



INGENIERIE FORMATION DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS A L'EVALUATION DES ACTIONS



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

CONTEXTE

La formation devrait contribuer sensiblement à augmenter les exigences en termes de comportements managériaux, de qualités personnelles et de savoir-faire pour que chaque poste de l'Organisation soit occupé de manière optimale. Ceci nécessite l'accroissement du niveau général de compétence dans le sens du renforcement du professionnalisme et du développement personnel des agents.

© Dans ce sens, la formation continue peut jouer un rôle primordial pour l'adaptation Poste/Profil et l'accompagnement de la mise en place de la nouvelle approche de gestion et de management. Ceci suppose au préalable que les actions de formation proposées soient ciblées afin d'apporter à chacun une valeur ajoutée dans l'exercice quotidien de son poste et dans sa compréhension et son adaptation au contexte de son travail

Définition :

- Enrichissement des connaissances du personnel par des cours , des stages , des conférences , des séminaires ...

Formes :

- **Formation interne** : à l'intérieur de l'E/se , cette dernière dispose dans ce cas d'un centre de formation .
- **Formation externe** : Dans d'autres E/se ou dans des écoles (a l'intérieure du pays ou a l'étranger)

Types :

- **Formation initiale** : apprentissage dans les écoles primaires , secondaire , supérieures , écoles de formation professionnelle , avant d'accéder a un emploi
- **Formation continue** : Apprentissage pendant la vie active ; stage , cours , séminaire

Intérêt :

E/se	Salarié
<ul style="list-style-type: none">-Améliorer les rendement- Perfectionner la qualité du travail- Changer les qualifications pour adapter le personnel a l'évolution de l'E/se- Préparer la mobilité interne convenable	<ul style="list-style-type: none">- Satisfaction personnelle- Occasion pour accéder à de meilleurs postes avec de meilleurs salaires- Occasion pour améliorer le statut social

Une politique de formation doit répondre à un double but:

- ↪ Permettre *d'adapter le personnel* aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique .
- ↪ la politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et *contribue* conjointement à *la réalisation des objectifs stratégiques* de l'entreprise.

L'élaboration du plan de formation, et l'expression des choix est réalisé après une phase jugée préalable d'analyse des besoins.

Le plan de formation :

Rassemble l'ensemble des dispositifs de formation et d'actions de formation qu'un employeur souhaite mettre en œuvre et dont il assure la responsabilité après avoir consulté les acteurs concernés.

Trois catégories d'actions de formation :

- Les actions d'**adaptation** au poste de travail
- Les actions liées à l'**évolution** de l'emploi ou au **maintien** dans l'emploi
- Les actions de développement des **compétences**

La Formation a quatre fonctions principales dans une organisation :

- **Dimension Stratégique**

- Elle permet de participer à la mise en place d'une GPEC, par l'analyse, le développement et la transférabilité des capacités liées aux grandes familles d'emplois.

- **Dimension Opérationnelle**

- La formation vise l'acquisition, la conservation et le développement de compétences ou de qualifications professionnelles permettant aux salariés d'être plus performants dans l'exercice de leur fonction ou de leur métier.

- **Dimension Psychologique**

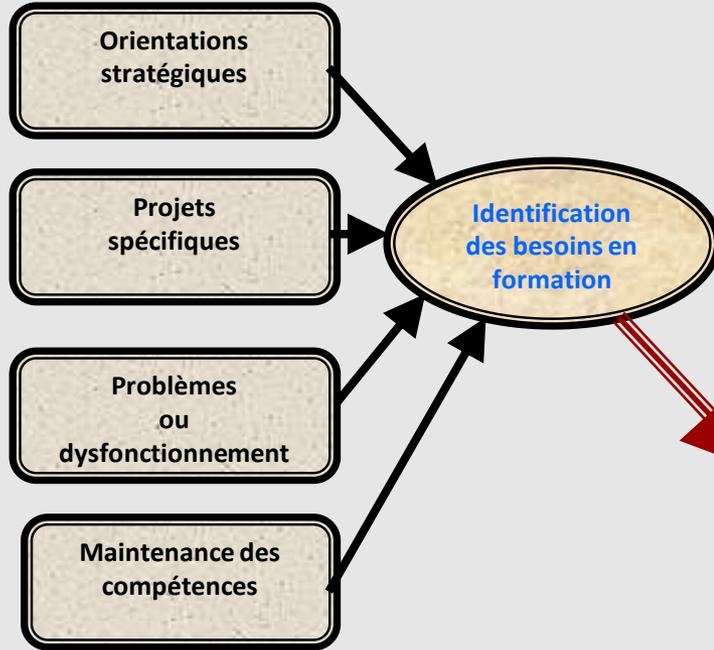
La formation joue également un rôle de motivation. Elle est la preuve que l'organisation s'intéresse à l'individu et à son évolution en son sein.

- **Dimension Sociale**

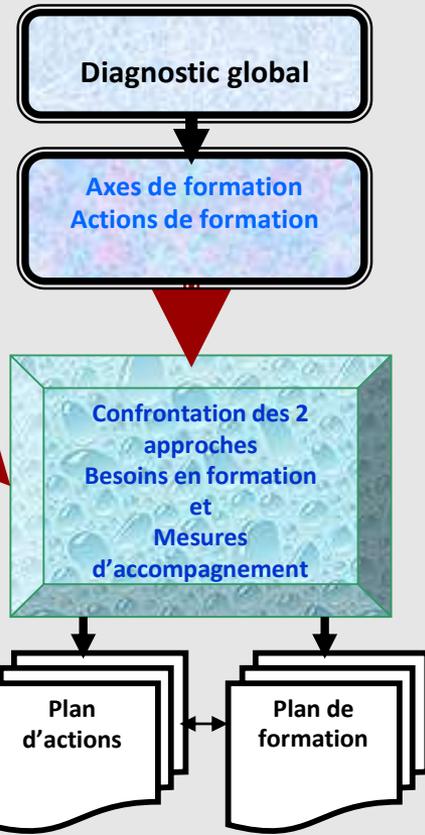
L'Organisation a une responsabilité sociale par rapport à l'employé: développer son employabilité pour permettre sa reconversion en cas de départ de l'entreprise

SCHEMA DE LA DEMARCHE

APPROCHE DIRECTE



APPROCHE INDIRECTE



Analyser les problèmes d'organisation et de conditions de travail

En questionnant

- Les employés
- Les supérieurs hiérarchiques
- L'équipe de direction

En observant

- Les employés
- Leur travail
- Les interlocuteurs professionnels

Analyser les performances des employés, leurs potentialités et leurs problèmes

En Étudiant

- Les résultats chiffrés
- Les structures organisationnelles
- Les différents tableaux de bord

Permettra de répondre aux questions suivantes

Quel est le problème ou la situation qui provoque l'insatisfaction ?

Quelles sont les causes de ces problèmes ?

Quelle est la situation souhaitée ?

Quelle est la situation actuelle ?

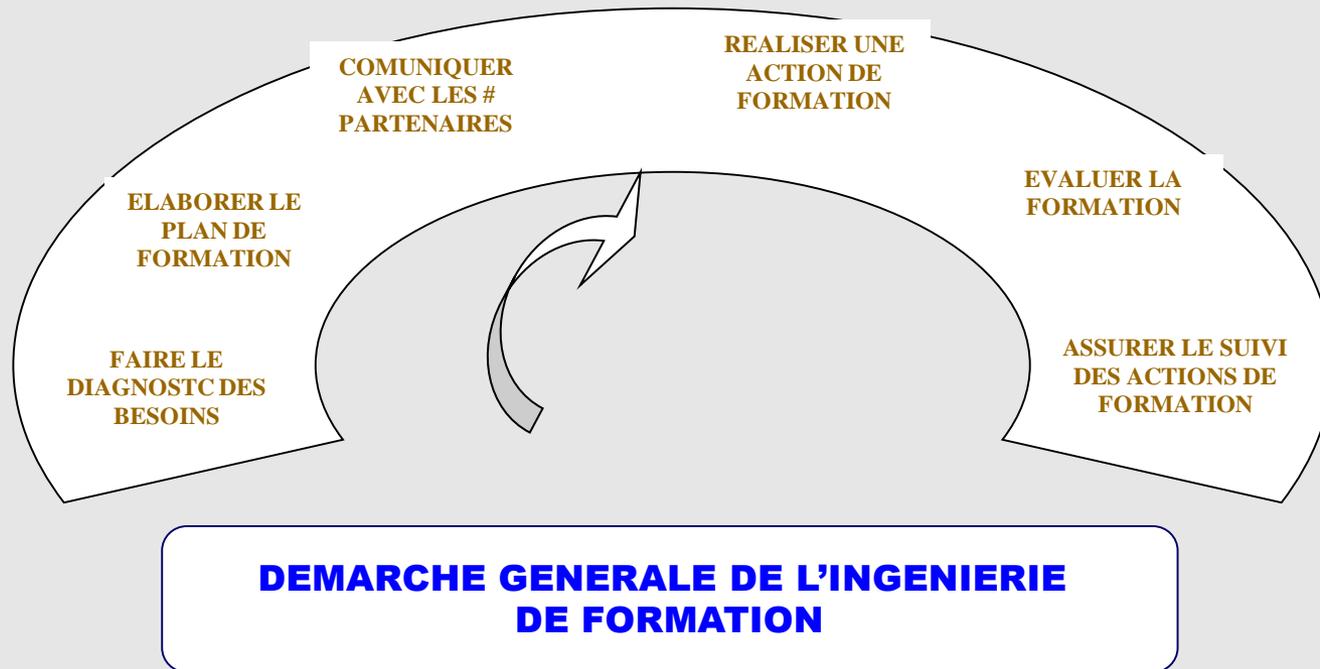
Qu'est-ce qui fait défaut ?

Parmi les déficits de compétence, lesquels sont prioritaires ?

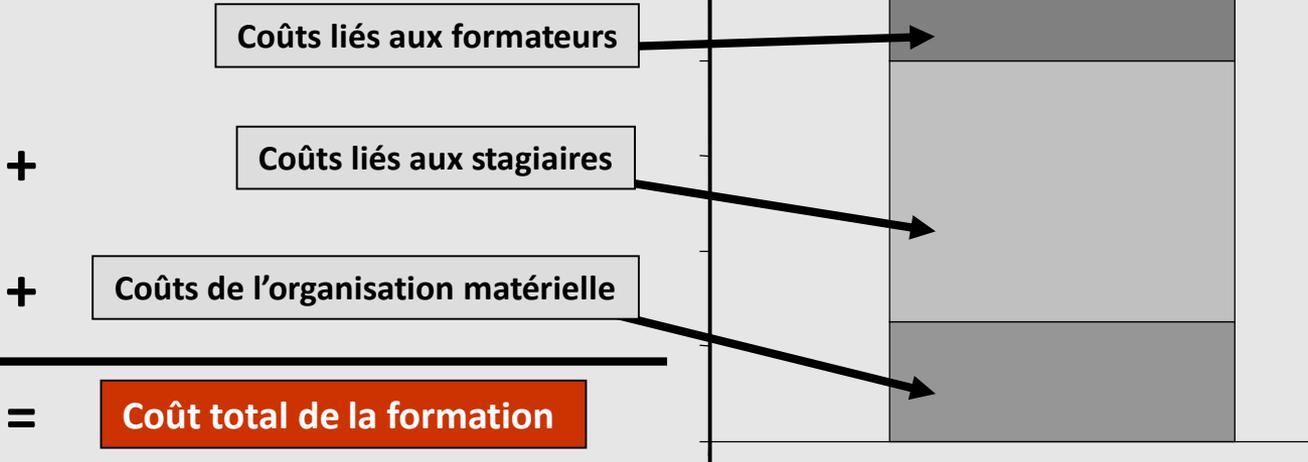
Que peut-on faire ?

Comment allons nous procéder ?

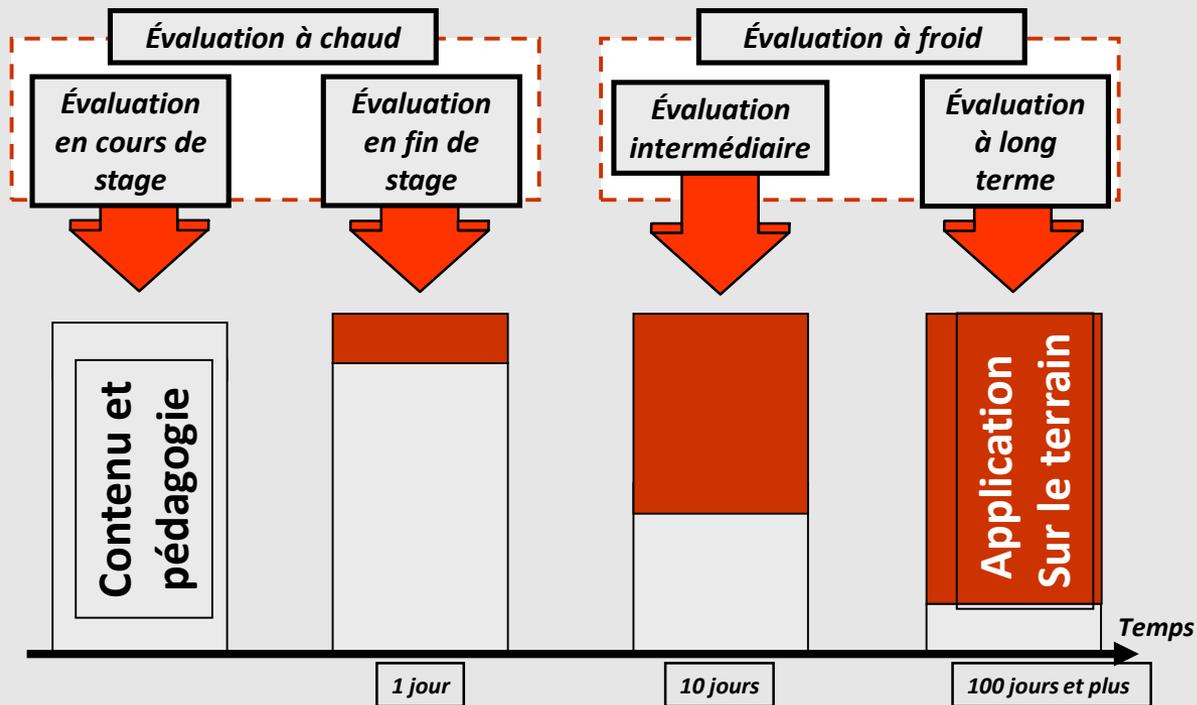
V- La formation



Evaluer le véritable coût de revient d'une formation



L'évaluation de la formation :



MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE FORMATION (CONDITIONS GLOBALES)

- Anticiper: quelle évolution des métiers à trois / cinq ans? . Faire des choix: quelles priorités se donne -t- on ?
- . Raisonner « résultats» : qu'attend-on de la formation?
- Conduire avec méthode une analyse des besoins.

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION (PRINCIPES DE BASE)

- Ne pas confondre *besoin* et *attente*, *demande* et *motivation*
- Un besoin n'existe pas en soi; il est le résultat d'une analyse.

- Qu'est-ce qu'un besoin de formation?
- - Un *écart* entre deux situations:
 - Situation de départ
 - Situation d'arrivée

- L'écart constaté doit être comblé, réduit. Ce qui comble l'écart, c'est la réponse au besoin.

ILLUSTRATION

- Un agent vous annonce qu'il a besoin d'une formation à l'accueil.
- Dans ce cas, le besoin est l'écart entre une situation actuelle où il n'est pas à l'aise en face du public, et ,cela se traduit par tels types de comportements, et une situation attendue où il est à l'aise, ce qui se traduit par tels types de comportements.
- La réponse au besoin peut être une action de formation« à l'accueil du public» mais ça pourrait être aussi un réaménagement de l'espace accueil, ou les deux, ou autre chose:
 - Besoin
 - (= Écart à combler)
 - - formation à l'accueil au public
 - - réaménagement de l'espace accueil

LES DIFFICULTÉS INHÉRENTES À TOUTE ANALYSE DE BESOIN

- A. Pour analyser un besoin, il faut connaître la situation de départ (= diagnostic, état des lieux...) et la situation d'arrivée (quels objectifs vise-t-on, quel écart doit-on combler) et se situer dans la durée:
- s'agit-il de *résoudre un dysfonctionnement actuel*, de *combler les lacunes du collaborateur par rapport à son poste actuel*, ou veut-on *préparer le collaborateur à une évolution de son poste*; *les compétences souhaitables à trois ans?*

LES SIX DIMENSIONS DE LA COMPETENCES

➤ Deux façons de « découpage » de la Compétences :

1. par type de savoir :

- ❖ Savoirs,
- ❖ savoirs – faire et
- ❖ savoir – être.

1. par type de compétence :

- ❖ Compétences opérationnelles,
- ❖ fonctionnelles,
- ❖ relationnelles,
- ❖ structurelles,
- ❖ culturelles et
- ❖ hiérarchiques.

1. par type de savoir :

- **Savoirs** : des connaissances théoriques, livresques et génériques ;
-
- **Savoir – faire** : des pratiques professionnelles et des résultats concrets obtenus ;
-
- **Savoir – être** : d'un mélange d'attitudes, de comportements mêlant la disponibilité, l'ouverture d'esprit et l'adaptabilité, etc.

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION (PRINCIPES DE BASE)

Principe 1 :

Ne pas confondre *besoin* et *attente*, *demande* et *motivation*.

- Un besoin n'existe pas en soi; il est le résultat d'une analyse.

Principe 2 :

- La prise de conscience de l'aspect essentiel de votre rôle en tant que technicien et manager. A ce titre, vous aurez un triple rôle:
 - ❖ . *Recueillir et analyser les besoins de formation* collectifs et individuels,
 - ❖ . *Piloter l'élaboration des cahiers des charges* des actions de formation,
 - ❖ . *Manager l'évaluation du transfert des acquis sur le terrain*.

Principe 3 :

- ❖ Conduire une analyse de besoins est un acte de management. C'est un travail concerté avec toutes les parties prenantes, puisque vous visez à rendre adéquat les besoins - la motivation des personnes - impliquées- la réponse apportée.
- ❖ N'oubliez pas! ! !
- ❖ Le besoin s'analyse, la réponse au besoin se négocie, façon efficace d'obtenir l'adhésion de votre hiérarchie, de vos collègues et de la population ou des individus à former.
- **Principe 4 :**
- Avant toute analyse des besoins, vous devrez connaître les facteurs qui, au sein de votre administration et de ses services, sont inducteurs de besoins. Voici un schéma récapitulatif qu'il vous revient de rendre opératoire.

Plan de Formation

L'identification des besoins en formation, est l'étape clé dans l'élaboration d'un plan de formation. Elle conditionne la cohérence de la politique de développement des compétences avec le fonctionnement et le développement organisationnels

Pour ces raisons, elle doit tenir compte de quatre types de facteurs inducteurs :

- La stratégie et le métier tracée par la Direction Générale;
- Les évolutions de son environnement ;
- Les projets de développement **propres** à chaque pôle d'activité
- Les attentes du personnel, en tenant compte des évolutions rapides des activités et des exigences des postes de travail des cadres et non cadres;

Une fois le recensement des besoins identifiés est achevé, vous devez transformer le foisonnement des projets recensés en thèmes de formation qui seront la trame du plan de formation.

Le résultat de ce travail est un document qui présente les thèmes de formation situés par rapports aux objectifs retenus au cours des entretiens, et complétés par les informations suivantes :

- → **Priorités**
- Degré d'importance
- Urgence (délai de réalisation) ;
- → **Catégories professionnelles visées et effectif approximatif ;**
- → **Métiers ou services ;**
- → **Connaissances, capacités et aptitudes à faire acquérir pour le bon**
- **fonctionnement de magasin, de ses départements et services ;**

Composition du Plan de Formation:

1- Identification des axes et besoins en formation

	Urgentes	Nécessaires	Utiles
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer son Leadership et la dynamique des groupes ▪ Devenir un Coach, Outils et Méthodes ▪ Devenir manager 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team building ▪ Team lab Master 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de la trésorerie et relations bancaires en internes ▪ Technique d'évaluation des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de gestion stratégique ▪ Méthodes et outils de contrôle de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau de bord et indicateurs de performance ▪ Maîtrise des coûts et des marges
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociation avec les syndicats ▪ Entretien annuel d'appréciation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des Formateurs ▪ Règlement intérieur d'entreprise et comité de sécurité et d'hygiène 	

ACTION DE FORMATION

QUELLE OFFRE RETENIR ET SUR QUELLE BASE?

- ⊙- compréhension de la demande
- ⊙- Programme détaillé
- ⊙- Méthodologie
- ⊙- Dispositif de formation
- ⊙- Expérience spécifique du prestataire
- ⊙- Qualification du formateur
- ⊙- Dispositif d'évaluation
- ⊙- Cout

REALISATION DE LA FORMATION

- Planification (tenir compte des grandes opérations commerciales, des inventaires, préparation budget **forecast**, **idéalement tenir compte**: planning congé des formateurs internes, réunion de file; affichage du planning mensuel des formations;
- Les convocations des participants: respecter délai d'envoi des convocations, informer à l'avance (15j), prévoir liste d'attente en cas de désistement;
- La logistique: lieu, salle, matériel, ...(conditions, documentation, ...);

- EVALUATION DE LA FORMATION

Votre autodiagnostic

TEST DE L'ÉVALUATEUR

- Avant d'entrer dans le vif du sujet , voici un test pour vous permettre de vous situer, a priori, sur la « scène » de l'évaluation de la formation.
- Dans la liste d'affirmations suivantes, notez vos réponses de 0 à 3, selon les critères suivants :
- **Toujours (3) Souvent (2) Parfois (1) Jamais (0)**
- Pour les questions qui ne vous concernent pas directement, compte tenu de votre rôle dans le domaine de la formation, vous répondez (0) pour « Jamais ».
- 1. Je consulte plusieurs organismes de formation avant d'en choisir un.
- 2. Je cherche les indicateurs que je pourrais suivre après une formation pour en mesurer l'efficacité sur le résultats de mon service.
- 3. Avant de lancer une formation, je fixe les objectifs que j'en attends concrètement sur le terrain.
- 4. Pendant , et / ou à la fin de la formation, je vérifie le niveau des acquis des stagiaires.

- Je vérifie moi – même la qualité de l’environnement où auront lieu les actions de formation.
- 6. Je porte la plus grande attention aux acquis des stagiaires, même s’ils ne sont pas indispensables pour leur emploi actuel.
- 7. J’accompagne chaque projet d’un volet formation et voudrais bien pouvoir mesurer la part qui revient à la formation dans la réussite ou l’échec du projet.
- 8. Après la formation, je mesure l’évolution des compétences des stagiaires.
- 9 . Je m’assure que les horaires prévus pour les stages sont pratiqués pour tout le monde.
- 10. J’utilise les normes ISO 9000 sur la qualité comme base de référence indispensable, pour lancer une action de formation.
- 11. Je mesure la satisfaction des stagiaires sur les salles pour éventuellement en changer.
- 12. J’utilise un logiciel de contrôle de connaissance à la fin de chaque stage.
- 13. Je définis des critères, d’ordre financier, avant de donner mon accord sur le lancement d’une action de formation.
- 14. Chaque fois qu’on lance un stage en interne, je me demande comment faire pour en démontrer l’efficacité à la direction générale.

- Je me demande à quoi servent toutes ces formations lancées sans tenir compte des charges de travail de mon service, quand, en outre, je ne vois aucune différence au retour de mes collaborateurs.
- 16. Je refuse d'envoyer quelqu'un en stage si les objectifs ne sont pas clairs.
- 17. Pour moi, l'important ce sont les formateurs, je les rencontre longuement avant de lancer l'opération.
- 18. J'arbitre les choix du plan de formation en tenant compte des axes stratégiques de l'entreprise.
- 19. J'utilise ses normes sur la formation pour élaborer mes actions de formation.
- 20. Je tiens un tableau de bord des mesures de satisfaction sur l'organisation matérielle.
- 21. À la fin de la formation, j'offre le café de l'amitié.
- 22. Je recherche des aides financières avant de lancer une action de formation..
- 23. J'attache beaucoup d'importance à la qualité des repas, qui doivent être rapides et légers pour ne pas ralentir le rythme de travail de l'après midi.
- 24. À la fin de la formation, j'organise un tour de table pour connaître le degré de satisfaction des stagiaires.

REPOSNES :

Maintenant, reportez ci – dessous les scores retenus pour chaque affirmation, additionnez – les ; en vous basant sur le total le plus élevé, vous découvrirez quel « évaluateur » vous êtes sur la « scène » de la formation.

Le producteur

Affirmation	Score
1
7
13
14
18
22
Total	

Le metteur en scène

Affirmation	Score
2
3
8
15
16
19
Total	

INDICATEURS DE LA FORMATION

- Taux de réalisation des formations programmées sur l'année (taux qui dénote du sens de l'organisation et de l'efficacité du responsable CDRH)
- Nombre de jour/homme formation par catégorie (équité, transparence, valorisation)
- Le coût de la formation rapporté au budget formation et aux personnes formées (dérapage)
- Le nombre de personne formé par CSP
- Le taux de présence aux formations

