

Fabien Smadja
Franck Le Vallois



LE PROCESSUS DE FORMATION

***Comment prendre une décision
de formation ?***

Fabien Smadja
Franck Le Vallois

LE PROCESSUS DE FORMATION

***Comment prendre une décision
de formation ?***

« Les organisations ont besoin d'hommes et de femmes capables de gérer l'inédit et le changement permanent »

Guy Le Boterf

Table des matières

1. Détecter le besoin de formation.....	7
Qu'est-ce qu'un besoin de formation ?	8
Quelle est la première étape à entreprendre ?.....	9
Définir les compétences en présence.....	10
De quels types de besoins s'agit-il ?.....	11
D'où proviennent les besoins de formation ?.....	12
Comment recenser les besoins de formation ?	13
Comment s'assurer que l'analyse des besoins est pertinente ?.....	14
Qui exécute l'analyse des besoins ?	16
Qui élabore le contrat et quel en est le contenu ?	17
2. Traiter le besoin de formation.....	18
Qui sont les acteurs concernés par la formation?	19
Quelles sont les premières questions à se poser ?	20
Quels sont les signes ou les critères d'un réel besoin ?	21
Comment établir les priorités ?.....	21
Comment faire la synthèse des besoins ?	22
Comment articuler les stratégies de l'entreprise et les demandes de formation?	22
Quels sont les risques éventuels ?	23
3. Définir les objectifs de formation.....	24
Qu'est-ce que l'objectif de formation ?	25
Quels sont les divers types d'objectifs assignés aux actions de formation ?.....	25
Qu'est-ce le cahier des charges ?	28
Quelles sont les caractéristiques du cahier des charges ?	28
Comment construire le cahier des charges ?	29
Que contient le cahier des charges ?.....	30
Comment tirer profit du cahier des charges ?.....	31

4. Construire le programme de formation.....	32
Comment traduire les besoins et les objectifs en programme de formation ?	33
Quelle est la différence entre le programme de formation et le programme pédagogique?.....	34
Comment préparer le programme pédagogique ?	36
5. Organiser l'action de formation.....	37
Comment faire un appel d'offre ?	38
Comment choisir un formateur ?	39
Quel sont les rôles, le statut et les fonctions du formateur ?	39
Quelles difficultés peut-on rencontrer lors du choix des formateurs ?.....	40
Comment choisir le lieu de la formation ?	42
Comment préparer les outils de la session de formation ?	43
6. Evaluer les acquis.....	45
Qu'est-ce que l'évaluation des acquis ?.....	46
Quelles sont les fonctions de l'évaluation ?.....	47
A quoi va servir l'évaluation ?	48
Quels sont les outils de l'évaluation ?	48
Quelles sont les étapes de l'évaluation ?	49
Quelles sont les précautions à prendre ?.....	51
7. Vérifier l'impact de la formation.....	52
Qu'est-ce que la vérification de l'impact de la formation ?	53
Quels sont les outils de l'évaluation ?.....	53
Comment se manifeste l'impact de la formation ?.....	54

La formation, un métier

Chacun son métier ! La formation est le nôtre, pour vous aider à améliorer le vôtre. Nous avons préparé cet ouvrage à l'intention de nos clients conscients de la nécessité d'un apprentissage permanent de la vie, de l'évolution des métiers et des « facteurs humains ».

Rien n'est simple ! Nous ne connaissons pas de recette ni de modèle « clés en main » pour assurer la réussite d'une vie, d'une entreprise, d'une organisation humaine. Heureusement ! Des méthodes, qui conviennent à certains, sont inefficaces pour d'autres. Chacun invente ses propres repères et construit ses stratégies, souvent surprenantes pour autrui. « Il n'y a pas de chemin à suivre, le chemin se fait en marchant », dit le sage. La formation, c'est d'abord ce levier de créativité et de liberté d'initiative.

Dans la recherche, cependant, lorsque certaines constantes se retrouvent régulièrement en différents lieux d'action, les chercheurs en déduisent qu'elles peuvent servir d'exemple, ou de contre-exemple.

Nous connaissons tous des individus qui semblent construire leur vie et leurs entreprises sans jamais prendre la peine de s'interroger sur leurs buts, leurs projets, leurs stratégies. Et certains s'en portent bien, apparemment ! Le génie intuitif ou les habitudes suffisent, tant qu'aucune crise n'a su les contrarier sérieusement. Cependant, nous savons qu'un cap est d'autant mieux tenu que la route a été clairement tracée et que la météo est constamment interrogée. On peut se tromper de cap, être surpris par des conditions climatiques imprévisibles, on est d'autant mieux préparé à affronter les éléments et les événements inattendus, que l'on a appris les lois de la navigation.

L'apprentissage est permanent et se fait alternativement en haute mer et en séminaire, avec d'autres professionnels, pour réfléchir à ses comportements, ses points forts, ses besoins et les moyens appropriés de perfectionnement.

Avec ces pages, nous voulons offrir quelques repères pour nos entreprises en croissance et « en formation ».

Nous avons présenté succinctement les grandes étapes nécessaires à un processus de formation de qualité, tel que nous le pratiquons. Vous pourrez l'utiliser pour préparer une stratégie de formation. Vous pourrez aussi vous y référer rapidement pour éclairer une simple question : Comment repérer un besoin de formation pertinent pour l'entreprise ? Quel est l'intérêt d'un consultant ? Qu'est-ce qu'un cahier des charges ? Comment bâtir un objectif efficient ? Pourquoi une démarche de formation peut-elle produire si peu de résultats ? Qu'est-ce qu'un formateur compétent ? A quelles conditions les évaluations sont-elles productives ? Etc.

Chaque chapitre correspond à une étape du processus. Il est introduit par les différentes « questions clés » à résoudre pour atteindre les résultats les plus probants.


Nous nous sommes inspirés d'un bon nombre d'auteurs, experts en la matière, que nous présentons dans la bibliographie en fin d'ouvrage. Nous vous encourageons à les consulter si vous désirez élargir les chemins parcourus ici, qui sont essentiellement orientés vers les aspects techniques et pratiques.

Nous bénéficions de longues années d'expérience et nous souhaitons établir des passerelles entre différents mondes, créer des réseaux démultiplicateurs d'intérêts et de croissance. En particulier, nous sommes soucieux de permettre une interaction entre le monde de la recherche en Sciences Humaines et celui de l'entreprise, entre la théorie et la pratique. Les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui nous imposent de travailler ensemble pour une meilleure gestion de notre environnement et des « Ressources Humaines », notre principale préoccupation.

Cet ouvrage est la première tentative d'une série, qui essayera de répondre au mieux à vos besoins. Nous espérons qu'il éveillera votre intérêt à poursuivre vos propres recherches et à prendre mieux encore votre place, avec nous, dans ce "monde en formation".

Notre métier est notre passion et nous souhaitons renforcer chez nos lecteurs le goût de la formation qualitative.

Bonne lecture !¹

¹ Vous allez rencontrer dans cet ouvrage, le symbole  . Il précède les questions qui nous sont apparues comme étant les clés du chapitre.

Chapitre 1

Détecter le besoin de formation



L'entreprise doit sans cesse faire face à de nouveaux défis et tenter d'améliorer les compétences de ses cadres et de ses collaborateurs.

Dans chaque situation, il se peut qu'une action de formation appropriée puisse remédier aux exigences requises.

L'analyse des besoins devient alors utile et nécessite de procéder par étapes :

- Préciser la stratégie de l'entreprise et sa politique de formation**
- Identifier les compétences existantes et celles attendues par l'entreprise**
- Recenser les besoins de formation**
- Déterminer les acteurs concernés et leurs rôles respectifs.**

🔑 Qu'est-ce qu'un besoin de formation ?

Le besoin de formation naît d'un manque et s'enracine d'abord dans un besoin d'amélioration, de développement, de perfectionnement ou de changement.

Il exprime un écart entre :

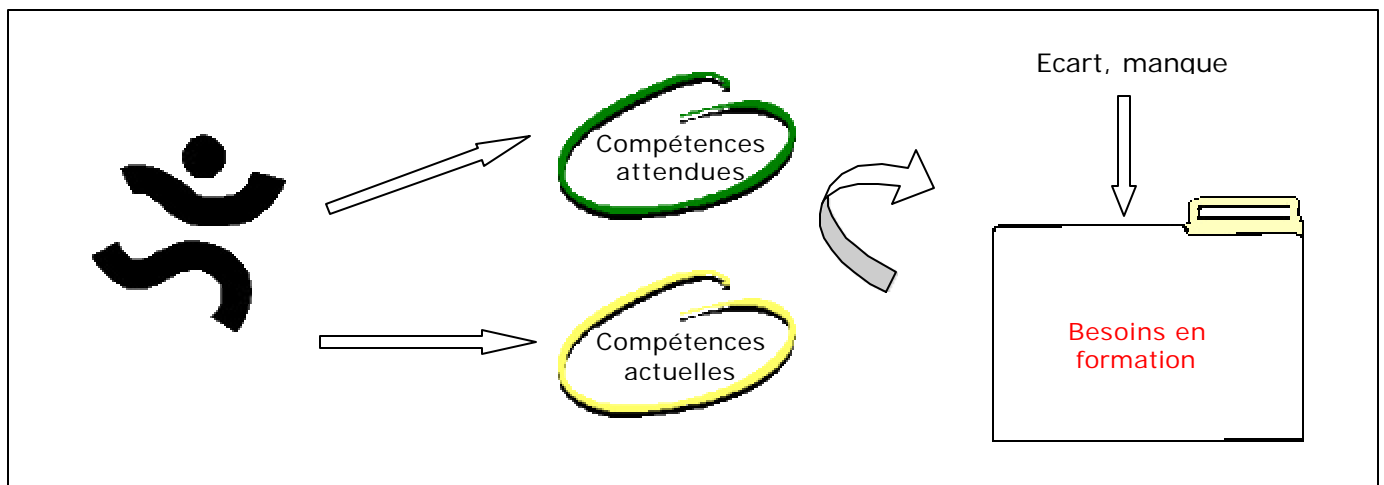
- **la situation actuelle**, ressentie comme fragile, insatisfaisante ou perfectible
- **la situation attendue**, soumise à la stratégie de l'entreprise, à son environnement et à sa politique de formation.

L'analyse des besoins de formation permet de mettre en évidence la distance entre :

- les aptitudes mises en œuvre avant la formation
- le potentiel des connaissances, comportements ou compétences (3 « C »), visés après la formation

L'analyse permet également de vérifier auprès des collaborateurs (futurs participants à la formation), l'écart entre les besoins qu'ils expriment et la demande du commanditaire. Quel regard portent-ils eux-mêmes sur la situation ? Quelles sont leurs propositions ? Quel est leur propre désir d'évolution ? Leur degré d'adhésion vis-à-vis du changement envisagé ? Leur éventuelle stratégie de résistance ? Etc. (D'Orgeval 1995).

Expression des besoins de formation



🔑 Quelle est la première étape à entreprendre ?

Détecter un besoin de formation ressemble à un véritable travail de détective, où intuition et méthodes rigoureuses se complètent. Cela nécessite une enquête minutieuse, pour tenter d'éviter les fausses pistes, les indices trompeurs et cerner au mieux les enjeux, les mobiles, les causes et l'ensemble des acteurs concernés.

Définir les compétences en présence

Avant de passer à l'analyse de « ce que l'on n'a pas », il paraît sensé de partir de « ce que l'on a » et de redéfinir les buts et les compétences de l'entreprise. Il est souhaitable d'élargir l'analyse à plusieurs niveaux, ce qu'Auroi-Jaggi appelle, par exemple, la liste des 7 « P » :

P = public cible visé par l'entreprise

P = produits de l'entreprise

P = prix pratiqués

P = personnel : compétences et exigences requises

P = places : lieux et modes de distribution

P = plus : les avantages spécifiques de l'entreprise

P = promotion

A ce catalogue des « P », on peut en ajouter un huitième non négligeable : Pourquoi ?

Rappeler régulièrement le sens de l'entreprise permet de prendre de la hauteur, de ressaisir les vrais enjeux, de prendre éventuellement des décisions courageuses et prometteuses pour l'avenir. La visée et la signification essentielles de l'entreprise sont définies par ses valeurs, qui sont les principales sources de motivation des équipes de collaborateurs.

Les compétences globales attendues de la part du personnel débordent donc largement les compétences purement techniques et ponctuelles. Le professionnel, quels que soient son métier et sa place dans l'entreprise, doit faire face à un vaste ensemble de savoirs et de pratiques. L'étendue et la spécificité des aptitudes des collaborateurs feront la différence avec les entreprises concurrentes. L'épanouissement du personnel et la bonne santé de l'entreprise dépendent aussi de cette capacité permanente à l'évolution, au changement, et à l'amélioration des savoir-faire.

A partir de ce premier examen de la situation, la recherche peut maintenant s'étendre aux compétences à acquérir, aux manques à combler, aux changements à envisager, et finalement aux besoins de formation à honorer.

Le tableau ci-dessous aide à lister les compétences actives chez les collaborateurs, et à en déterminer leur degré de maîtrise.

Tableau des compétences

	Compétences					
Collaborateurs	1	2	3	4	5	6
A						
B						
C						
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
Indice de maîtrise des compétences						

Compétences à développer	Légende
1 =	1 point = maîtrise parfaite
2 =	0,5 point = maîtrise partielle
3 =	0 points = ne maîtrise pas cette compétence, mais en a le potentiel
4 =	
5 =	∅ = ne pourrait maîtriser cette compétence
6 =	

🔑 De quels types de besoins s'agit-il ?

On peut distinguer **trois types de besoins** à satisfaire par l'entreprise (Gillet 1973) :

- les besoins de rattrapage :

Compléter la formation de base du personnel pour lui permettre de correspondre aux nouvelles exigences

- les besoins de maintien :

Entretenir le niveau que requiert la fonction

- les besoins de l'avenir :

Préparer les individus à de nouvelles fonctions, dans la continuité de celles qu'ils assument dans le présent.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit également tenir compte des trois domaines de besoins que sont :

- l'économie
- le social
- l'environnement

Ces trois pôles sont en interaction permanente. La formation vise à en favoriser l'équilibre toujours instable.

Attention !

Un besoin peut toujours en cacher un autre et il est souvent tentant de s'arrêter en chemin dans l'analyse ! Un apprentissage, un changement, seront d'autant plus profitables qu'ils auront su tenir compte de l'ensemble des paramètres en présence, et des divers besoins liés aux situations concrètes des acteurs de l'entreprise.

🔑 D'où proviennent les besoins de formation ?

On peut repérer quatre grandes causes aux besoins de formation (Le Boterf, 1990):

- Les projets de changement ou d'investissement :

Projets globaux (plan stratégique de développement), ou partiels (projet commercial, d'informatisation, etc.), ils relèvent des choix des différentes instances dirigeantes de l'entreprise.

- Les problèmes/dysfonctionnements de l'entreprise :

Déficiences de qualité, erreurs de gestion, rendements insuffisants, mauvaise utilisation de l'équipement, ambiance dégradante, etc.

- L'évolution des métiers et des professions :

Non pas facultative, mais plutôt imposée par l'environnement professionnel (changements sociaux, développement des sciences et des techniques, etc.).

- Les changements culturels :

L'entreprise est constituée d'un ensemble de valeurs, de façons d'agir et de penser souvent peu conscientisées. Elle peut être amenée par son environnement à de véritables changements culturels dans son management.

Nous pouvons d'ores et déjà construire un tableau récapitulatif vous permettant de mieux cerner votre projet de formation.

Situation actuelle	Situation attendue	Compétences actuelles	Besoins à satisfaire	Origine des besoins

🔑 Comment recenser les besoins de formation ?

Manques et besoins peuvent être exprimés de diverses manières. Ils sont définis par la direction et/ou par les collaborateurs et membres du personnel. Il est souhaitable de connaître quelques méthodes utiles pour recueillir les données nécessaires, définir les compétences et élaborer enfin des programmes de formation adéquats (Guilbert 1992) :

- Technique d'analyse d'incidents

Cette méthode permet de rassembler des données sur l'efficacité ou non des comportements professionnels, pour déterminer ensuite les exigences essentielles de la profession. Il s'agit donc de :

- Recueillir auprès du plus grand nombre d'acteurs de l'entreprise (représentant différents groupes, âges et spécialisations) un maximum d'observations sur la pertinence des comportements
- Etablir à partir de cette collecte d'informations un classement empirique des exigences professionnelles, regroupées ensuite en catégories de compétences.

Cette vue d'ensemble et de détails permet ensuite de déterminer les objectifs de la formation nécessaire, de mettre au point les programmes d'études correspondants ainsi que les critères et les méthodes d'évaluation.

- Analyse des tâches

Cette pratique vise une analyse détaillée des tâches que les diverses catégories du personnel exécutent réellement. On en déduit ensuite les compétences nécessaires à l'accomplissement idéal de leur fonction. Cela exige :

- Une observation attentive et systématique des activités d'un groupe représentatif, dans les divers secteurs de l'entreprise
- Une étude de relevés quotidiens, décrivant minutieusement l'emploi du temps journalier, pendant une période donnée

D'autres méthodes plus simples, plus rapides et moins coûteuses peuvent être utilisées ou permettre de compléter l'observation.

- L'auto-analyse de poste

A l'aide de questionnaires, d'entretiens individuels ou de travaux de groupes, les personnes donnent elles-mêmes leur point de vue sur les compétences qu'elles mettent en œuvre, leurs besoins d'amélioration et de formation.

- **Les Questionnaires :**

- questions ouvertes (quelles sont les fonctions, tâches, compétences, attentes, etc ?)
- questions fermées (parmi les compétences énumérées, quelles sont celles qui... ?)
- questions à choix multiples

- **Le Journal :**

Le journal est tenu par le collaborateur lui-même, qui décrit chaque jour ses activités professionnelles, ses résultats, ses méthodes, ses besoins...

- **Recueil des attentes en petit groupe :**

Construction d'un questionnaire en commun. Récolte des informations en groupe. Réunion de travail pour vérifier les désirs et besoins de changement, les aptitudes requises ou les attitudes à solliciter. Etc.

Attention !

Dans ce procédé d'auto-analyse, il est important de repérer s'il s'agit d'écouter les besoins réels, qui seront effectivement pris en compte pour mieux faire fonctionner un service ; ou bien si la démarche ne relève que d'un impératif stratégique de l'entreprise. Dans ce cas, les questionnaires et les informations recueillies doivent être utilisés avec prudence. Ils risquent, en effet, de réveiller inutilement des attentes non satisfaites et d'être ainsi source de frustration. La manipulation des personnes ou des informations, à terme, n'est jamais payante !

🔑 Comment s'assurer que l'analyse des besoins est pertinente ?

Après la collecte des besoins, l'équipe de formation dispose d'un ensemble de renseignements transmis par la direction, les chefs de service, les collaborateurs. La phase suivante consiste à rassembler, organiser, synthétiser.

- Tableau des besoins exprimés par la hiérarchie
- Fiche d'analyse des besoins par service
- Expressions individuelles et tableaux récapitulatifs correspondants
- Tableau des incidents

- Tout autre document interne à l'entreprise mettant en avant le besoin de formation.

A ce stade déjà, et avant d'entreprendre l'étape suivante, on peut vérifier la pertinence de l'analyse des besoins. Quelques questions peuvent aider et favoriser la vigilance tout au long du processus de formation :

- La formation éventuellement envisagée répondra-t-elle aux besoins réels de l'entreprise et de ses acteurs ? Apportera-t-elle une amélioration concrète ?
- La formation visera-t-elle réellement la meilleure solution aux problèmes détectés que l'on veut résoudre et le meilleur moyen pour atteindre nos objectifs ?
- Les activités de formation seront-elles adaptées aux besoins des participants et leur permettront-elles d'être plus efficaces et plus satisfaits de leur travail ?
- Les activités de formation proposées se dérouleront-elles dans un contexte favorable aux besoins exprimés et aux résultats attendus ?

Il s'agit d'être toujours concret, réaliste, cohérent et pertinent dans les choix d'entreprise et de formation. Cela n'empêche pas de voir grand ni de voir loin, au contraire !

Pour résumer, nous vous proposons un tableau à plat qui vous aidera à hiérarchiser vos besoins en formation.

Besoins émis par la direction	Besoins émis par l'équipe de travail	Besoins émis par l'individu	Compétences actuelles	Incidents	Compétences souhaitées

🔑 Qui exécute l'analyse des besoins ?

En principe, la collecte des besoins est assurée par un consultant, externe ou interne (Pain, 1989).

Un consultant n'a aucune autorité directe pour imposer des changements ni des programmes dans une organisation. Il offre une aide à son client, mais seule l'équipe de direction reste responsable des prises de décision.

- Les consultants externes :

Ils sont indépendants de l'organisation dans laquelle ils interviennent. L'entreprise peut faire appel à eux parce que :

- Elle ne possède pas en interne, les ressources spécialisées nécessaires pour réaliser une mission ou un projet
- L'extériorité, la neutralité ou la confidentialité du travail des consultants peuvent faciliter la réussite du projet

- Les consultants internes :

Ils peuvent apporter une excellente connaissance de l'environnement concerné et faciliter ainsi la recherche et le développement des projets. Leur expérience de la variété des milieux d'intervention est cependant plus limitée que celle des consultants externes.

L'extériorité, par rapport au service concerné par le projet, est un atout supplémentaire pour une entreprise, si l'intervenant présente son action comme un service, sait s'adapter aux besoins réels de l'entreprise et se situer clairement en synergie avec ses responsables.

Les tâches essentielles du consultant :

- Discerner les réels besoins de l'entreprise
- Faire un diagnostic pertinent
- Offrir des propositions pour une action de formation appropriée.

les compétences d'un consultant

Il convient que l'entreprise choisisse des consultants dont l'expérience et le style sont en harmonie avec sa culture et les types de problème qu'elle rencontre (Stern & Tutoy, 1998).

Un consultant doit être :

- 1 - capable de comprendre la spécificité de la situation
- 2 - créatif pour pouvoir s'adapter au contexte d'intervention
- 3 - capable de proposer des solutions de rechange
- 4 - ferme sur la déontologie de l'action de formation

🔑 Qui élabore le contrat et quel en est le contenu ?

Le contrat élaboré avec l'équipe de consultants est la cheville ouvrière du projet de formation. L'omettre, c'est s'exposer à toutes sortes de situations regrettables. Le construire ensemble, c'est déjà entreprendre l'essentiel du projet et en garantir la qualité.

Divers éléments du contrat reliant les parties sont à signaler :

- le champ et la nature des prestations
- les objectifs concrets visés
- les acteurs concernés
- les délais de réalisation de l'intervention
- les modalités pratiques de la démarche
- le budget
- les modalités de règlement des litiges
- les clauses de rupture du contrat
- les modalités de suivi du contrat

L'entreprise ne peut pas attendre d'un consultant la résolution de tous ses problèmes ! C'est toujours un travail en partenariat. Le contrat doit donc en définir les termes et offrir aux différentes parties le maximum de chances de réussite et de satisfactions.

A ce stade, le consultant devra être particulièrement attentif :

- Aux impératifs de l'entreprise
- Aux nécessités du service
- Aux besoins des individus
- A ses propres objectifs et compétences

Chaque démarche doit être négociée et acceptée par toutes les parties concernées.

Chapitre 2

TRAITER LE BESOIN DE FORMATION

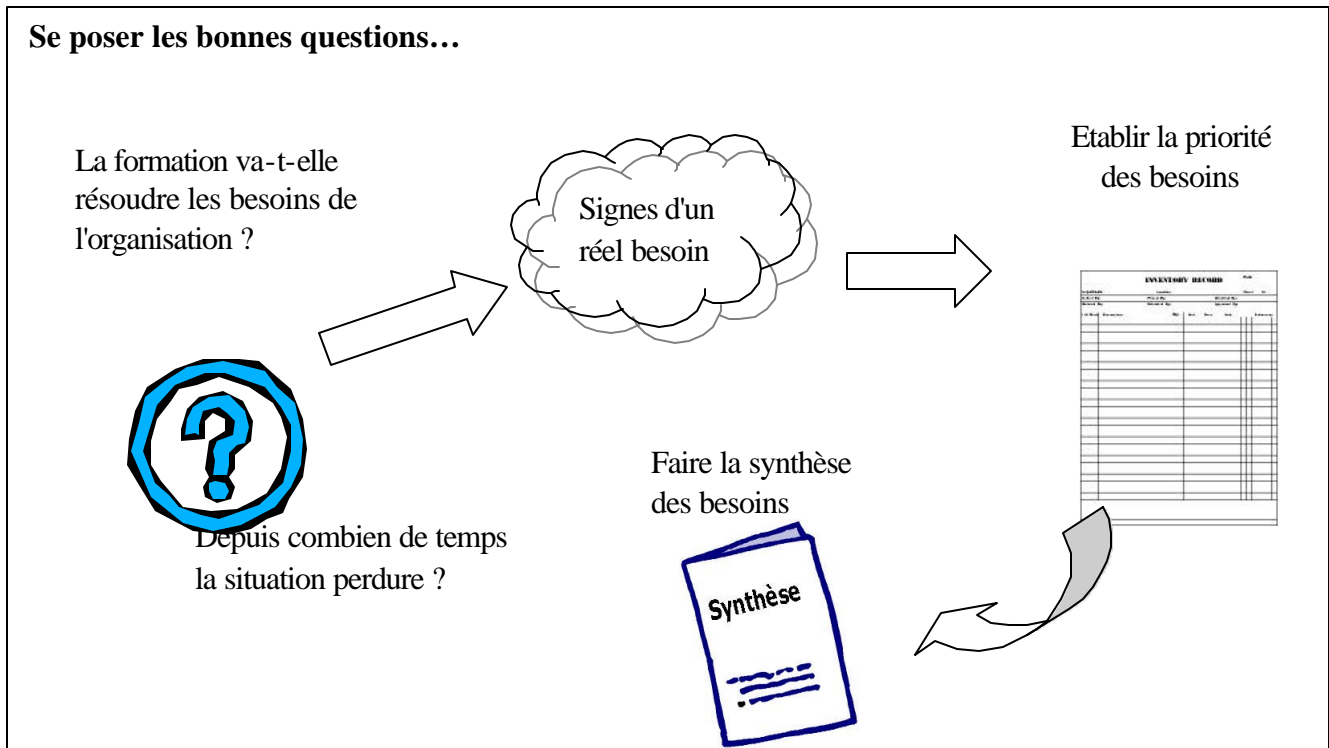


Les besoins de formation recensés doivent correspondre à la culture et à la stratégie globale de l'entreprise.

Cette seconde étape consiste donc à :

- Evaluer la liste des besoins**
- Cerner les signes et les critères d'un besoin réel, cohérent avec la culture d'entreprise**
- Etablir des priorités**
- Organiser la synthèse à l'aide de tableaux récapitulatifs**

Schéma :



🔑 Qui sont les acteurs concernés par la formation ?

Tout projet de formation nécessite que l'on tienne compte des différents acteurs susceptibles d'être concernés par l'action de formation. Chacun a ses besoins et ses intérêts propres. Une confrontation entre les diverses attentes est véritablement opportune. Celles-ci sont souvent implicites et polluent d'autant plus le processus qu'elles n'ont pas été formulées, prises en compte et négociées.

Le tableau ci-dessous récapitule les principaux acteurs pouvant être concernés par le projet de formation.

Les acteurs de l'action de formation

Catégorie des acteurs				
Contexte	Apprenants	Policy-Makers	Prescripteurs	Partenaires sociaux
Au niveau d'un système d'entreprise	Employés venus volontairement ou non pour des besoins personnels ou collectifs	Direction générale, Direction des ressources humaines	Responsables opérationnels, hiérarchiques	Organisations et sections syndicales, Comités d'entreprise, Délégués du personnel
Au niveau d'un centre de formation	Public potentiel du centre	Financiers publics, Conseil d'administration du centre, Organisme de tutelle	Entreprises clientes ou potentiellement clientes du centre	Organisations syndicales locales

Tiré de Le Boterf G. & al., « *Comment manager la qualité de la formation* ». Les Editions d'Organisation, Paris 1992.

🔑 Quelles sont les premières questions à se poser ?

La formation ne peut pas être une solution à tous les problèmes. Il s'agit donc de s'assurer que le besoin de formation est bien réel. Quelques questions à se poser (Jollesd, 1994) :

- Depuis combien de temps la situation pose-t-elle problème ?
- Se reproduit-elle régulièrement ?
- Quelle est la sévérité du problème ?
- Quelles sont les répercussions du problème ?
- Quelles ont été les solutions déjà envisagées ?
- Une démarche de formation peut-elle répondre aux besoins de l'organisation et apporter un plus ? Si oui, de quel type ?
- L'acte de formation va-t-il réellement servir à quelque chose ?

🔑 Quels sont les signes ou les critères d'un réel besoin ?

Qu'est-ce qui permet de penser que l'on se trouve face à un réel besoin de formation ? Cinq facteurs sont à observer (Danos) :

- Le début d'un **problème** :

Analyser le problème ; identifier les causes ; étudier les solutions possibles et raisonner ensuite seulement en termes de formation.

- Le début d'un **changement** :

Anticiper le problème. Rassembler les informations et évaluer les éventuels besoins d'évolution.

- Le développement d'un **point fort** :

Identifier les forces. Discerner comment les raffermir et en faire profiter d'autres domaines. La formation peut permettre éventuellement de consolider et de démultiplier ce qui favorise la vitalité d'une entreprise.

- Le développement d'une **opportunité** :

Démarche préventive. Pas de problème particulier mais un poste « formation » prévu au budget permet de développer de nouvelles idées et opportunités.

- Le développement d'une **nouvelle orientation** :

Pas de dysfonctionnement réel, mais constat d'un certain manque. A partir des indicateurs, évaluer la valeur ajoutée d'une formation pour l'organisation.

🔑 Comment établir les priorités ?

Recenser des besoins de formation est nécessaire mais non suffisant. Il appartient aux responsables de fixer les priorités de leur organisation.

Une liste des besoins majeurs peut être constituée, qui permettra de coordonner le plan de formation en conformité avec les stratégies économique, politique et sociale de l'entreprise (Birien & al. 1975).

Par exemple :

La direction d'une entreprise privilégiera les stages d'entretien et de perfectionnement dans un premier temps, puis les techniques de négociation dans un second temps.

🔑 Comment faire la synthèse des besoins ?

Le service des Ressources Humaines peut effectuer la synthèse des besoins sous forme de tableaux, à l'aide de divers outils de recensements (cf chapitre précédent):

On peut procéder par :

- tableaux récapitulatifs des besoins de formation :

Ils rassemblent la totalité des besoins de formation exprimés (présents et futurs), classés par genre (économie, social, environnement, etc.), et situés pour chaque fonction par ordre de priorité décroissant.

- tableaux personnalisés des besoins de formation :

Le nom et la fonction de chaque personne sont mentionnés, avec la définition de leurs besoins.

🔑 Comment articuler les stratégies de l'entreprise et les demandes de formation ?

Plusieurs explorations sont nécessaires avant d'engager la décision commune des différents acteurs concernés par une action de formation.

Un processus de formation est d'autant plus efficace et générateur de changement qu'il intègre les normes et les valeurs de l'entreprise, ses modes de management, son environnement et son marché (D'Orgeval, 1995).

La formation continue dans l'entreprise doit articuler les attentes, les aspirations et les projets individuels avec les stratégies de l'entreprise, et réciproquement. Les projets individuels doivent s'ajuster au projet de l'entreprise, afin d'éviter les dispersions infructueuses. Les attentes personnelles doivent s'intégrer aux objectifs professionnels. Mais les stratégies de l'entreprise seront d'autant mieux soutenues qu'elles offriront simultanément la possibilité, pour tous les collaborateurs, de leur propre épanouissement. Ces démarches de formation nécessitent donc discussions et négociations avec tous les acteurs concernés. Dans la mesure du possible, pas de contrainte en formation !

L'art du manager, c'est sa capacité à satisfaire à la fois les intérêts de l'entreprise, ceux de ses collaborateurs... et les siens ! La recherche d'équilibre est permanente et nécessite un management « situationnel » de qualité.

🔑 Quels sont les risques éventuels ?

Les gaspillages de la formation (Cannac, 1985) :

Les séminaires de cadres aux Bahamas, le saut en élastique ou les cours de yoga ne sont pas forcément nécessaires aux buts de l'entreprise ! Bien que récompenser ses collaborateurs ou leur offrir des loisirs ne soit pas nécessairement un gaspillage non plus. Il s'agit simplement de distinguer formation et loisir.

Les vrais gaspillages commencent lorsque la formation, qui se veut être éducative et performante, n'y parvient pas. Cela se produit souvent lorsque les programmes de formation ne sont pas insérés dans le projet global défini par l'entreprise ou qu'ils ne sont pas suffisamment négociés avec tous les partenaires.

Exemples :

- *Les personnes sont peu motivées par la formation ou n'en comprennent pas le sens*
- *Le contenu de la formation est trop théorique, ne comporte pas d'application concrète, n'est pas adéquat ou est dépassé*
- *Le contenu de la formation ne correspond pas au type d'organisation de l'entreprise*
- *La formation n'est pas construite dans la durée et ne tient pas compte du suivi*

<p>Une action de formation peu ou mal pensée produit des résultats médiocres. Les participants en gardent un souvenir vague, imprécis ou négatif. Leur manière de travailler n'a pas été modifiée et la mémoire de l'entreprise s'enrichit de cette expérience négative...</p>
--

Chapitre 3

DEFINIR LES OBJECTIFS DE FORMATION

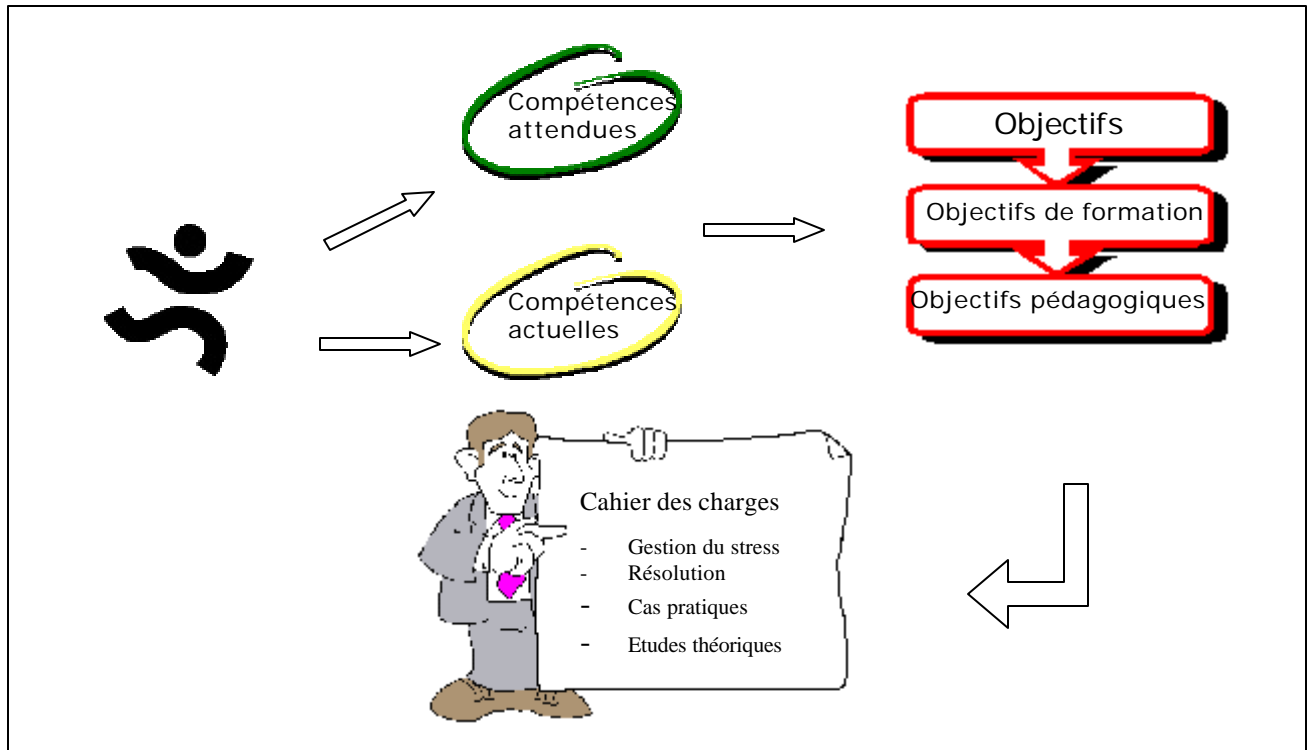


Déterminer les objectifs de formation permet de définir le comportement visé et attendu, à la fin de l'action de formation

Le cahier des charges permet de distinguer les objectifs généraux des objectifs pédagogiques, et d'en définir les termes précis.

L'élaboration et le contenu de ce document sont la clé de réussite d'une action de formation.

Schéma:



🔑 Qu'est-ce que l'objectif de formation ?

Les objectifs de formation expriment le comportement attendu qui doit être atteint en fin de formation et mis en œuvre dans une situation de travail. Ils s'expriment donc à partir de la personne apprenante.

L'objectif principal de l'action de formation est d'améliorer les performances individuelles et organisationnelles. La formation peut être utile à une grande variété d'activités : information, motivation, changement de comportement, amélioration des performances, etc. Cependant, l'objectif de la formation du personnel dans l'entreprise est d'avoir un impact sur leur performance (Rummler, 1987).

Les objectifs doivent :

- **Etre pertinents**, c'est-à-dire, permettre de qualifier les compétences concrètes à acquérir, cohérentes avec la stratégie de l'entreprise
- **Etre efficaces**, susceptibles d'être atteints par l'ensemble du personnel concerné et transférables en situation réelle

- **Faire l'objet d'un consensus**, entre le commanditaire et les participants.

🔑 Quels sont les divers types d'objectifs assignés aux actions de formation ?

Dans tout travail d'ingénierie de la formation, il est utile de distinguer :

L'étendue du champ couvert par les objectifs, caractérisé par les objectifs globaux et les objectifs spécifiques.

Le type d'usage que l'on compte faire de ces objectifs : ceux qui sont attribués aux objectifs de formation et ceux attribués aux objectifs pédagogiques.

Pour une meilleure compréhension, le tableau suivant permet de croiser ces deux niveaux (Le Boterf 1990):

	Champ couvert	
Usage	Objectifs globaux	Objectifs spécifiques
Objectifs de formation		
Objectifs pédagogiques		

- **Les objectifs globaux** de formation expriment le comportement professionnel global attendu qui doit être atteint en fin de formation et mis en œuvre dans une situation de travail.

Exemple : Dans une formation à la négociation d'agents de recouvrement du crédit, on pourra avoir comme objectif global et final de formation le fait «d'être capable de conduire en situation de conflit une négociation téléphonique avec un client, puis de la conclure par une décision acceptable par les deux parties et compatible avec les intérêts de l'entreprise » (Le Boterf, p. 130).

- **Les objectifs spécifiques** de formation explicitent l'ensemble des capacités ou connaissances qu'il est nécessaire d'acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif final.

Exemple : A l'objectif final cité ci-dessus peuvent correspondre divers objectifs spécifiques de formation comme :

- « Etre capable d'argumenter en fonction d'une caractérisation du client »
- « Etre capable de circonscrire les décisions qui sont de son ressort et celles qui relèvent de la hiérarchie »
- « Etre capable de repérer le type d'argumentation du client et de la prendre en compte dans la conduite de la négociation »

- **Les objectifs de formation** sont formulés afin d'identifier les résultats attendus dans une perspective d'ingénierie globale de formation. Ces objectifs servent à finaliser les plans de formation mais ne sont pas assez précis pour orienter les stratégies pédagogiques.

Exemples :

- *Etre capable de décrire le fonctionnement global d'un ordinateur*
- *Pouvoir procéder à la mise en service d'une ligne de production*
- *Savoir construire un échantillon représentatif d'une population, afin d'y effectuer une enquête d'opinion*

- **Les objectifs pédagogiques :**

- **Pour le formateur**, ils lui permettent de construire, conduire et évaluer ses séances de formation. Ils sont destinés à concrétiser et à rendre opératoires les objectifs globaux de formation.

- **Pour les participants**, ils leur permettent d'évaluer si la pertinence du processus les a conduits à la capacité réelle d'accomplir en fin de période d'apprentissage ce qu'ils n'étaient pas capables d'accomplir avant .

**La formation doit engager les participants
dans une démarche active, qui les amène
graduellement à gérer eux-mêmes
leurs propres activités d'apprentissage.**

LE CAHIER DES CHARGES

Les besoins de formation étant analysés et traités, il reste à les formuler en termes d'objectifs et à les présenter de manière compréhensible aux interlocuteurs. C'est ce que permet le cahier des charges.

🔑 Qu'est-ce le cahier des charges ?

Le cahier des charges est un document contractuel qui lie l'entreprise avec son fournisseur. Il détermine les conditions de réalisation du projet de formation. Il tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs (Dennery, 1999) :

- Pédagogiques
- Administratifs
- Organisationnels
- Financiers

Le cahier des charges est un document de communication tant **externe** qu'**interne**.

- **Externe**,

parce qu'il est d'abord destiné à communiquer avec les fournisseurs pour préciser ce que l'on attend d'eux dans le cadre du projet de formation.

- **Interne**,

parce qu'il constitue aussi un document de communication avec le commanditaire. Le chef de projet pourra ainsi reformuler à son commanditaire ce qu'il a compris de ses attentes.

🔑 Quelles sont les caractéristiques du cahier des charges ?

Il existe deux types de cahier des charges :

- **Le cahier des charges fonctionnel :**

Il décrit les fonctions que doit remplir le projet de formation. Y sont mentionnés les objectifs du projet, mais pas les contenus de formation. Les méthodes pédagogiques et les différentes étapes du processus pédagogique sont évoquées très succinctement.

- **Le cahier des charges technique :**

Il s'agit d'un document très précis, qui décrit avec rigueur les contenus du projet de formation. Il précise les détails du programme et de ses méthodes.

Le cahier des charges n'est pas un document figé.

Il est souple et évolue constamment au cours du processus de mise en place du projet. Le plus large possible au moment de l'appel d'offres, il se précise de plus en plus au fur et à mesure de la négociation et demeure toujours négociable en fonction des nouveaux besoins.

🔑 Comment construire le cahier des charges ?

On peut distinguer trois étapes principales à l'élaboration du cahier des charges (Dennerly, 1999) :

- L'appel à proposition
- La négociation
- La commande-réalisation

Ce travail d'élaboration permet de reprendre différentes questions indispensables, déjà entrevues au cours des étapes précédentes (D'Orgeval, 1995) :

- *Quelles connaissances sont à acquérir ? Quelles aptitudes sont à développer ? Quelles attitudes et comportements sont à mettre en œuvre ? (savoir - savoir-faire - savoir être... et savoir devenir)*
- *A quelles conditions le projet de formation peut-il démarrer ?*
- *Quels problèmes veut-on résoudre ?*
- *Quels sont les thèmes principaux à aborder ?*
- *Quelles sont les caractéristiques des participants ? (histoires, professions, effectifs, niveaux, conditions d'admission, etc.) ?*
- *Quels objectifs professionnels veut-on atteindre ?*
- *Comment exprime-t-on les objectifs de formation ?*
- *Comment évaluer les résultats sur le terrain ?*
- *Quelles envisager les exigences du suivi ?*
- *Quelle orientation pédagogique, quelles stratégies et quelles méthodes sont souhaitables ?*
- *A quelles contraintes ou risques faut-il s'attendre ?*

A chaque étape de l'élaboration du cahier des charges, ces questions peuvent aider les différentes parties à préciser le projet de formation, ou le commanditaire à agencer son appel d'offre.

🔑 **Que contient le cahier des charges ?**

Chaque action de formation est unique et nécessite l'élaboration d'un cahier des charges approprié. Un modèle général en « prêt-à-porter » serait donc un danger. On peut cependant dégager quelques constantes.

Voici, par exemple, dix rubriques d'un cahier des charges type :

Exemple de liste de rubriques pouvant servir à l'élaboration d'un cahier des charges

- **Contexte du projet :** présentation de l'entreprise, de ses enjeux et de son projet, du service, de l'organisation
- **Finalités du projet :** objectifs stratégiques et opérationnels du projet
- **Objectifs de formation :** compétences à acquérir
- **Public cible :** profil des participants
- **Contraintes :** matériel, temps, budget
- **Processus pédagogique :** cahier des charges technique
- **Messages clés de la formation :** philosophie, valeur, contexte culturel dans lequel la formation doit être insérée
- **Profil des formateurs** ou de l'organisme de formation : critères objectifs sur lesquels portera la sélection
- **Volume de formation et planification :** nombre de jours, de stagiaires et de périodes de travail
- **Dispositif d'évaluation :** processus et contenu de l'évaluation
- **Processus de sélection :** date de remise des propositions, modalités de sélection, formation test, présentation devant un panel

Tiré de Dennery M., « *Piloter un projet de formation* », ESF Editeur, Paris 1999.

🔑 Comment tirer profit du cahier des charges ?

Pour le formateur, l'examen du cahier des charges permet de vérifier (D'Orgeval, 1995) :

- La pertinence de la demande :

- La formation proposée permettra-t-elle de répondre au problème posé ?
- A quelles conditions apportera-t-elle satisfaction pour tous ?
- Quels sont les critères de compétence, d'aptitudes et d'autonomie actuelle des personnes « à former » ?
- Les objectifs professionnels peuvent-ils être atteints par les méthodes, les contenus et moyens proposés par le cahier des charges ?

- Les modes de diffusion envisageables :

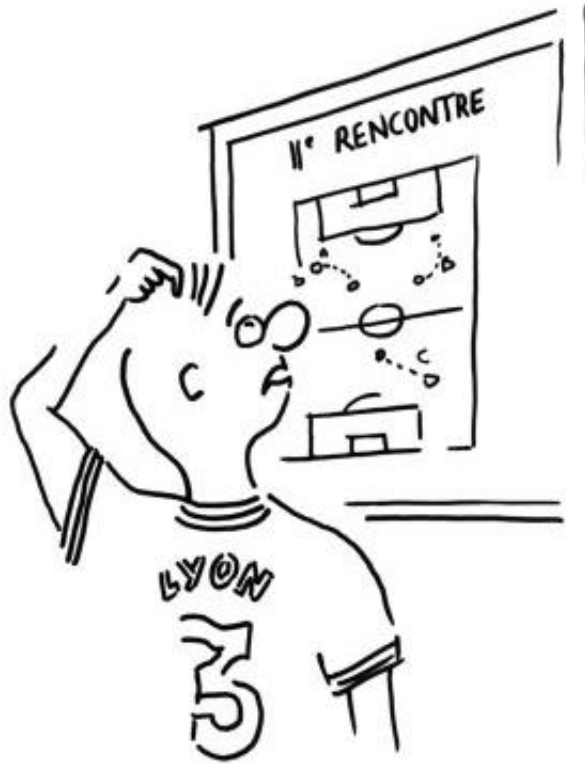
- Doit-on prévoir une formation spécifique ou une formation standard ?
- La pédagogie prévue est-elle cohérente avec les méthodes et les outils envisagés pour atteindre les objectifs ?
- Quelles peuvent être les autres possibilités à envisager ?

- L'adhésion du formateur au projet :

- Quel investissement réel représente cette formation ?
- Est-ce que le formateur a la disponibilité, les compétences, les ressources et les moyens nécessaires à cette action de formation ?
- Est-il concerné par la problématique, les enjeux, les cibles, les méthodes et les outils de la formation ?

Chapitre 4

4 - CONSTRUIRE LE PROGRAMME DE FORMATION



L'action de formation est un voyage. La traduction des objectifs en programme de formation nécessite plusieurs étapes :

- Définir la structure du programme et son fil conducteur
- Convenir d'une stratégie et d'un programme pédagogiques
- Construire un scénario de l'action de formation

🔑 Comment traduire les besoins et les objectifs en programme de formation ?

Plusieurs étapes sont à distinguer :

1. Définir une structure

Il est souhaitable de trouver un fil conducteur, à partir des choix de contenus définis dans le cahier des charges

Exemple :

Faire évoluer un style de management qui encourage et facilite l'autonomie de l'équipe

2. Convenir d'une stratégie pédagogique

La démarche doit intégrer un ensemble de méthodes pédagogiques, en cohérence avec :

- La stratégie définie par le commanditaire
- Le style d'apprentissage des participants
- Le style du formateur

Exemple :

Utiliser une démarche participative,

- *qui prend appui sur des méthodes interactives,*
- *qui entraîne des prises de conscience et des changements individuels.*

3. Construire un scénario

Il s'agit de décrire le déroulement de l'action de formation. Le formateur organise le voyage et les étapes de la progression pédagogique, en fonction des résultats à atteindre.

Deux critères sont à respecter :

- Les conditions d'admission des participants
- L'étape finale de la formation

- **Les objectifs de formation** définis dans le cahier des charges indiquent ce que les individus seront capables d'appliquer dans leur situation réelle de travail, **après l'action de formation.**

- **Les objectifs pédagogiques** décrivent les actions que les participants mettront en œuvre **pendant la formation**.

Pour chaque étape, les critères des résultats doivent être définis, puis analysés et évalués systématiquement (par un questionnaire individuel et/ou en groupe).

Exemples :

Identifier les points forts de l'animation d'une équipe ; rechercher les attitudes qui favorisent le développement des performances d'une équipe; mesurer la pertinence d'une étude de cas ; etc.

A la fin de la session de formation chaque acteur devra être capable de mettre en œuvre son plan d'action à son poste de travail.

🔑 Quelle est la différence entre le programme de formation et le programme pédagogique ?

- **Le programme de formation** est le résultat d'un travail élaboré en partenariat, entre le commanditaire et le planificateur de formation.

- Le programme de formation s'inspire du cahier des charges et intègre les éléments suivants :

- Le titre du séminaire
- Le public cible
- Les conditions de participation
- Les objectifs et le contenu
- La durée
- Les responsables de la formation
- Les responsables administratifs
- Le lieu
- Le coût
- Les délais d'inscription

- **Le programme pédagogique** est élaboré par les formateurs qui vont conduire l'action de formation. Ce programme est établi sur la base du cahier des charges. Il précise les objectifs pédagogiques de la formation, son déroulement concret et ses contenus.

Le programme pédagogique contient :

- Les objectifs pédagogiques
- Les préalables requis
- Les contenus
- La progression de la formation
(étapes, alternances, rythmes, durées, organisation et composition des groupes, activités)
- Les scénarios des séances de formation
- Les moyens pédagogiques
- Le matériel utilisé
- La description des situations, épreuves à franchir
- Les conditions de transfert des capacités acquises aux situations réelles de travail

🔑 Comment préparer le programme pédagogique ?

Le mode de préparation du programme doit être :

- Collectif :

un programme préparé en groupe sera plus riche que s'il est organisé par une seule personne

- Continu :

la préparation du programme n'est pas une opération ponctuelle. Une méthode de révision permanente doit être prévue dans la planification

- Complet :

toutes les composantes du programme sont en interaction et doivent être définies clairement

- Concret :

la pertinence du programme dépend des tâches professionnelles concrètes visées par la formation. Les considérations générales et abstraites ne font pas un programme.

Chapitre 5

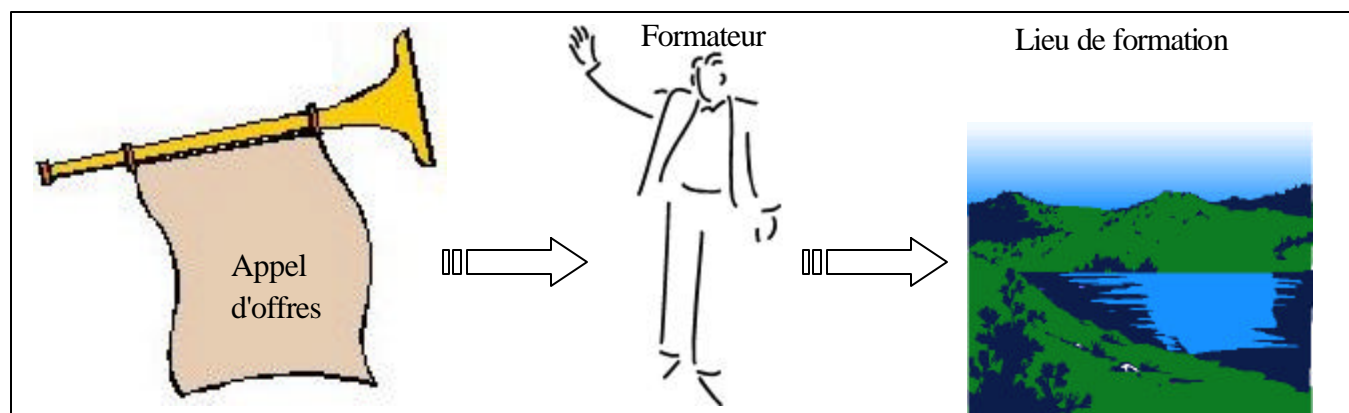
ORGANISER L'ACTION DE FORMATION



**Une fois l'appel d'offres lancé
et les formateurs choisis,
il reste à organiser la logistique
et à préparer les outils de l'action de formation.**

L'appel d'offres précède naturellement l'élaboration définitive du programme de formation.

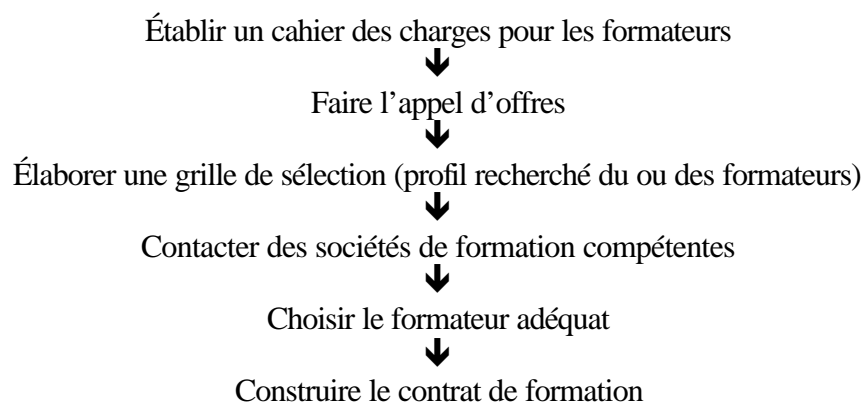
Schéma



🔑 Comment faire un appel d'offre ?

Le planificateur de la formation interne à l'entreprise lance l'appel d'offres.

Schéma : Appel d'offres



🔑 Comment choisir un formateur ?

Le formateur doit correspondre à plusieurs critères, cohérents avec le projet de formation.

La passion de transmettre un savoir ou un savoir-faire est une des qualités primordiales pour une session de formation. Mais la passion ne fait pas le pédagogue !

Le formateur est confronté à **plusieurs attentes** de la part du commanditaire :

- **Le respect du contrat**

- **La disponibilité et l'écoute,**

nécessaires, d'une part à l'accueil des attentes et des appréhensions éventuelles des participants, d'autre part pour faciliter et réguler les échanges.

- **La capacité à gérer le temps :**

les contraintes liées au temps sont un outil d'apprentissage et d'autonomie.

- **La congruence contrat/processus :**

l'action de formation n'est pas un objet fini. Elle entretient le plaisir de l'apprentissage permanent, qui permet de tester ses compétences et de réfléchir sans cesse à sa pratique.

🔑 Quels sont les rôles, le statut et les fonctions du formateur ?

Le rôle du formateur n'est pas d'abord de transmettre un savoir académique, mais de proposer et d'organiser des scénarios d'apprentissage renouvelables, de gérer des processus. Il doit savoir :

- Établir des relations
- Évaluer les besoins
- Investir les participants dans la démarche
- Guider les participants aux sources de l'apprentissage
- Encourager l'esprit d'initiative

Un formateur n'est pas un enseignant, mais un «facilitateur», qui met en place et organise les processus d'apprentissage. Il favorise l'acte d'apprendre, met en relation avec l'objet de connaissance, joue un rôle de médiateur entre l'individu et le concept, le geste, la procédure d'apprentissage.

A chaque instant, le formateur doit être :

- **Souple**

- **Simple**

- **Dynamique**

- **Prêt à adapter** ses contenus et ses méthodes à la réalité rencontrée

Il doit permettre à chacun de participer activement et de façon autonome au processus d'apprentissage.

🔑 Quelles difficultés peut-on rencontrer lors du choix des formateurs ?

Quand un formateur ne correspond pas aux attentes ni aux critères exigés, le processus de formation s'en trouve naturellement affecté.

Quelques ingrédients du formateur non performants et les remèdes possibles :

Le formateur inadéquat	Les remèdes
<p>- Le formateur confus</p> <p>En dépit de son savoir, le formateur est confus dans ses explications. Il manque de logique dans l'articulation de ses idées. Les causes peuvent être liées à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une insuffisante maîtrise du contenu de la formation - une carence pédagogique - une mauvaise préparation - une difficulté d'ajustement aux attentes des participants. <p>Le problème s'installe et s'amplifie si les participants n'informent pas le formateur de leurs difficultés à le suivre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure préparation - Vérifier régulièrement la bonne réception par les participants des idées et consignes transmises - Encourager les questions, les remarques et les demandes de clarification.
<p>- le formateur qui sait tout</p> <p>Le formateur prétend tout savoir et a réponse à toutes les questions. C'est le meilleur moyen d'empêcher les participants de faire leur propre effort de réflexion, de les infantiliser et de manquer leur apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Être modeste ! - Partir des acquis des participants - Les encourager à utiliser leurs connaissances - Renvoyer au groupe les questions posées par les participants - Limiter les interventions lorsque les participants sont au travail.

<p>- Le formateur indolent</p> <p>Le prétexte bien intentionné est de donner aux apprenants le pouvoir de décider eux-mêmes ce qu'ils veulent apprendre et comment ils veulent le faire. Le formateur crée alors une situation chaotique, où seuls les participants à forte personnalité peuvent éventuellement bénéficier des connaissances et des savoir-faire. Ce laisser-faire apparent peut cacher une certaine incompetence ou une réelle paresse.</p> <p>- Le formateur trop ambitieux</p> <p>Il arrive que les désirs du formateur excèdent les possibilités des apprenants. Si la barre est placée trop haute, l'échec est assuré.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changer de formateur si c'est possible! - Inviter le formateur à s'impliquer davantage dans l'acte de formation - Compléter la formation reçue par des apports extérieurs (lectures, contacts, etc.) <ul style="list-style-type: none"> - Bien identifier le niveau de connaissances des participants, ainsi que leurs besoins de formation - S'assurer que les objectifs de la formation sont pertinents - S'adapter au fur et à mesure et veiller en particulier à ce que la « tension pédagogique » se maintienne à un juste niveau (ni trop, ni trop peu).
---	--

🔑 Comment choisir le lieu de la formation ?

L'environnement physique

Il est indispensable d'offrir un climat propice à l'apprentissage. L'environnement fait partie du processus de formation et produit un impact important sur les participants.

- Le confort

des individus permet d'éviter certains blocages ou désagréments (température, ventilation, sièges, tables, éclairage, etc.)

- L'espace

de formation influence la qualité de l'apprentissage. Les petites salles conviennent mieux pour les discussions de groupes tandis qu'une grande pièce est plus appropriée au plenum.

- Le décor

a aussi son importance. Knowles (1990) cite l'exemple d'un stage qui se déroulait dans un sous-sol aux fenêtres minuscules et aux murs recouverts de tableaux noirs. Les participants étaient peu motivés et passifs pendant les cours. L'ambiance de travail et les comportements ont changé aussitôt que le décor a fait place aux fournitures de couleur et aux images humoristiques.

On a constaté que la couleur peut influencer le caractère : les couleurs claires induiraient davantage d'humeurs joyeuses et optimistes.

- Les ressources humaines et matérielles :

il est très profitable de travailler dans un lieu qui offre le maximum de contacts et de documentations : livres, journaux, films et diverses références qui permettent de compléter l'action de formation.

L'environnement humain et interpersonnel

Dans un climat de travail valorisant, les participants s'engageront plus volontiers dans leurs activités d'apprentissage.

Une ambiance qui n'est pas propice à l'apprentissage ou une organisation qui ne considère pas ses collaborateurs comme son capital le plus précieux, rendront peu productifs les résultats du programme de formation.

🔑 Comment préparer les outils de la session de formation ?

La logistique

La préparation de l'animation et le suivi d'un processus de formation s'accompagnent d'un grand nombre de documents administratifs : courriers, formulaires, fiches, plannings, etc.

Dans le tableau ci-dessous les principaux outils nécessaires à la gestion de la formation sont récapitulés :

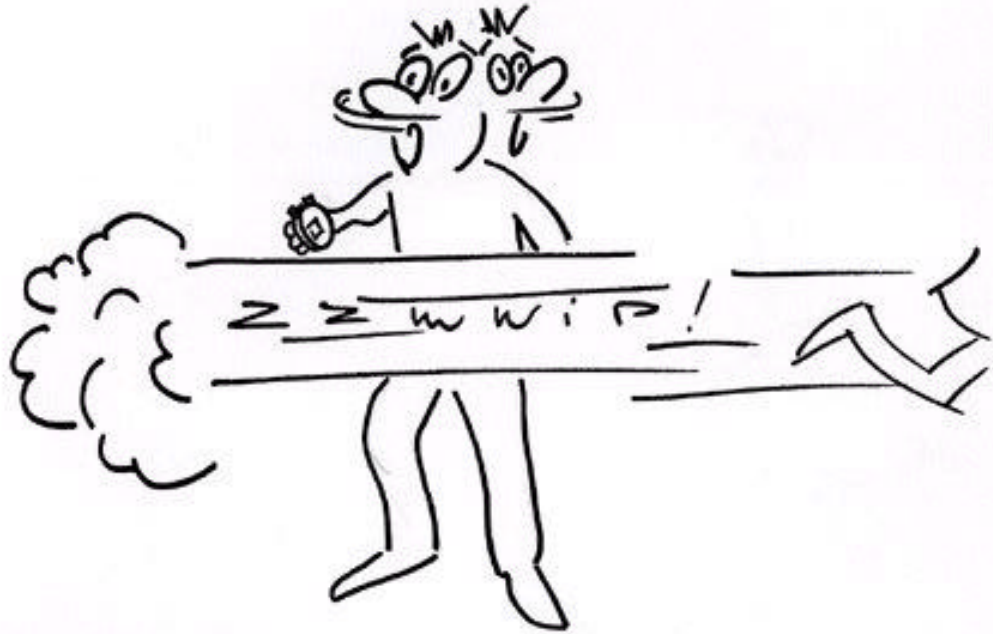
**Principaux documents de gestion
utilisés avant, pendant et après la formation**

Documents	avant	pendant	après
Planning des activités	x	x	x
Contrat de formation	x	x	x
Descriptif du programme	x	x	x
Bulletins d'inscription	x		
Invitations	x		
Liste des inscrits	x	x	x
Réservation des salles	x		
Réservation matériel pédagogique	x		
Relevé des présents		x	x
Fiches d'évaluation de la session		x	x
Rapport des sessions			x
Guide de l'animateur	x	x	
Fiche de préparation d'une session	x	x	

Tiré de D'Orgeval (1995)

Chapitre 6

EVALUER LES ACQUIS



L'évaluation des acquis se déroule tout au long de l'action de formation et immédiatement après. Son but est de mesurer l'efficacité de la formation et de l'améliorer, ou la compléter au besoin.

Plusieurs étapes, divers outils et tests favorisent cette évaluation.

🔑 Qu'est-ce que l'évaluation des acquis ?

Évaluer permet de mesurer l'efficacité du programme de formation.

Il y a toujours évaluation. Les évaluations implicites ou « sauvages » sont les moins utiles et peuvent même être nuisibles.

Il s'agit de circonscrire les résultats immédiats de la démarche, en termes de connaissances, de compétences et de comportements. Il est donc utile de comparer ces acquis avant et après la formation.

L'évaluation n'est pas une méthode de justification ou non de l'action de formation. Elle vise à améliorer l'apprentissage et à compléter le processus de formation. Si elle ne sert qu'à mesurer l'écart avec un idéal abstrait, elle n'offre que frustrations.

Une évaluation est d'autant plus profitable que l'on a précisé clairement **qui évalue quoi et pour qui**. Il est évident que le regard du formateur ne sera pas le même que celui du commanditaire ni que celui des participants. Ceux-ci ne jugeront pas de la même manière le contenu, les méthodes, l'organisation, et leur appréciation sera différente si elle est faite pour eux-mêmes, pour le formateur ou pour leur chef de service.

Schéma

Qui évalue ? Qu'est-ce qui est évalué ? Pour qui fait-on l'évaluation ?

Qui ? Pour qui ?	le formateur	les participants	la hiérarchie
le formateur	quoi ?	quoi ?	quoi ?
les participants	quoi ?	quoi ?	quoi ?
la hiérarchie	quoi ?	quoi ?	quoi ?

Finalement, une évaluation ne prend toute sa signification qu'une fois vérifiés les acquis en situation de travail.

🔑 Quelles sont les fonctions de l'évaluation ?

L'évaluation peut avoir plusieurs fonctions (Pain 1992) :

- Fonction orientée vers le contrôle et la décision :

On rend compte des actions de formation réalisées aux dirigeants de l'entreprise, aux partenaires sociaux et aux autorités de tutelle

- Fonction d'amélioration de l'action de formation :

Actions à opérer avant, pendant et après le déroulement de la formation pour s'assurer qu'elle répond aux demandes des acteurs concernés. Le cas échéant, introduire les modifications nécessaires

- Fonction d'attrait à la formation :

Quand la hiérarchie ne s'implique pas suffisamment dans l'élaboration, le suivi et l'exploitation d'une action de formation, ce type d'évaluation des effets de la formation est une occasion de dialogue entre le responsable de la formation et les dirigeants.

Rendre évidents les résultats de la formation permet de décider s'il faut la reproduire, à l'identique ou avec des modifications éventuelles.

- Fonction de vérification des objectifs de départ :

A l'aide de tests et de différents exercices d'auto-évaluation, déterminer précisément ce qui a été appris par chaque participant et si les objectifs étaient pertinents. Chaque participant apprend de manière différente.

- Fonction d'évaluation de la performance :

L'information sur ce que le participant sait faire de neuf à la fin de la formation permet d'évaluer comment il le fait et avec quelle aisance.

Pour le respect de la personne, l'évaluation, qui vise les capacités et les compétences des individus, doit respecter le contrat de confidentialité.

🔑 A quoi va servir l'évaluation ?

Quelques usages possibles d'une évaluation :

- Améliorer un aspect de la formation (conditions matérielles, méthodes pédagogiques, animateur, documentation, etc.)
- Prendre des décisions pour la suite de l'action
- Impliquer la hiérarchie
- Rendre compte des activités du service
- Décider des relations à entretenir avec un organisme de formation
- Développer le potentiel des formateurs
- Faire le point sur les compétences
- Préparer le plan de formation des années suivantes
- Etc.

🔑 Quels sont les outils de l'évaluation ?

- Les simulations :
elles simulent les situations de travail. L'acquisition d'un savoir-faire est plus facilement vérifiable par des actions concrètes que par des tests sur papier.
- les tests des acquis
- Les études de cas
- Les films vidéos
- Les méthodes d'auto-évaluation
- Les comptes rendus
- Les exercices en groupe
- Les questionnaires, les grilles méthodiques
- Etc.

Il est toujours important également de donner systématiquement du *feedback* aux personnes en formation. Elles en ont besoin pour progresser, éviter les illusions de l'apprentissage, se sentir confortées et s'orienter vers de nouvelles démarches formatives.

🔑 Quelles sont les étapes de l'évaluation ?

Il est possible de distinguer plusieurs Etapes de l'évaluation (Kirkpatrick, 1987) :

- **Mesure de la réaction :**

Comment les participants ont apprécié le programme ?

- **Apprentissage :**

Quels principes et quelles techniques les participants ont-ils appris ?

- **Comportement :**

Quels changements ont été obtenus dans le comportement professionnel ?

- **Résultats :**

Quels sont les résultats du programme à long terme ?

1 - **Mesure de la réaction**

Dans un premier temps, il s'agit simplement d'évaluer la « satisfaction du consommateur », sans juger encore de ce qu'il a appris réellement.

Souvent, si les participants ont apprécié le programme de formation, il est plus probable qu'ils en tireront des bénéfices. Plus le stage aura été motivant, enthousiasmant et intéressant, meilleur aura pu être l'apprentissage. Afin de valider les résultats, il est important d'utiliser un questionnaire écrit pour pouvoir quantifier les réponses.

Quelques suggestions :

- *Déterminer ce que l'on cherche*
- *Bâtir un questionnaire écrit*
- *Déterminer les critères d'évaluation des réponses*
- *Distribuer des questionnaires avec possibilité d'anonymat, afin d'obtenir des réponses plus sincères et honnêtes*
- *Encourager les participants à rajouter leurs commentaires*

2 - Evaluation de l'apprentissage

Une réaction enthousiaste ou positive immédiate n'est pas le seul critère de réussite d'un apprentissage. Une bonne animation est nécessaire mais non suffisante.

Par apprentissage, on entend changement d'attitudes, intégration d'un savoir ou d'un savoir-faire. Il s'agit donc de vérifier les principes, les faits et les méthodes acquis par les participants. L'application de ces acquis au travail sera évaluée ultérieurement.

Quelques suggestions :

- *Évaluer les acquis avant et après l'action de formation*
- *Tester l'apprentissage de chaque participant*
- *Comparer le savoir du groupe avec un groupe extérieur n'ayant pas bénéficié de la formation*

3 - Evaluation du comportement

Cette étape nécessite d'établir un rapport comparatif des véritables changements dans la pratique de l'individu avant et après la formation. Ces données peuvent être obtenues par des études de productivité, des échelles d'observation à l'usage des superviseurs, des emplois du temps, des entretiens, des questionnaires, etc.

Conditions requises pour un changement de comportement :

- Le désir de changer
- La compétence nécessaire pour obtenir le changement
- Un climat de travail favorable
- La motivation et l'application au cours de l'apprentissage
- La reconnaissance et la récompense

4 - Evaluation des résultats

Ces éléments sont généralement obtenus par les rapports d'activités d'une entreprise. On peut, par exemple, évaluer l'impact de la formation sur le chiffre d'affaires, les coûts, le rendement, la fréquence des accidents, des plaintes ou des retards, l'absentéisme, etc.

Il est toujours difficile de maîtriser suffisamment les causes et les variables d'un contexte pour prouver que l'essentiel des changements provient de la formation. Cela nous rend modestes, même si la création de groupes de contrôle après la formation s'avère utile.

🔑 Quelles sont les précautions à prendre ?

Quelques obstacles majeurs à une action de formation efficiente :

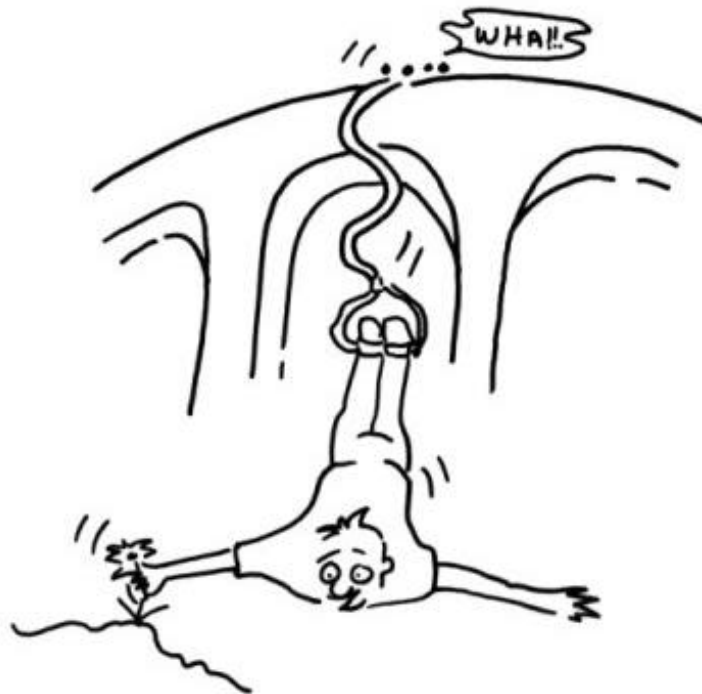
- Les situations de formation sont souvent construites sur une logique des contenus et des disciplines, alors que les situations de travail sont organisées sur une logique des problèmes à traiter et des projets à réaliser
- Les phénomènes d'oubli sont d'autant plus difficiles à éviter que manquent les occasions de mettre immédiatement en pratique ce qui a été appris.

On ne retient bien que ce que l'on fait ou retransmet soi-même.

- L'évolution des contextes ou des situations de travail qui ne permet plus la mise en œuvre des capacités acquises.

Ces précautions sont donc à considérer avant d'engager l'action de formation. On peut, par exemple, vérifier si les participants auront effectivement l'occasion de mettre en pratique leurs acquis aussitôt terminée la formation.

VERIFIER L'IMPACT DE LA FORMATION



Vérifier l'impact de la formation, c'est évaluer si les performances acquises durent dans le temps.

Le but de cette évaluation est de :

- **Contrôler les effets directs de la formation, si les objectifs prévus ont été atteints et s'ils durent**
- **Contrôler les effets indirects de la formation, si des comportements non-prévus au départ ont été acquis**

Si cette évaluation s'avère difficile, il existe toutefois quelques méthodes pertinentes.

🔑 Qu'est-ce que la vérification de l'impact de la formation ?

L'évaluation est à la fois une attitude et un processus, qui traversent toute la démarche de formation, avant, pendant et après l'action de formation proprement dite.

Vérifier l'impact de la formation signifie évaluer les performances acquises quelques temps après l'action de formation. Il est important de contrôler si l'apprentissage dure dans le temps et quelles implications concrètes il en résulte sur l'organisation du travail.

Cette évaluation requiert :

- Une ouverture et une vigilance éprouvées
- De bonnes qualités d'écoute
- Un excellent sens de l'observation

🔑 Quels sont les outils de l'évaluation ?

Malgré la difficulté de la tâche, il est possible d'évaluer l'impact de la formation en faisant recours à :

- **Des observations personnelles**
- **Des tests de performances**
- **Des interviews** de collègues et de subordonnés
- **Des questionnaires**

Il est possible également d'analyser les **indicateurs mesurables** dits :

- **Soft :**

comportement au travail (ponctualité, absentéisme, pause prise...) ; climat (nombre. de mécontentements, *turnover*, etc.) ; nouvelles compétences (résolutions des problèmes, évitement ou résolution des conflits, écoute...) ; développement/promotion (nombre. de promotions, efficacité dans le travail, demandes de mutation...)

- **Hard :**

réalisations (rendement, clients visités, tâches accomplies...) ; coûts (production, frais...), temps (heures supplémentaires, durée des projets, nombre. des réunions...) ; qualité (gaspillage, taux d'erreurs, défauts des produits...).

🔑 Comment se manifeste l'impact de la formation ?

L'évaluation « à froid », quelque temps après l'action de formation, s'avère donc très utile pour vérifier les suites d'une action de formation.

L'impact de la formation peut se manifester à travers :

- **Les bénéfices directs :**

taux de production, diminution des coûts, gain de temps, satisfaction du client, diminution des plaintes, meilleure communication, management plus performant, ambiance, etc.

- **Les bénéfices indirects :**

image de l'entreprise, créativité, organisation, changements dans les relations de travail, meilleure connaissance de la vie de l'entreprise, projets innovants dans les différents services, demandes de mobilité, émergence de projets personnels, demandes de promotion ou d'autres formations, nouvelle confiance en soi et dans l'entreprise, etc.

- **Le transfert des acquis**

dans des situations réelles de travail. Les stagiaires ne répètent pas simplement ce qu'ils ont acquis en formation. L'apprentissage leur a aussi permis d'adapter leurs nouvelles compétences, de trouver des solutions inédites aux problèmes et situations qu'ils rencontrent.

Des effets indirects, non attendus, accompagnent et parfois dépassent les objectifs initiaux. Bien qu'ils ne puissent pas être prévus, leur importance n'est pas négligeable.

Ces effets indirects peuvent être :

- **Positifs :**

amélioration du climat social, création d'un réseau de relations professionnelles, élaboration de nouveaux projets, etc.

- **Négatifs :**

démissions, remise en question de certaines personnes, contestations diverses, etc.

Il est difficile de conduire cette ultime étape à partir d'indicateurs précis. Elle nécessite une participation active et motivante de tous les acteurs concernés.

A VOUS DE JOUER !

Les méthodes et les outils ne font pas la formation, mais la formation ne peut pas s'en passer. La formation ne produit pas les changements, mais elle les accompagne.

Nos entreprises sont des « micro-mondes », où l'on rencontre toutes les lois inhérentes à la vie sociale, pour le meilleur et pour le pire. Mais ce sont les femmes et les hommes qui font l'entreprise, tant que tout n'a pas encore été robotisé et en espérant que nous résisterons à ce phénomène équivoque et risqué, à moins qu'il ne nous offre justement l'opportunité de développer nos relations humaines.

« Seules les personnes existent. Les compétences ne sont rien en dehors des personnes », dit encore Guy Le Boterf.

De la même manière, l'action de formation est d'abord une affaire d'hommes et de femmes. Aucun document ne remplacera la relation. C'est dans la rencontre que l'être humain et ses entreprises prennent forme.

Nous vous souhaitons donc bonne route et bon voyage. Car la vie est un voyage et la formation un processus d'initiation à ce voyage, ou un compagnon sur la route. C'est la vie qui donne forme.

Nous serons toujours heureux de vous rencontrer pour une collaboration, pour un enrichissement mutuel, pour vous aider dans vos recherches et actions de formation.

Nous souhaitons que notre métier devienne aussi le vôtre, au moins en partie, tant il est nécessaire aux entreprises et à leurs acteurs.

L'équipe d'Act'Formation

Bibliographie

- C. Argyris, «Savoir pour agir», InterEditions, Paris 1995
- G. Auroi-Jiggi, M. Ryser & M. Zwicky, «Guide de la formation professionnelle continue», Editions J.-M. Blanc SA, Genève 1998
- J.-L. Brien, Y. Escande & J.-P. Mignot, «Gestion de la pratique de la formation continue dans l'entreprise», Entreprise Moderne d'Édition, Paris 1975
- Y. Cannac & CEGOS, «La bataille de la compétence», Editions Hommes et Techniques, Paris 1985
- P. Casse, «La formation performante», Noisiel, Les Presses du Management, 1990
- D. Chaudron, «Don't overload the horse», HR Focus, 1996, pp. 10-12
- C. Couret, «Computers meet training needs», American City & County, 1999
- J.-P. Danos, «Evaluer les effets de la formation »
- M. Dennery, «Piloter un projet de formation», ESF Editeur, Paris 1999
- M. D'Orgeval, «Concevoir et réaliser un projet de formation», Guide des méthodes et pratiques en formation, Retz, Paris 1995.
- B. Gillet, «Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail», Les Editions d'Organisation, Paris 1973.
- J.-J. Guilbert, «Guide pédagogique pour les professionnels de santé», Organisation mondiale de la Santé, Genève 1992.
- R. Jolles, «Training & Development», pp. 50-55, Respect 1994
- D.L. Kirkpatrick, «Evaluation. Training and development handbook », McGraw-Hill Book Company, 1987
- M. Knowles, «L'apprenant adulte», Les Editions d'Organisation, Paris 1990
- G. Le Boterf, «L'ingénierie et l'évaluation de la formation», Les Editions d'Organisation, Paris 1990.
- G. Le Boterf, S. Barzuchetti, F. Vincent, «Comment manager la qualité de la formation», Les Editions d'Organisation, Paris 1992

- H. Lenoir, «Les principes et les méthodes de la pédagogie des adultes » (andragogie), Guide des méthodes et pratiques en formation, Retz, Paris 1995
- K. Lewin, «Resolving Social Conflicts», Harper, New York 1968
- A. Pain, «Réaliser un projet de formation», Les Editions d'Organisation, Paris 1989
- A. Pain, «Evaluer les actions de formation», Les Editions d'Organisation, Paris 1992
- G.A. Rummel, « Determining needs. Training and development handbook », McGraw-Hill Book Company, 1987
- P. Stern, P. Tutoy, «Le métier du consultant», Les Editions d'Organisation, Paris 1998.

Notes personnelles

ACT Formation S.A.

**1 Route de l'aéroport - C.P. 782
1215 Genève 15
tel. : 022.799.22.23
fax : 022.799.22.28
e-mail : actformation@actformation.ch**

ACT Formation France

**181 à 203 avenue Jean Jaurès
69007 Lyon
tel. : 04 72 73 48 79
fax. : 04 72 73 11 20
e-mail : info@actformation.fr**