

L'INGENIERIE DE LA FORMATION

MODULE 1

L'INGENIERIE DE LA FORMATION

L'ingénierie de la formation

- Objectif opérationnel:
- Appliquer la démarche d'ingénierie de formation dans les activités de formation

L'ingénierie de la formation

Objectifs pédagogiques globaux:

A la fin de la formation, l'apprenant sera capable de

d'identifier les besoins en formation

Concevoir le cahier de charge de la formation

de concevoir la formation

Introduction

« La différence entre un
jardin et un désert, ce n'est
pas l'eau c'est l'homme».
Proverbe arabe

De ce proverbe, nous
tirons deux éléments
très importants :

- Les hommes **ne sont pas** une ressource mais les hommes **ont** des ressources ;
- l'homme est au cœur de tout processus de transformation, d'évolution ou de mutation d'une étape vers une autre.

Introduction

La formation:

constitue un enjeu qu'aucune organisation ne peut négliger;

est un des instruments qui permet d'obtenir un niveau de flexibilité nécessaire et de polyvalence du personnel par développement de leur capacité d'adaptation pour faire face aux différentes mutations.

Une importance doit être accordée à l'organisation et à la gestion de la formation

1. DÉFINITION DE L'INGÉNIERIE ET DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION

1.1. Définition de l'ingénierie

Guy Le Boterf

L'ingénierie se définit comme:

« l'ensemble coordonné des activités permettant de **maitriser et de synthétiser** les informations multiples nécessaires à la conception, l'étude et la réalisation d'un ouvrage en vue **d'optimiser l'investissement** qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité.

(Guy Le Boterf, **L'ingénierie et l'évaluation de la formation**, 6^{ème} Ed; 2011)

1.2.Définition de l'ingénierie de formation

Thierry Ardouin

L'ingénierie de formation (IF) est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées à : **Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer** des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

(Thierry Ardouin: Ingénierie de formation : Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie ; 5^{ème} Ed Dunod ; 2017)

1.2. Définition de l'ingénierie de formation

L'IF est un

« ensemble de **démarches méthodologiques cohérentes** qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. »

**AFNOR NF 50-
750**

1.3. Synthèse de la définition l'IF

L'ingénierie des politiques: niveau stratégique et décisionnel



L'ingénierie de formation: niveau organisationnel

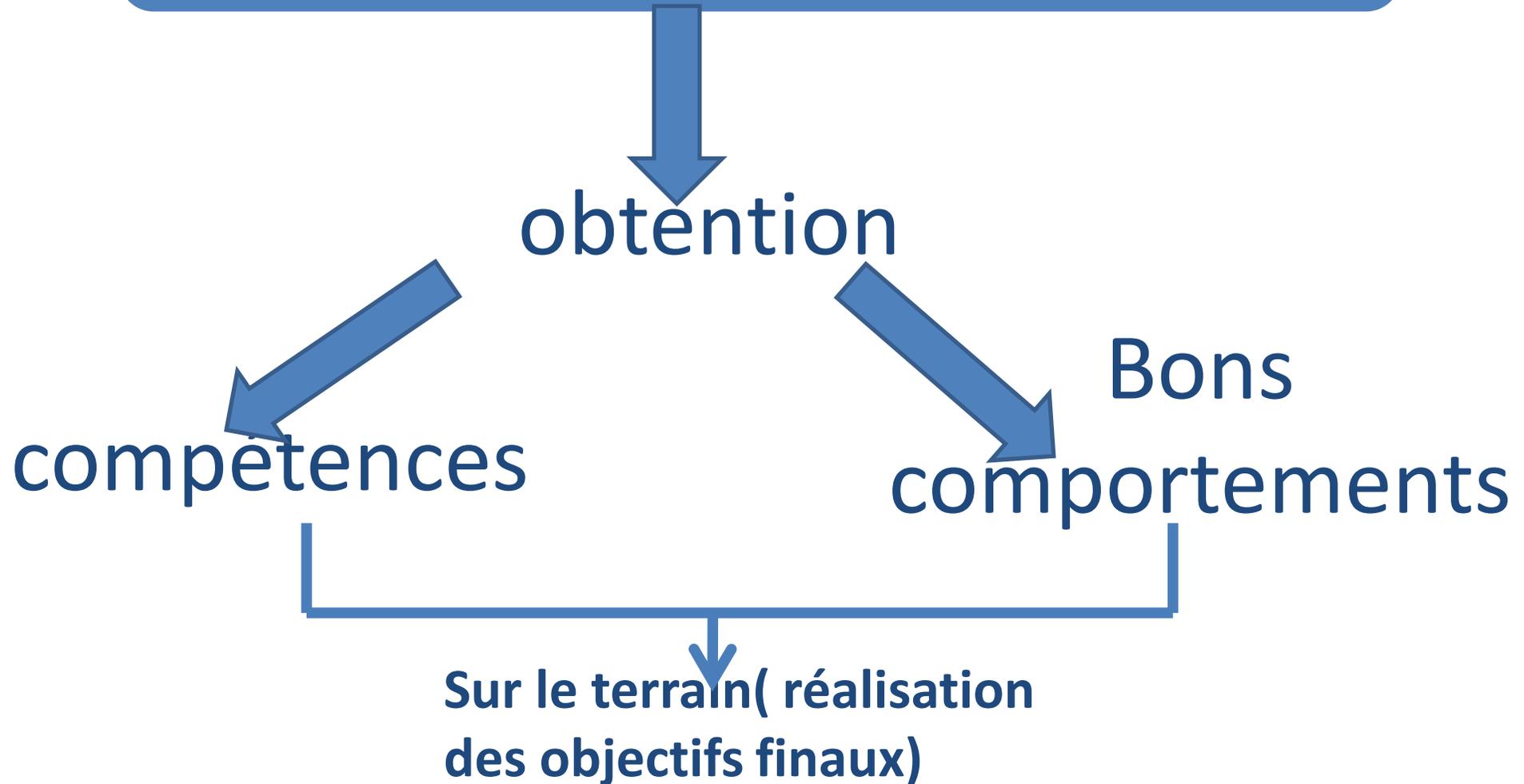


L'ingénierie pédagogique: niveau opérationnel ou pédagogique

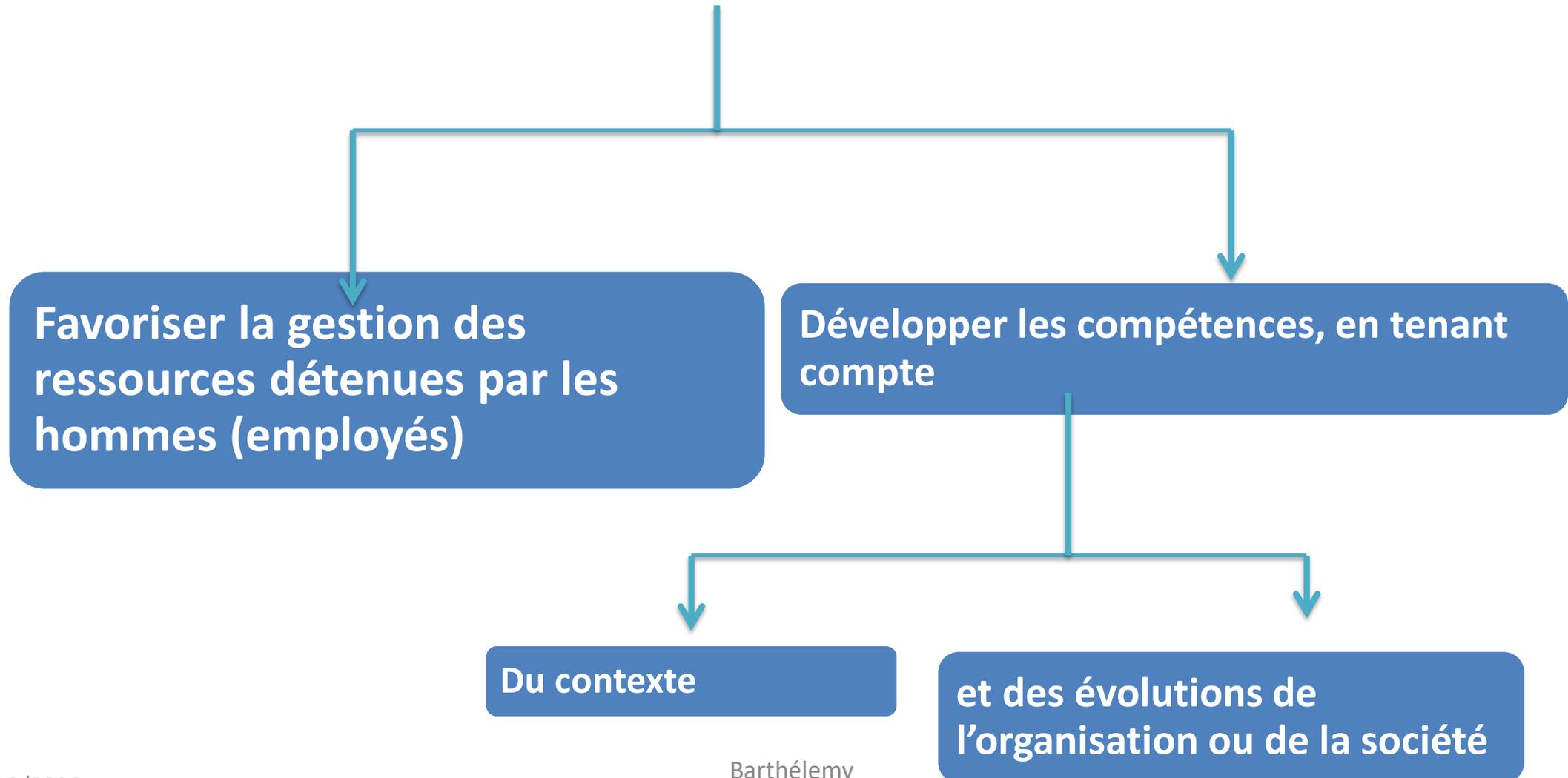


L'ingénierie de la formation est une démarche qui permet de concevoir des formations de manière rationnelle.

1.4. La logique de l'IF

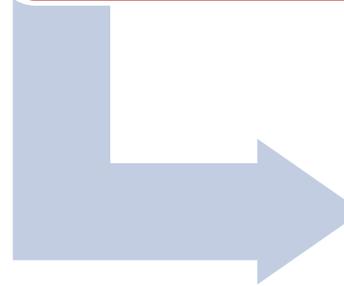


1.4 La finalité de l'Ingénierie de formation



1.5. Les niveaux de l'ingénierie de la formation

IF

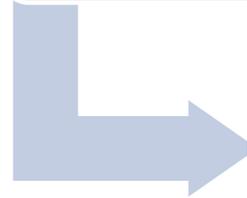


Niveau stratégique et
décisionnel, c'est le
domaine du maitre
d'ouvrage

- Politique générale
- Management
- Politique sociale et salariale
- Gestion du personnel et des emplois
- Politique de formation
- Politique de communication
- Réglementation sociale
- Politique Qualité

1.5. Les niveaux de l'ingénierie de la formation

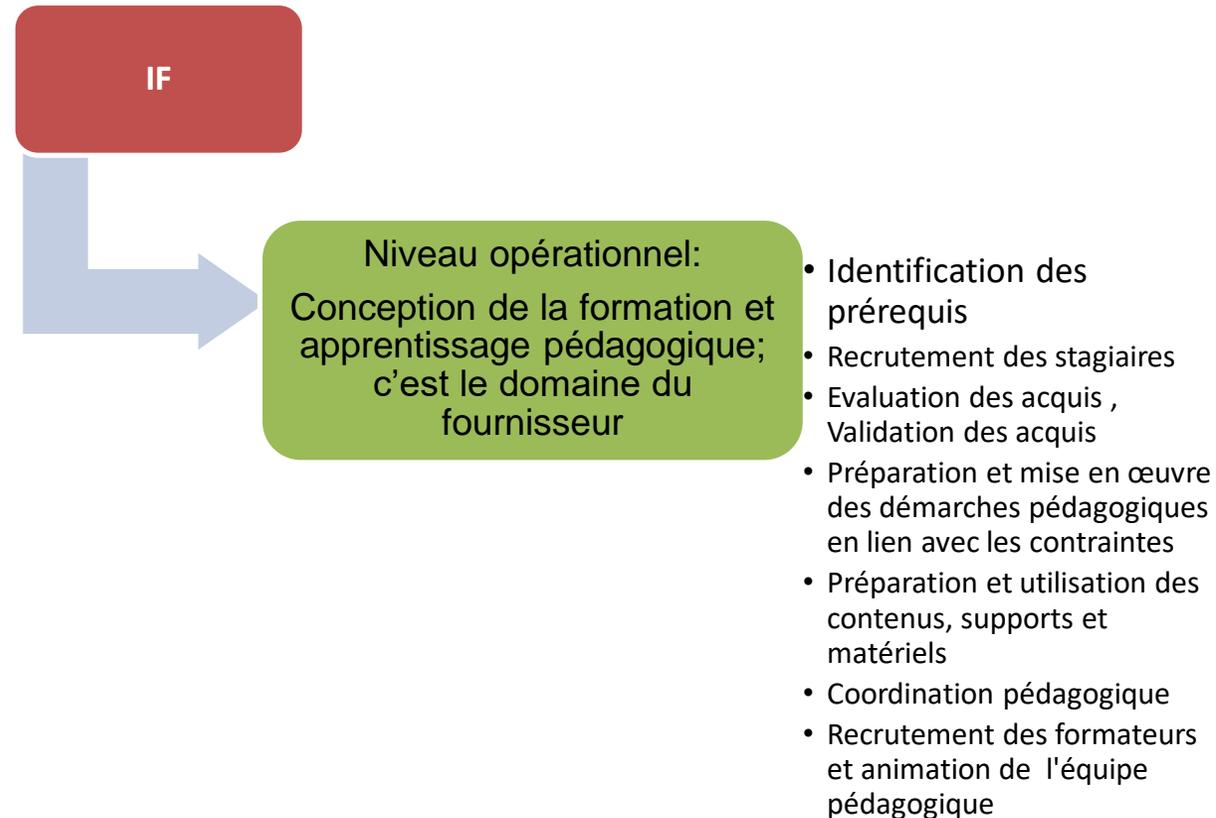
IF



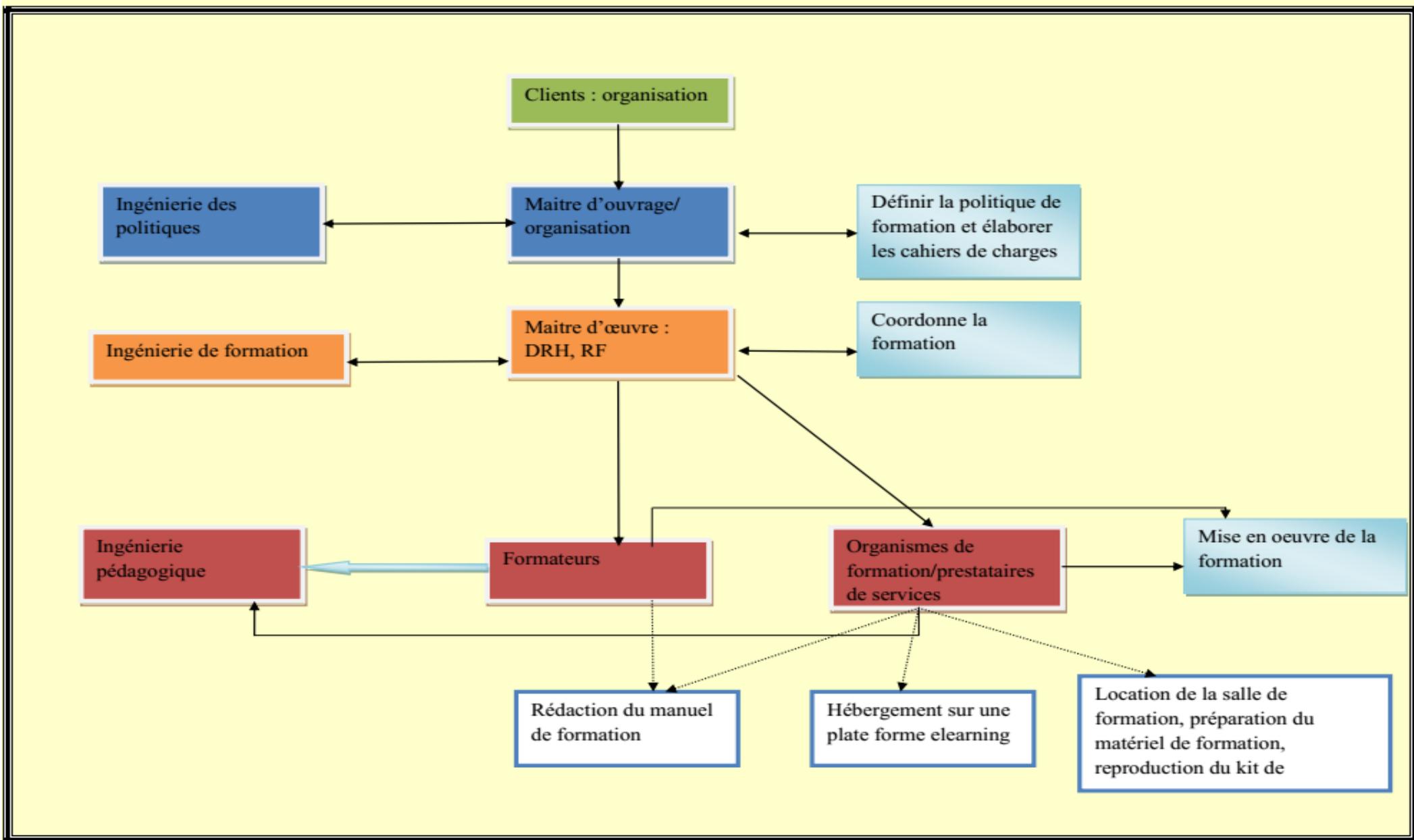
Niveau organisationnel
décisionnel, c'est le domaine
du maitre d'oeuvre

- Analyse des emplois et compétences
- Analyse des besoins de formation
- Montage d'actions, dispositifs de formation adaptée à la culture de l'organisation
- Planification de la formation
- Gestion du plan de formation
- Logistique matérielle
- Choix de prestataires
- Recherche de financements
- Coordination des projets et formations
- Evaluation de la formation

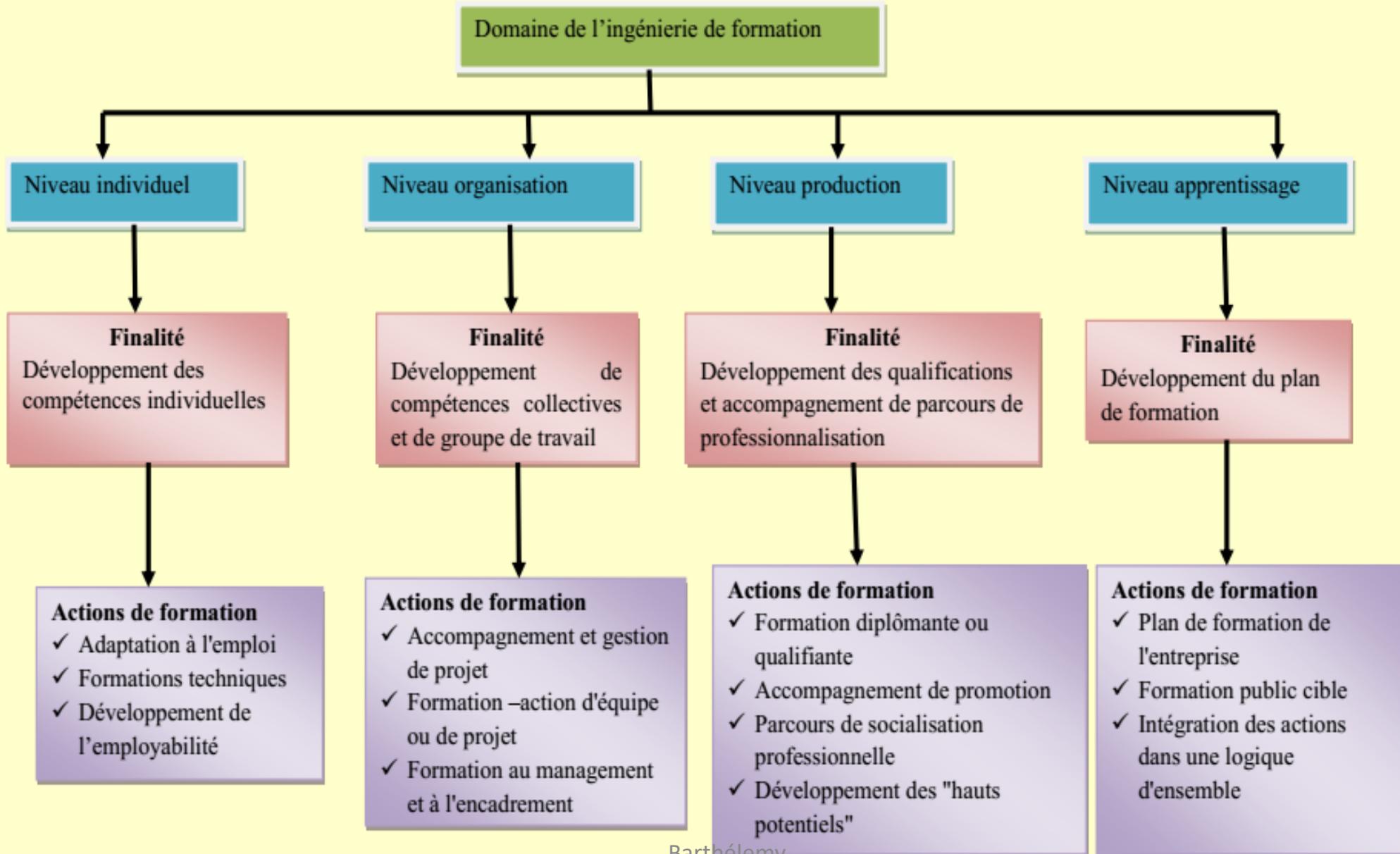
1.5. Les niveaux de l'ingénierie de la formation



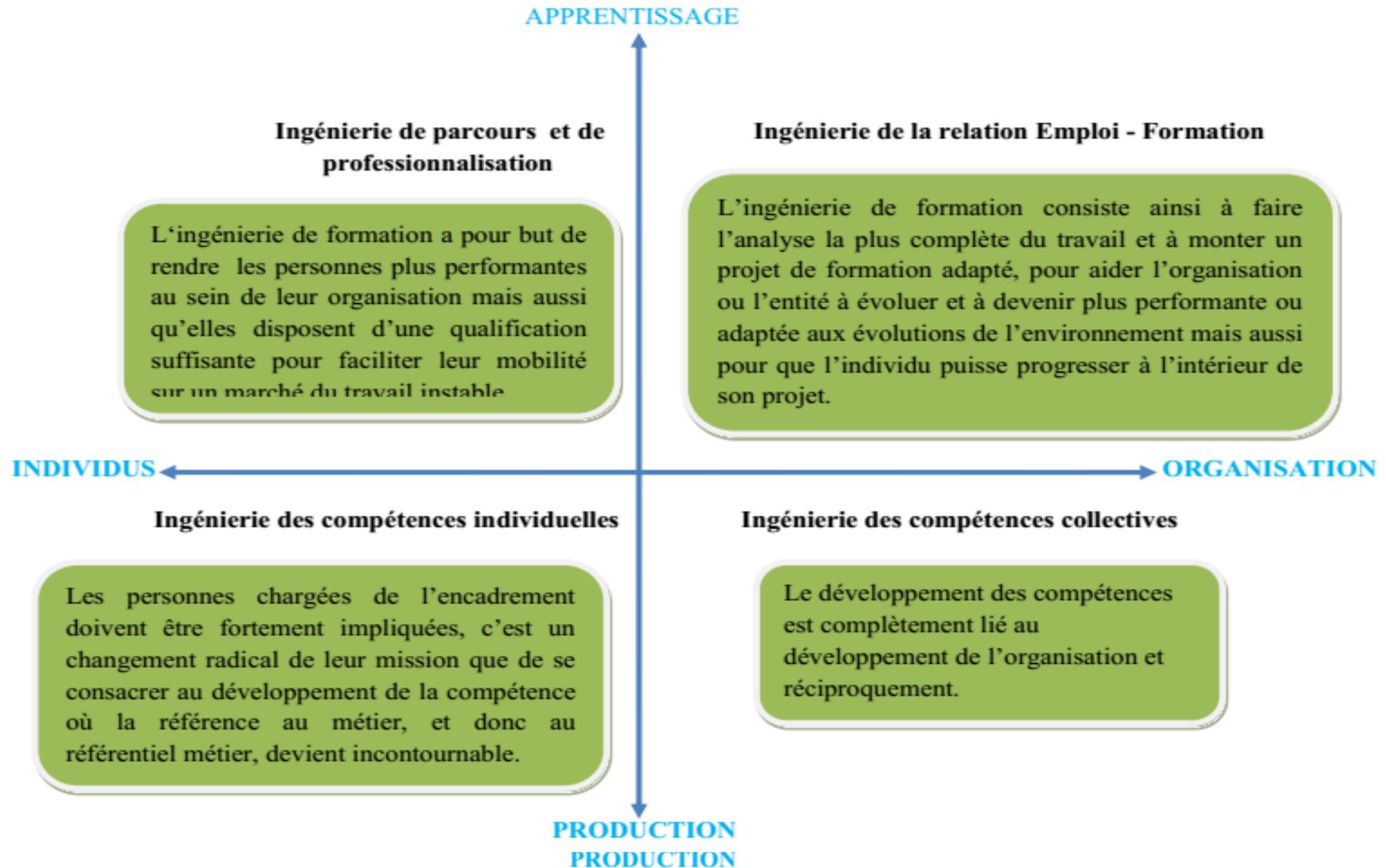
1.6. Les acteurs



1.7. LES DOMAINES DE L'INGENIERIE DE FORMATION



1.8. Les axes de l'ingénierie de formation



Module 2

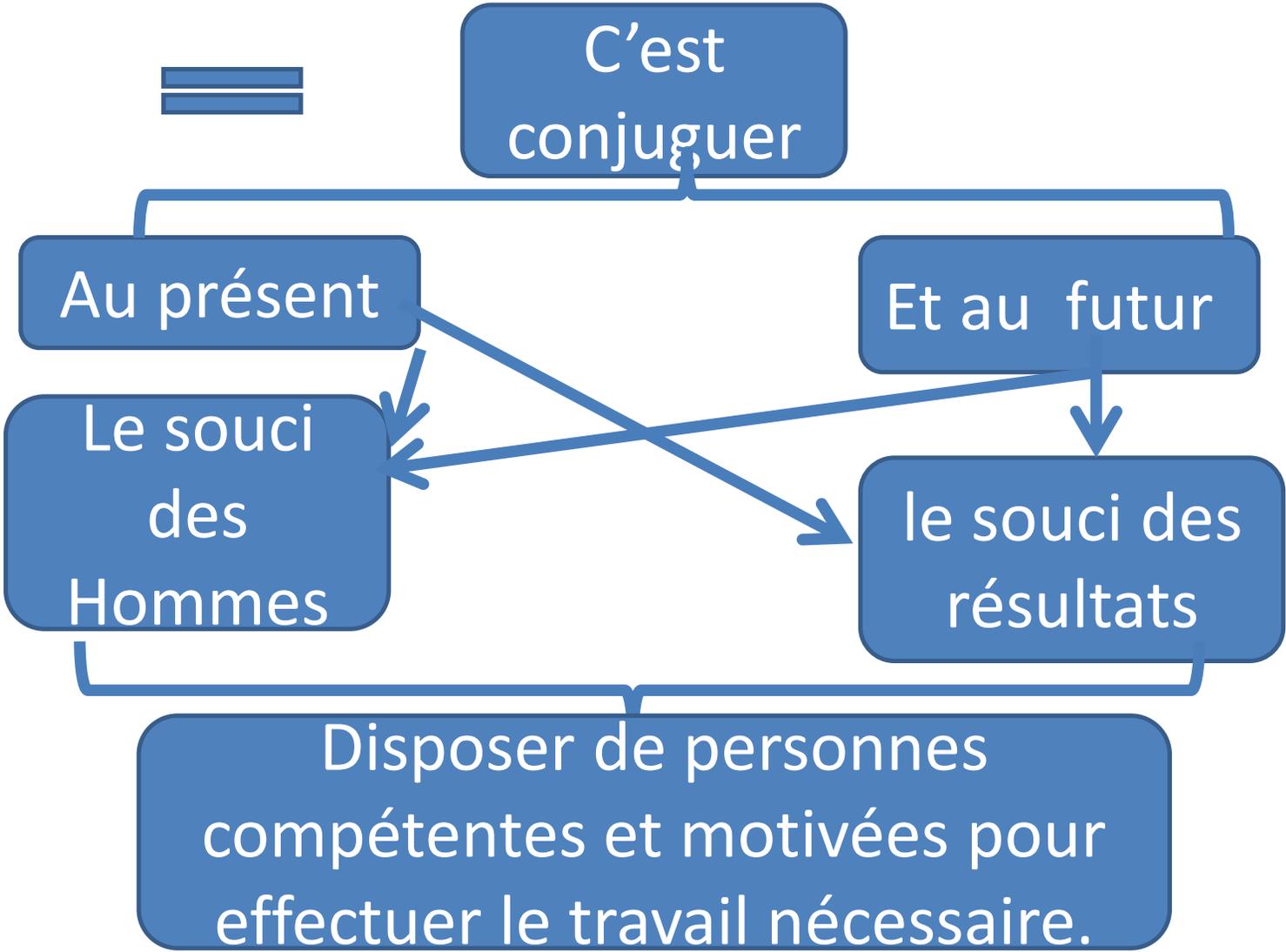
« Regarder l'avenir c'est déjà le changer »
Gaston Berger.

**QUELQUES NOTIONS EN LIEN AVEC
L'INGÉNIERIE DE FORMATION**

Investir dans la formation

Philippe Block

Alain Meignant



La politique de formation

La politique de formation a pour objectif d'assurer de manière durable la rentabilité de l'entreprise, la **satisfaction des clients**, **l'implication du personnel** et une **relation positive avec son environnement**.

NB: La politique de formation reprend les orientations générales de l'organisation qui sont fonction de ses axes stratégiques. Elle est orientée vers l'avenir.

La politique de formation

Elle:

- formule une volonté exprimée par le top management d'une organisation,
- engage toute l'organisation'
- porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et par extension de gestion des compétences.

Alain MEIGNANT, *Manager la formation*, 9^{ème} édition, Edition Liaison, 2014.

Politique de formation

Elle formule une volonté exprimée par la direction générale, engage toute l'entreprise et porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et par extension de gestion des compétences. »

La **politique stratégique** de l'entreprise constitue un préalable à l'élaboration du plan de formation.

Elle répond à la question comment procéder pour atteindre ses objectifs.

Politique de formation

La politique de formation répond aux questions suivantes:

Pourquoi? Quoi? Qui? Comment et où? Combien?

Pourquoi ?
Quels sont les objectifs à atteindre par la formation en lien avec ceux globaux de l'entreprise et à la politique sociale de gestion des Ressources humaines?

Niveau performance

- La formation répond –elle à un besoin de perfectionnement individuel et collectif (Emploi et unité de travail)?
- Une adaptation à un nouvel emploi?

Les employés travaillent-ils mieux qu'avant :

- le responsable à la formation élabore bien son plan de formation,
- le formateur conçoit bien le contenu de la formation,
- le GRH a recruté bien des personnes qualifiées et compétentes,
- le travail d'équipe augmente le chiffre d'affaire

Niveau projet

- Est-ce accompagner une évolution de l'entreprise après l'acquisition de nouveaux équipements, le changement de modèle organisationnel et de travail)?
- Est-ce favoriser une évolution des métiers ?
- Est-ce une requalification des employés pour faciliter leur employabilité interne ou externe ?

Réussir un investissement dans de nouveaux équipements comme les machines: sans un personnel formé pour la maîtrise de ces nouveaux équipements, l'entreprise ne pourra rentabiliser son investissement.

Réussir un changement organisation. Les employés doivent s'adapter à la nouvelle forme organisation et ce qu'elle implique comme méthode travail.

Niveau parcours professionnel

- Est-ce facilité l'insertion des nouveaux employés dans l'entreprise ?
- Est-ce promouvoir à l'interne des employés compétents pour les retenir ?

- Formation de nouveaux employés à la culture d'entreprise ;
- Formation de stagiaire pour constituer un vivier de ressources compétentes pour les futurs recrutements
- Détection et formation des talents pour occuper des postes supérieurs..

Quoi ?

Quelles sont les priorités (sur quoi mettre l'accent) ? Il s'agit de choisir les objectifs prioritaires de formation, le public à former et le budget.

Niveau performance

- Développer la performance individuelle
- Développer la performance collective

Niveau projet

- Accompagner une évolution de l'organisation
- Favoriser une évolution des métiers
- Requalifier les employés pour faciliter leur employabilité interne ou externe

Niveau parcours professionnel

- Faciliter l'insertion des nouveaux employés dans l'entreprise
- Promouvoir à l'interne des employés compétents pour les retenir

Qui?

Il s'agit de déterminer les personnes qui doivent être formées en se référant aux objectifs et aux priorités de l'entreprise.

Niveau performance

- Les performances individuelles et de perfectionnement : l'encadrement direct et le salarié
- la performance collective : l'encadrement direct et les unités concernées par la performance

Niveau projet

- L'évolution de l'entreprise par l'investissement et le changement organisationnel : Les chargés de projet, les responsables opérationnels concernés par le projet.
- L'évolution des métiers : les responsables des grandes fonctions auxquelles appartiennent ces métiers et les gestionnaires en charge de la gestion des emplois.
- L'évolution des qualifications : les GRH (DRH, RF...)

Niveau parcours professionnel

- Facilitation de l'insertion des nouveaux employés dans l'entreprise : les responsables de service ou les nouveaux doivent travailler
- Promotion à l'interne des employés compétents pour les retenir : les responsables de l'unité des personnes concernées
- L'accompagnement des employés dans leur projet individuel : le Gestionnaire des emplois des personnes concernées.

Comment et ou ?

Cette étape correspond à l'identification des procédures qui permettront la traduction des objectifs généraux en action précises. Il s'agit de déterminer les structures qui vont manager la formation : identification des besoins de compétence, réalisation et suivi des actions de formations, tableau de bord de la formation, évaluation des acquis professionnels de la formation...

Ressources internes

- Responsables de formation
- Formateurs permanents ou occasionnels
- Moyens financiers
- Dispositif elearning
- Système qualité de management de la formation.
- Centre de formation

Ressources externes

- Organismes ou cabinets de formation
- Un organisme ou cabinet d'ingénierie
- Système externalisé de gestion de formation

Gestion des temps consacrés au management de la formation.

- Gestion du temps de formation et temps de travail des employés
- Arbitrage des priorités

Combien ?

Il s'agit dévaluer le budget de la formation et de procéder à son affectation selon les priorités. Il y a plusieurs modes d'affectation des ressources financières à la formation.

Affectation d'une part du budget à la formation selon les résultats attendus et des priorités.

Fixation du budget de la formation en fonction de la masse salariale et en tenant compte du budget de l'année précédente. L'organisation décide d'affecter sur la base de la masse salariale un pourcentage à la formation : 2% ; 3% ; 4%...

Fixation du budget de la formation à partir de l'évaluation du coût du plan de formation. Le budget final est adopté après arbitrage. Il a l'avantage de prendre en compte les différents besoins de formation et peut s'étaler sur une certaine durée. Il n'y a pas de montant préétabli pour la formation

Stratégie et Formation

Cette étape doit donc bénéficier d'une attention particulière

dans sa mise en œuvre puisque les résultats escomptés en dépendent.

La réussite d'une politique de formation dépend de la qualité et de la solidité des liens entre tous les acteurs de l'organisation. Il faut donc repositionner la stratégie de la politique de formation si ce n'est pas le cas.

Stratégie et Formation

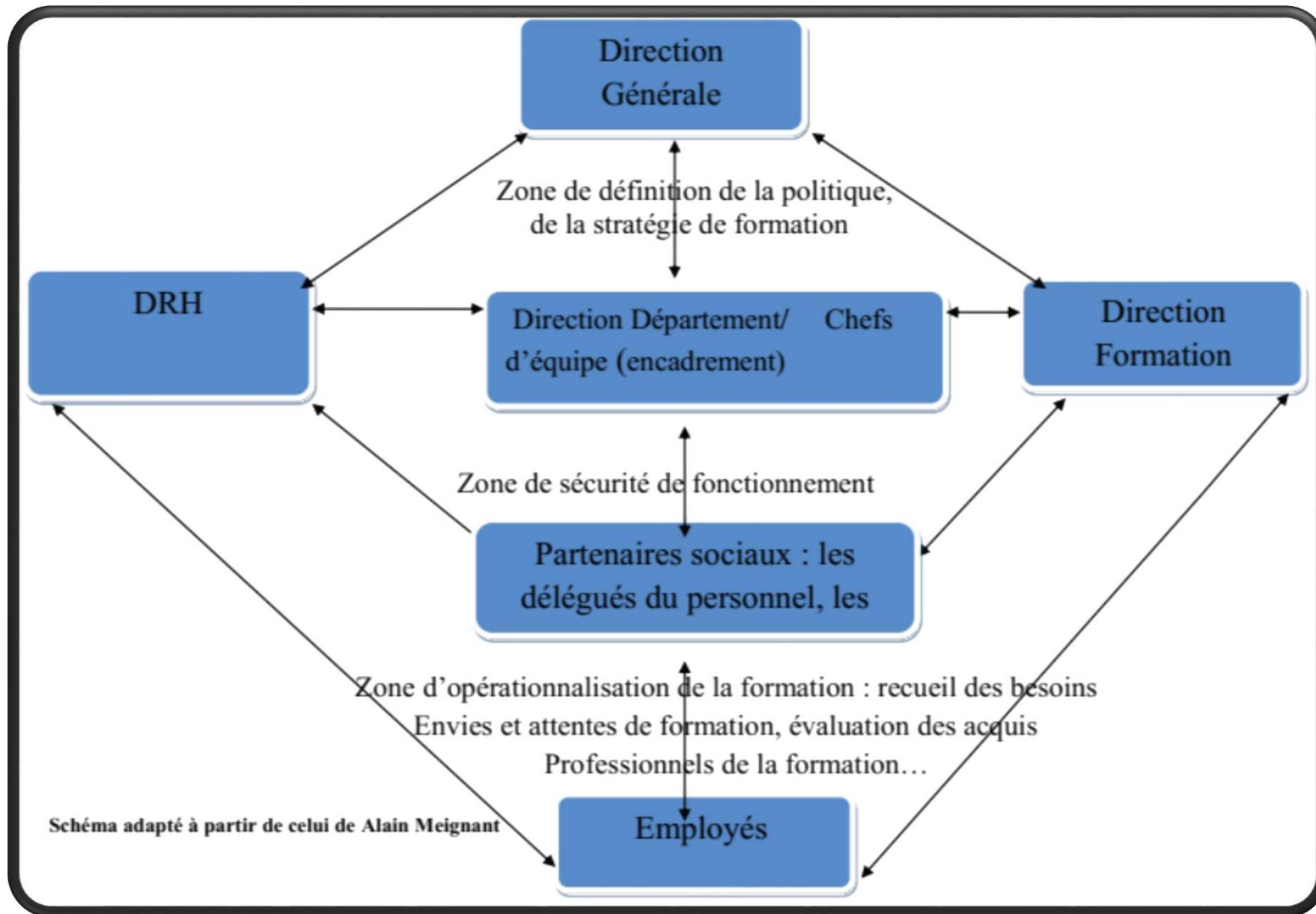
La stratégie :

C'est l'art ou l'habilité à diriger et coordonner des actions afin d'atteindre un objectif.

C'est aussi la science des objectifs.

définit les fins à poursuivre et à promouvoir sur le terrain.

permet d'allouer efficacement les ressources humaine et financière par rapport aux objectifs.



Chainage des acteurs:

Il regroupe tous les acteurs qui figurent de façon explicites et implicites sur le schéma. C'est la qualité de la collaboration entre tous ses acteurs qui permet la réussite de la politique de formation.

Stratégie et formation

Chainage opérationnel

Responsable de formation - Chef d'équipe - Salariés : De la qualité de cette chaîne dépendra la précision des objectifs des performances individuelles et collectives ainsi que les projets d'investissement ou d'évolution des organisations.

Stratégie et formation

Chainage opérationnel

DRH- Responsable de formation: C'est de la cohérence entre les politiques de gestion des ressources humaines et de formation que les besoins liés à l'activité pourront être identifiés et traités, dont l'exploitation des entretiens annuels réalisés par les chefs d'équipe avec les employés.

Le DRH et le RF sont étant impliqués à la réflexion stratégique. L'action aura ainsi une double validation : celle sur l'opérationnel et celle de la stratégie.

Stratégie et formation

Zone de sécurité de fonctionnement

- **Le DRH, la direction département, la direction formation, chef d'équipe et les partenaires sociaux** : les partenaires sociaux vont jouer sur le climat social.
- **La concertation** avec eux est importante afin de maintenir/garantir un dialogue social, pour avoir une occasion d'échange dans un domaine pour lequel les intérêts des parties convergent et enfin pour fixer en commun des règles du jeu et pour avoir leurs avis étant proches du terrain.
- **Le plan de formation** gagne en qualité s'il est articulé avec les plans des départements, des unités.

Stratégie et formation

Zone politique et stratégie de formation

La direction générale doivent associer les directeurs des départements (voire les chefs d'équipe) à la réflexion et à la décision stratégique afin que le DRH et/ou le Responsable formation soit appuyé par ces derniers pour mettre en place les plans d'actions envisagés pour l'atteinte des objectifs sur le court terme mais aussi le moyen et long terme.

La direction formation doit également travailler avec les directeurs des département pour favoriser une mise en œuvre efficace de la politique de formation et des stratégies adoptées.

Besoin et Objectif

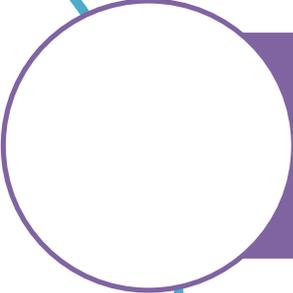
Si le besoin est réel et avéré, un objectif est fixé.

Le besoin se révèle à partir des dysfonctionnements constatés et liés à des insuffisances de compétences des employés. La formation devient une solution pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

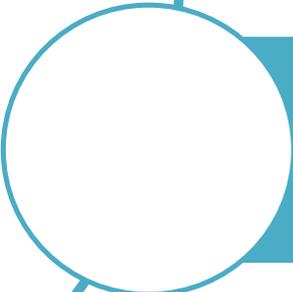
Une fois que le besoin est dans un contexte favorable, des moyens sont réunis, ils donnent lieu à un projet afin de **concrétiser l'objectif**.

L'analyse des dysfonctionnement liés aux insuffisances donnent lieu à un projet de formation avec la définition des objectifs, des ressources humaines et financières.

Besoin et Objectif

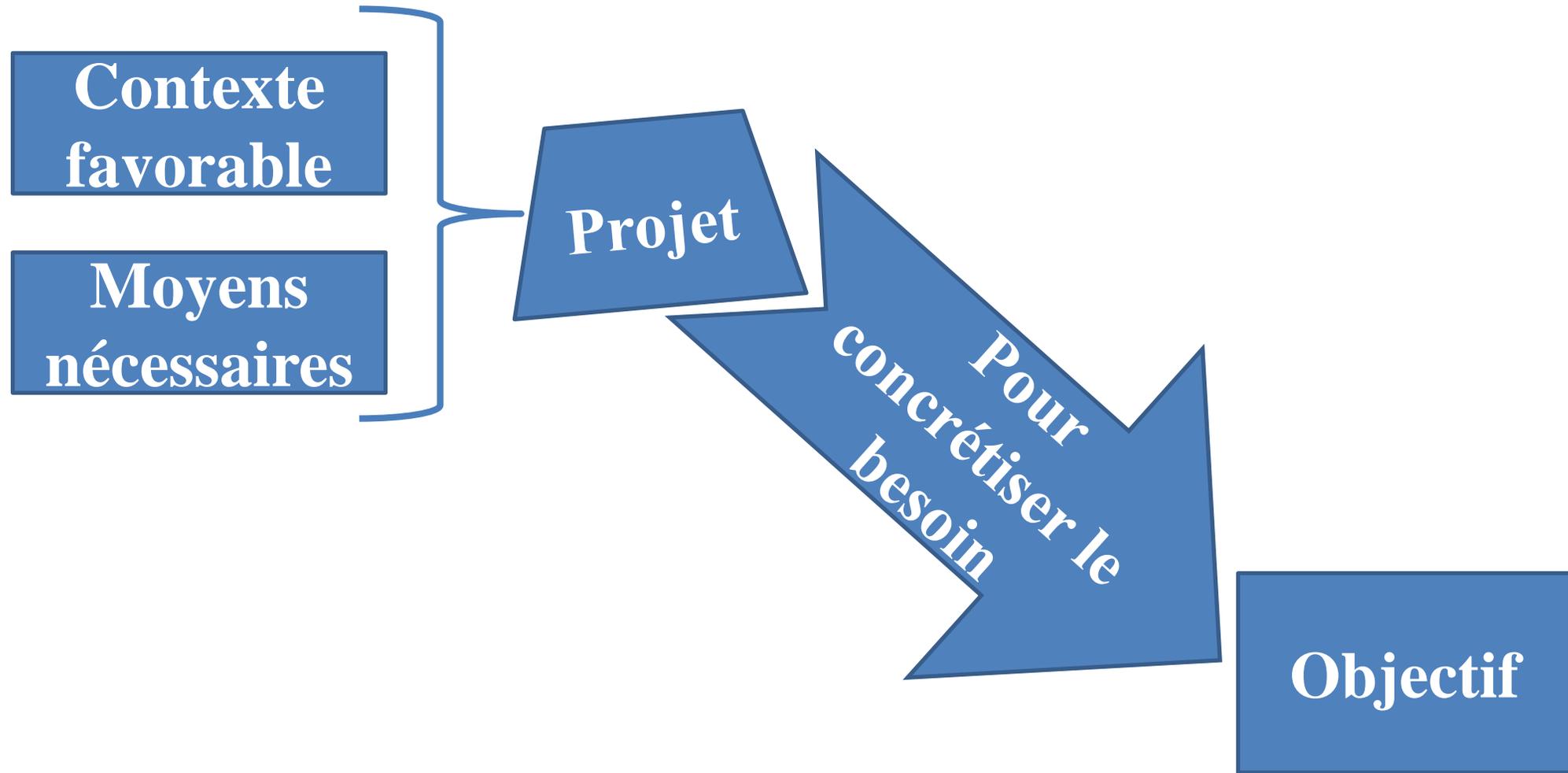


Un objectif est ce que l'on cherche à atteindre par l'intermédiaire d'une action de formation.



L'objectif décrit une performance, sous la forme d'un résultat ou comportement observable que le formé pourra accomplir et qui pourra être évalué.

Besoin et Objectif



Objectif et Compétence

Un objectif est ce que l'on cherche à atteindre par l'intermédiaire d'une action de formation, il décrit une performance, sous la forme d'un résultat ou comportement observable que le formé pourra accomplir et qui pourra être évalué.

Objectif et Compétence

Exemple d'objectif de formation pour un logisticien

Assurer le suivi des matériels, consommables et autres en entrepôt

Evaluer les besoins de pièces de rechange et autres

Organiser les stocks

Objectif et Compétence

L'évaluation de la compétence sera toujours spécifique car l'acte est contextuel, fortement dépendant des conditions matérielles et de l'environnement. On pourra préciser les niveaux de maîtrise de la compétence visée pour qualifier la **performance** réalisée : initiation, maîtrise, expertise

- **Exemple d'indicateurs de compétences**
- **Evaluer le stock de sécurité**
- **Mesurer les écarts entre prévisions et réalisations**
- **Créer les items selon la procédure**

Evaluation, compétence et formation

« On ne peut évaluer ses compétences dans un domaine que l'on ne connaît pas »

Anonyme

Performance et Formation

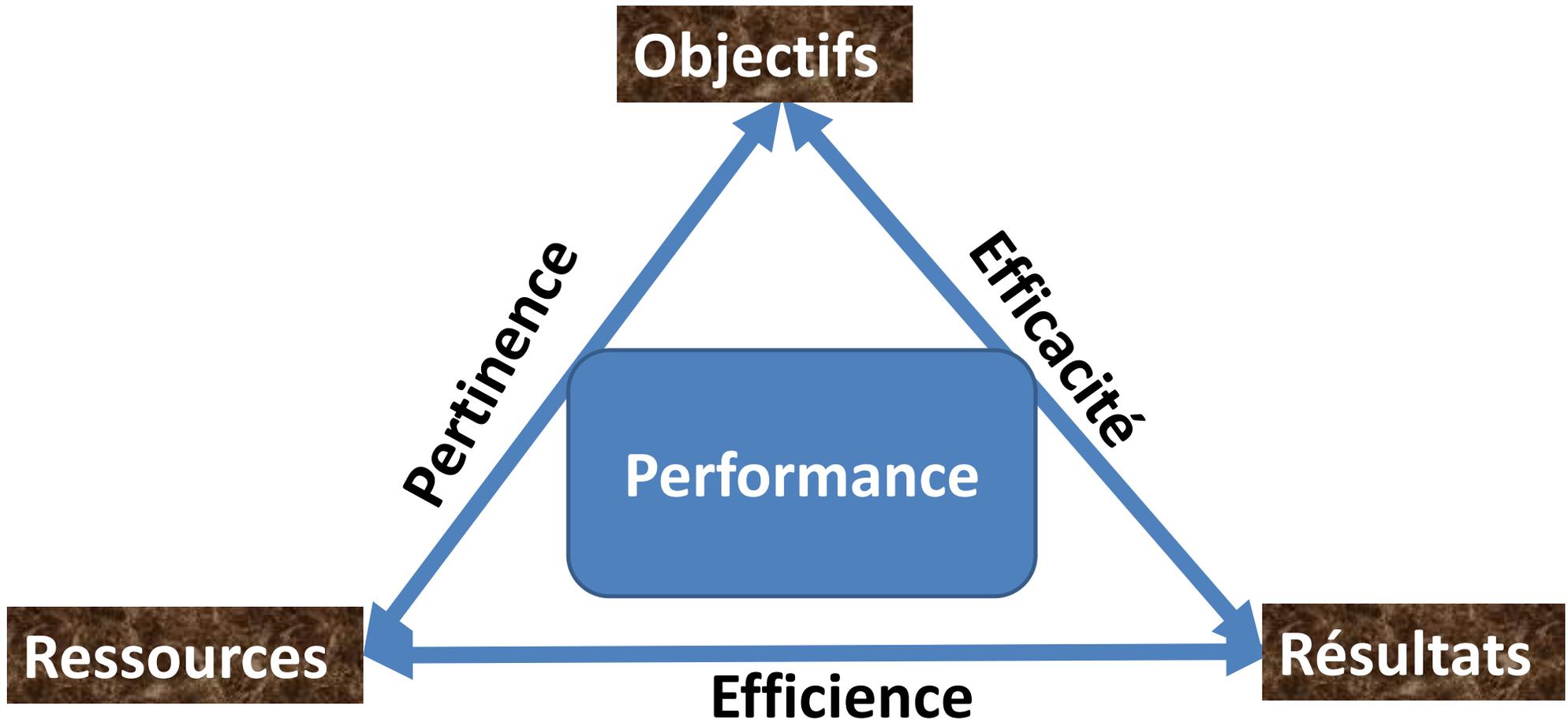
La performance

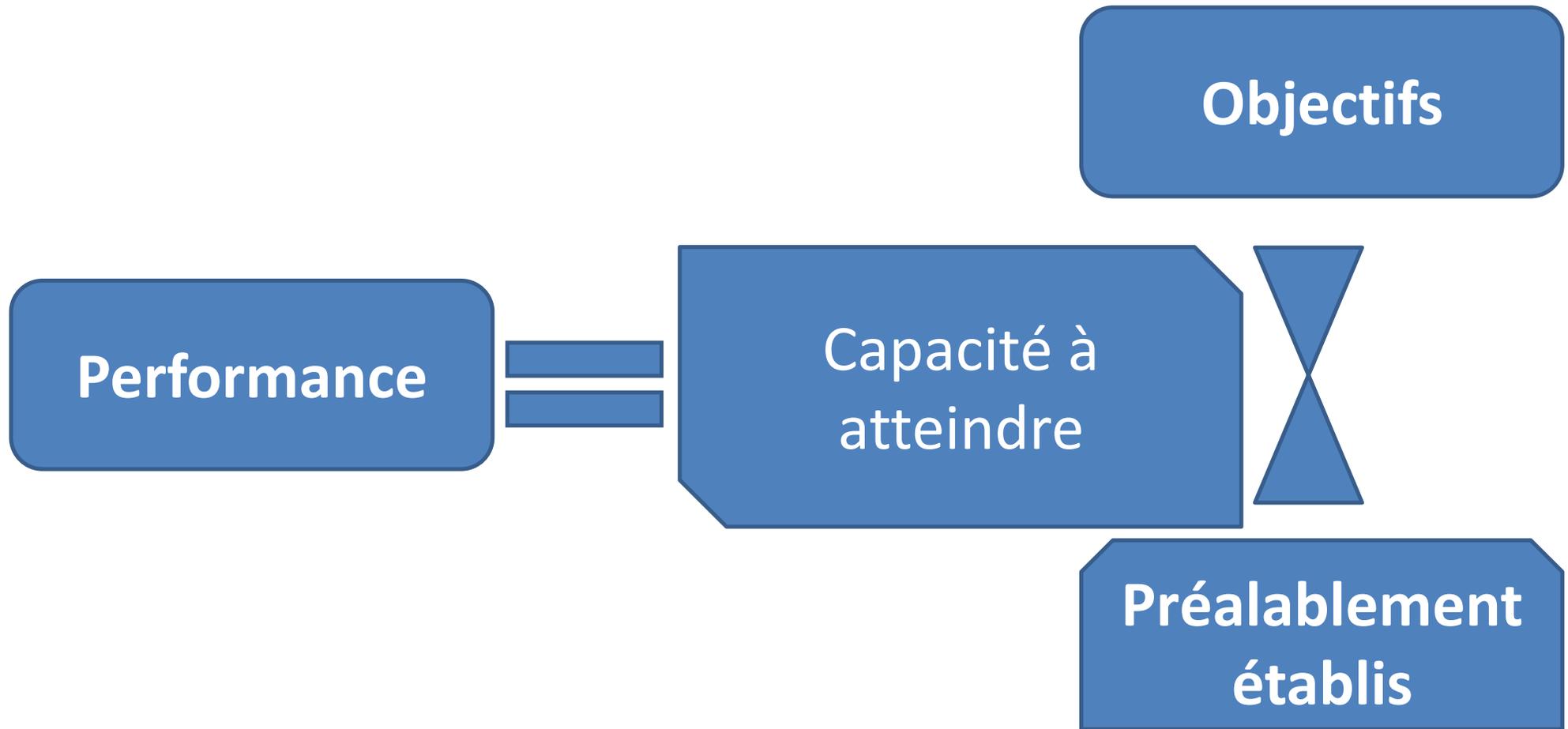
Capacité à atteindre des **objectifs préalablement définis**.

Degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation.

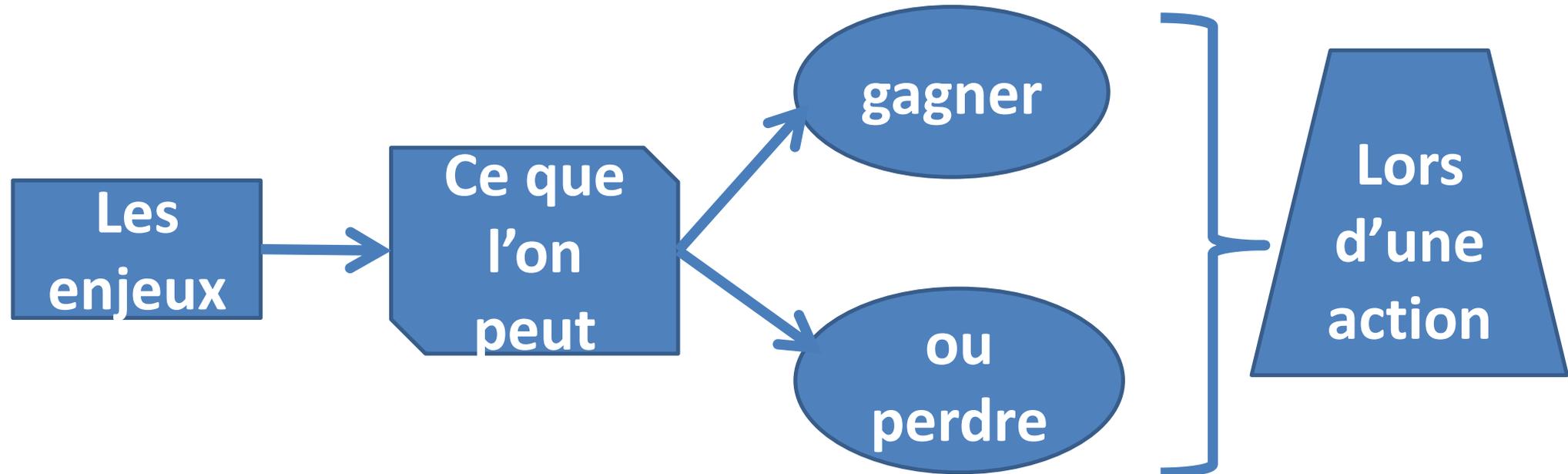
La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs.

Performance et Formation





Les enjeux de la performance de la formation

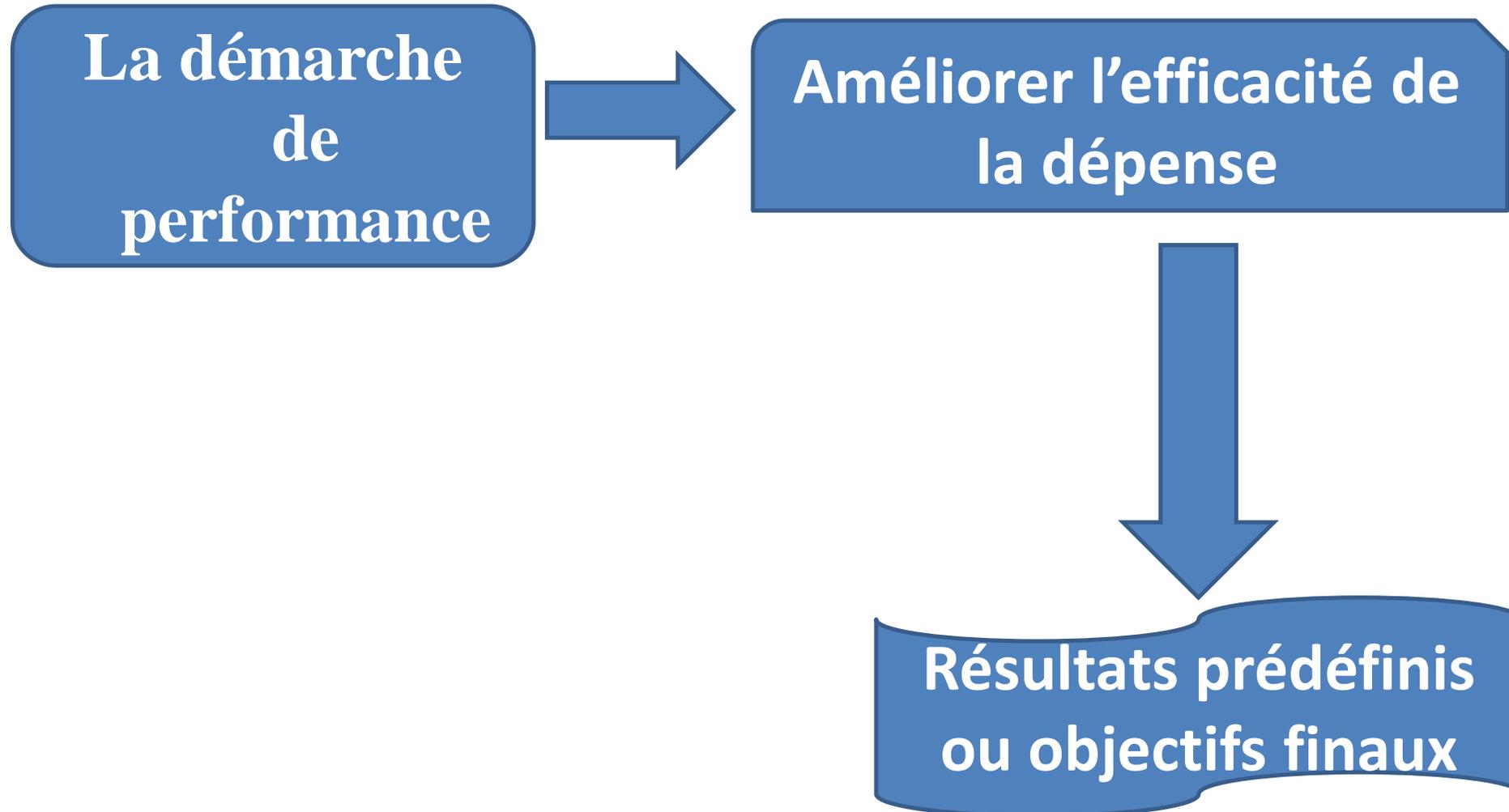


Performance et Formation

Dispositif de pilotage ayant pour but d'améliorer l'efficacité de la dépense en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis.

- **La formation est au service de la performance.**
- La performance est **mésurable**.
- **Exemple**

Performance et formation



Activités

MODULE 3:

**La formation : Les types de politique
et les enjeux de la formation**

Alain de SAINT-SAUVEUR

La formation est un domaine où toutes les parties prenantes sont gagnantes, ce n'est pas un jeu à somme nulle.

Comment réussir son plan de formation, Les Editions DEMOS ;p.12

La formation : Les types de politique et les enjeux de la formation

Objectifs pédagogiques

Identifier les typologies de la politique de formation d'une organisation

Identifier les différents enjeux de la formation pour une organisation

Les politiques de formation La typologie de Thierry Ardouin

L'attitude comptable

Cette attitude consiste à considérer la formation comme une charge financière légale dont il faut s'acquitter. Elle oblige les entreprises à se doter d'un budget formation car si ce n'est l'obligation de former au moins l'obligation de financer.

Les politiques de formation La typologie de Thierry Ardouin

L'attitude comptable

La formation comme une charge financière légale dont il faut s'acquitter.

La formation ne répond pas à un besoin réel de formation.

La formation obéit à une attitude de s'acquitter des obligations réglementaires et financières ou à une logique de consommation budgétaire.

Les politiques de formation La typologie de Thierry Ardouin

La formation œuvre sociale

La formation s'inscrit ici dans un sens de récompenser les meilleurs ou parfois même d'éloigner quelque peu les indésirables.

c'est la "formation pactole" ou de gestion du climat social.

Elle n'est pas forcément conciliable avec les besoins réels de formation.

Les politiques de formation La typologie de Thierry Ardouin

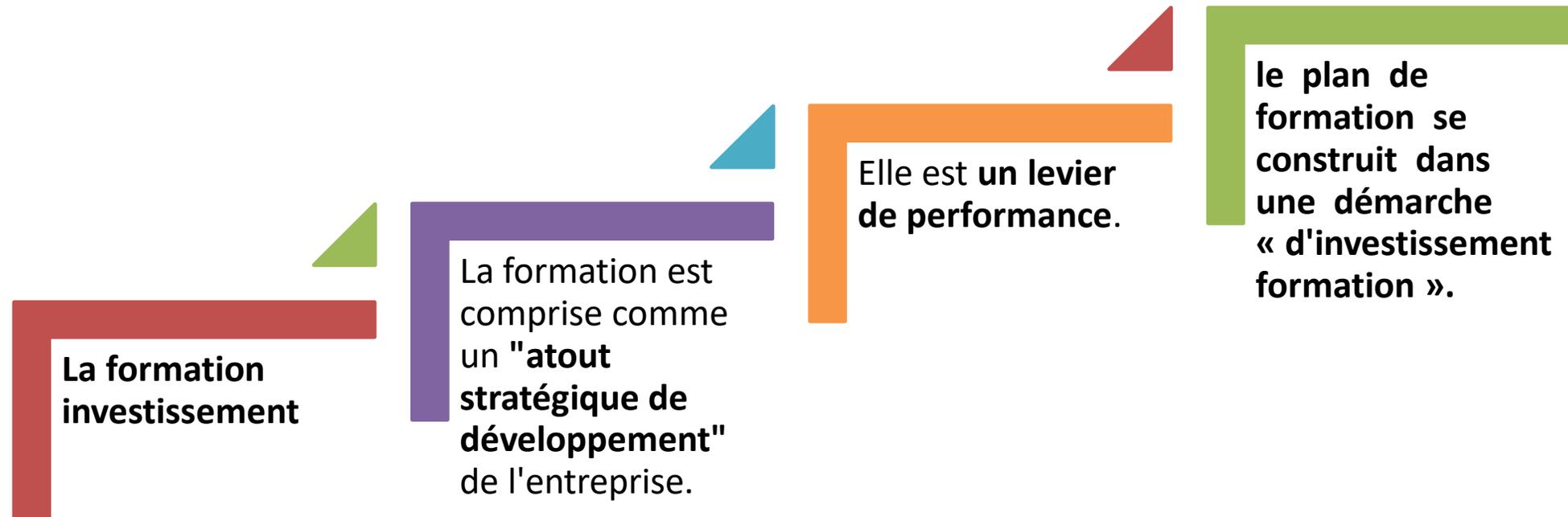
La formation recensement et catalogue

Un recensement des attentes et desiderata des personnes, et les demandes des services.

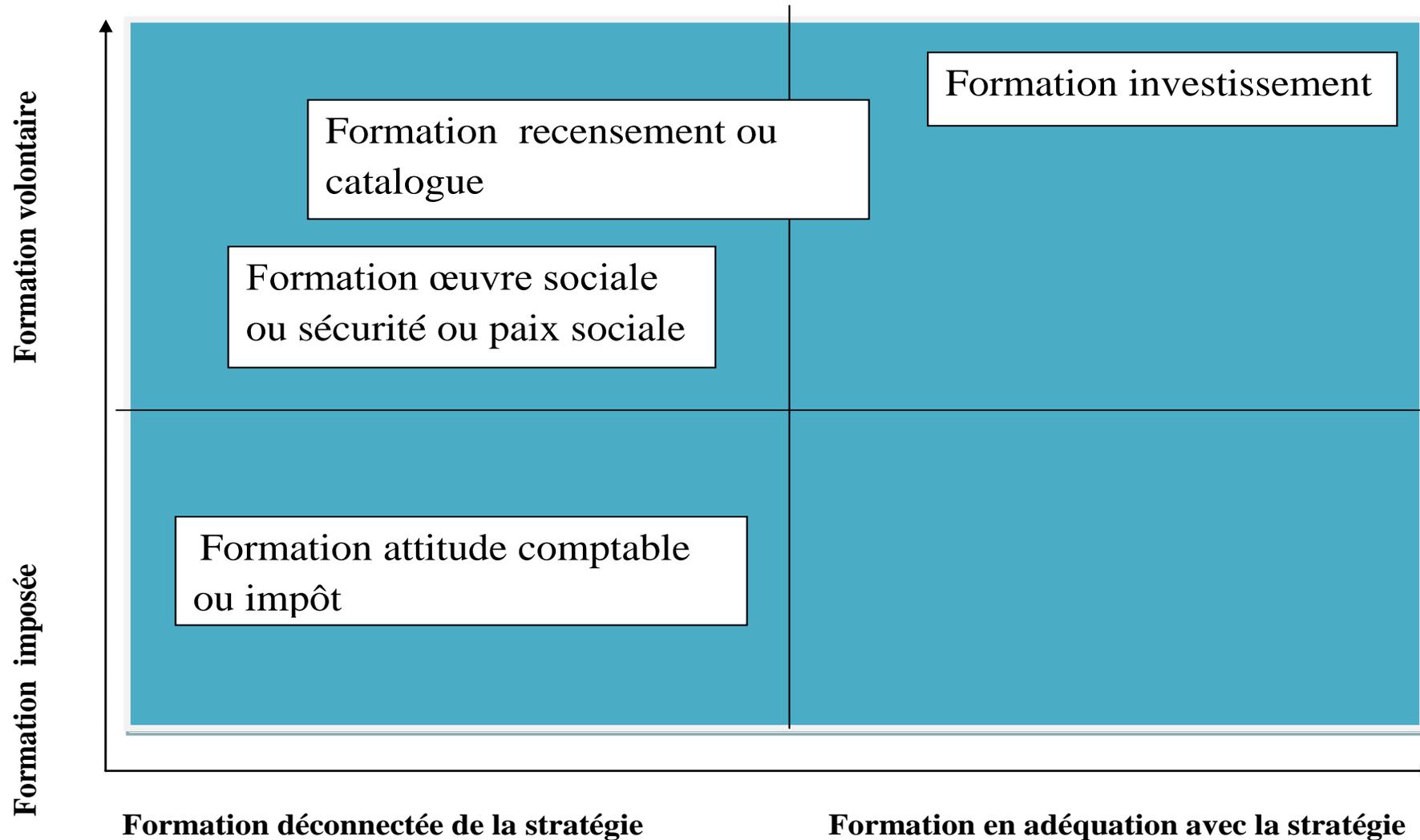
Formulation des besoins de formation à partir des catalogues de formation des organismes de formation.

la formation est plus l'expression de l'offre (de formation) que de l'analyse effective du besoin.

Les politiques de formation La typologie de Thierry Ardouin



Résumé



Les politiques de formation

La typologie de MEIGNANT

La formation sécurité ou paix sociale

L'accent est mis sur le budget formation pour satisfaire les choix de formation personnelle afin d'éviter un climat social conflictuel avec les partenaires sociaux.

Les demandes de formation sont beaucoup déconnectées des priorités stratégiques de l'entreprise.

Les politiques de formation La typologie de MEIGNANT

La formation est réalisée juste pour capter les financements venant de l'Etat ou d'autres organismes. Il faut justifier les fonds reçus.

La formation est très peu centrée sur les stratégies de développement de l'entreprise.

La formation « pactole »

La typologie de MEIGNANT

La formation comme une charge financière légale dont il faut s'acquitter.

La formation ne répond pas à aucun besoin réel de formation.

La formation « stade légal » ou impôt.

La formation obéit à une attitude de s'acquitter des obligations réglementaires et financières ou à une logique de consommation budgétaire.

Les politiques de formation

La typologie de MEIGNANT

La formation catalogue

L'entreprise met à la disposition de ses employés un catalogue de formation.

Les désirs de formation des employés émergent à partir du catalogue et non de leur besoin réel. Ils sont très peu en lien avec la stratégie de l'entreprise

L'arbitrage du budget se fait lorsqu'il y a trop de demande de formation.

Les politiques de formation

La typologie de MEIGNANT

La formation recensement

Les différents responsables de services et équipes expriment les besoins en formation de leurs collaborateurs.

Le service RH hiérarchise les priorités de formation et communique les formations acceptées.

La formation est beaucoup plus en lien avec la politique de formation.

Les politiques de formation La typologie de MEIGNANT

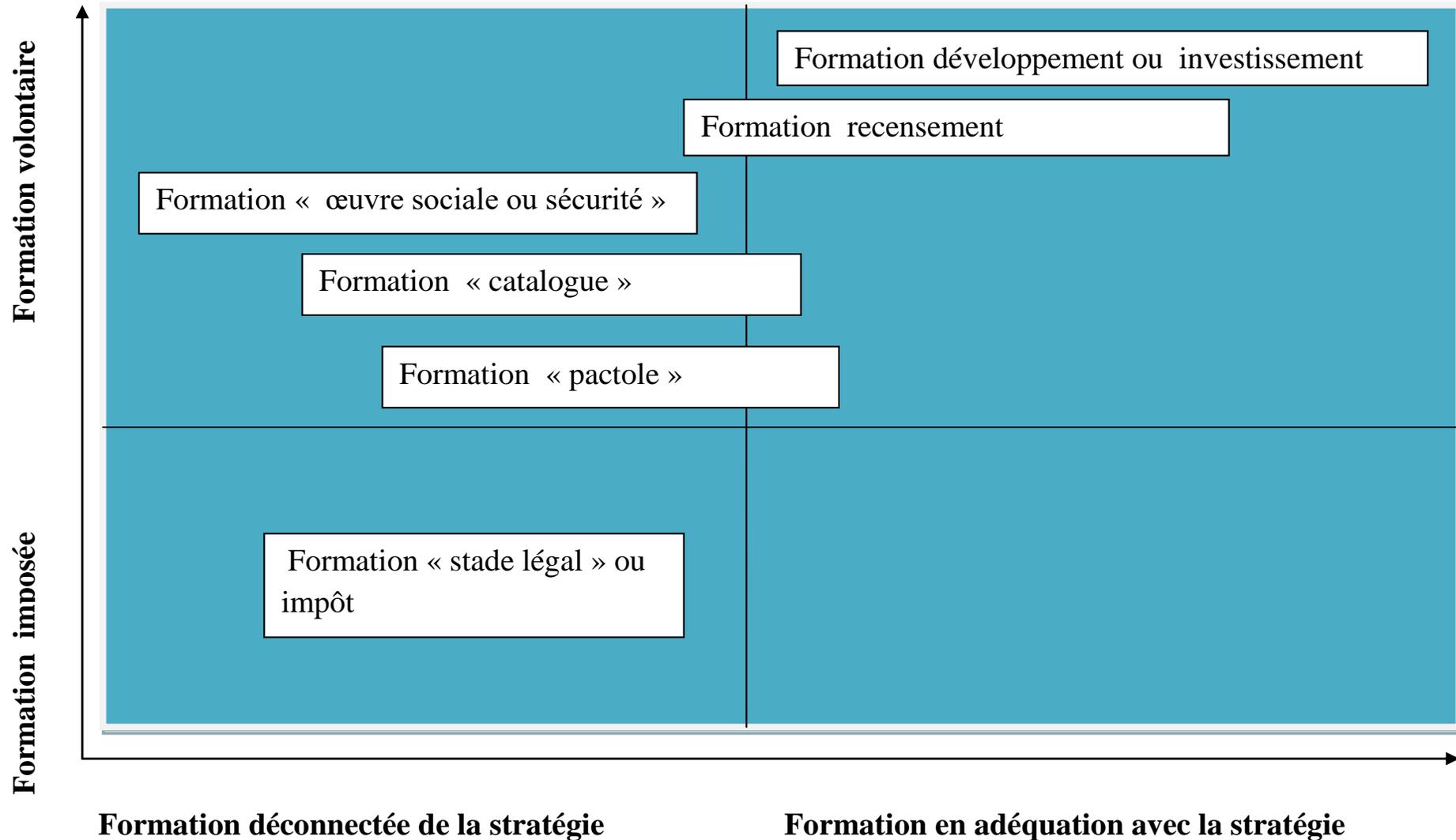
La formation développement ou investissement

la formation entre dans le cadre des priorités stratégiques de développement de l'entreprise.

Les besoins de formations sont dégagées à partir de la démarche de l'ingénierie de formation.

Les employés sont évalués avant et après la formation.

Résumé



Les politiques de formation La typologie DE BOYER et EQUILBEY

Il y a deux dimensions dans les politiques de formation de **DE BOYER ET EQUILBEY**:

Les politiques centrées sur le respect de la législation et de la satisfaction des salariés .

Les politiques de formation centrées sur le développement des collaborateurs, de l'entreprise et celles axées sur la continuité et le maintien en l'état du potentiel de l'entreprise (**véritable levier de performance**)

Les politiques de formation La typologie DE BOYER et EQUILBEY

La politique « mercenaire »

✓ Elle met plus l'accent sur l'adéquation homme/poste sans autre souci que l'efficacité immédiate dans le poste.

✓ L'investissement dans la formation de développement des compétences n'est pas une préoccupation de l'entreprise.

Les politiques de formation
La typologie DE BOYER et EQUILBEY

la politique « administrative »

Elle privilégie les formations diplômantes (obtention d'un titre le plus souvent reconnu) qui donnent des repères simples et sont faciles à intégrer dans les dispositifs de conventions collectives.

Les politiques de formation
La typologie DE BOYER et EQUILBEY

la politique « performante »

Elle met l'accent sur les formations qualifiantes au regard des différents métiers présents dans l'entreprise, d'adaptation aux tâches, d'employabilité et vise l'efficacité dans le métier.

Les politiques de formation La typologie DE BOYER et EQUILBEY

La politique « association »

Elle met l'accent sur l'amélioration des comportements des salariés grâce à des formations de communication, de management ou d'efficacité personnelle.

Les politiques de formation La grille de Dany et Livian

Il y a deux axes dans la grille de Dany et Livian:

L'axe des actions individuelles et des actions collectives menées pour un groupe d'individus.

L'axe de la formation perçue comme une dépense à celle d'une vision de la formation en tant qu'investissement.

Les politiques de formation La grille de Dany et Livian

la formation « gestion négociée du portefeuille de compétences ».

L'entreprise développe le potentiel de certains de ses collaborateurs (hauts potentiels, talents...) qui sont privilégiés moyennant des attentes importantes en termes de performance.

Les politiques de formation

La grille de Dany et Livian

La formation « redéploiement »

L'entreprise construit des parcours individualisés de formation pour accompagner la mobilité de certains collaborateurs en vue d'optimiser ses ressources internes.

- **La formation « récompense »**

L'entreprise cherche à satisfaire des salariés qui lui ont donné satisfaction (récompense du passé).

La formation ne répond forcément pas aux besoins de compétences de l'organisation mais permet cependant de développer la motivation de l'employé.

Les politiques de formation La grille de Dany et Livian

La formation « paix sociale

Il s'agit du même principe que la formation « climat social » développée dans la typologie de Meignant (1986).

La préservation du climat social prime sur les objectifs de formation.

- **La formation « légitimation de promotion**

Le salarié est formé en vue d'une mobilité immédiate (adaptation à son nouvel emploi).

Les politiques de formation: La grille de Dany et Livian

La formation « culture d'entreprise »

Les salariés sont formés aux valeurs, principes de management ou encore aux objectifs de l'entreprise.

L'objectif est de mobiliser les collaborateurs sur des priorités communes et de véhiculer des principes d'action communs.

LES ENJEUX DE LA FORMATION

Les enjeux de la formation

Pour l'organisation

- Entretien et développer des qualifications du personnel par acquisition de connaissances et de savoir-faire nouveaux;
- Faire évoluer le comportement et des attitudes de l'employé (culturel et social);
- Procurer à l'organisation des employés avec des compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat et assumer leurs responsabilités.

Les enjeux de la formation

Pour l'organisation

- Maintenir et améliorer la flexibilité : limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer la communication et la culture d'entreprise.

Les enjeux de la formation

Pour l'organisation

- ✓ Mobiliser, impliquer , fidéliser et motiver les salariés.
- ✓ Favoriser l'employabilité des salariés en élargissant leur compétence, en améliorant leur professionnalisme et en augmentant leur capacité d'adaptation.

Les enjeux de la formation

Pour les employés

- ✓ adaptabilité: faire face au changement technologique et organisationnel.
- ✓ développement psychosocial: développement psychologique, culturel, social, personnel...
- ✓ développement de son employabilité: qualification professionnelle, promotion professionnelle et satisfaction personnelle au travail.

Pour les les partenaires sociaux

- ✓ progresser professionnellement,
- ✓ se réinsérer professionnelle en cas de licenciement,
- ✓ s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles
- ✓ préserver son emploi

Module 4

DES BESOINS DE FORMATION AUX BESOINS DE COMPÉTENCES

Des besoins de formation aux besoins de compétences

Objectifs pédagogiques

- *Analyser la démarche de l'IF : ACRE;*
- *Identifier les motifs d'entrer en formation dans l'analyse des besoins;*
- *identifier les besoins de formation.*

Besoin de formation

Résumé

Un besoin c'est la différence entre
« ce qui est » et « ce qui devrait être ».

Besoin de formation

Le besoin de formation c'est l'écart de **compétences existantes** entre :

- ✓ le profil **professionnel requis** (nécessaire pour le développement de l'entreprise)
- ✓ et le profil **professionnel Réel**.

(Guy Le Boterf)

Besoin de formation

Le besoin de **formation** est la résultante d'un accord entre les différents acteurs sur ce qui constitue **un manque à combler, à satisfaire**

(Alain Meignant)

Exemple:

Disfonctionnement: non maîtrise de l'élaboration des profils de compétence

Manque à combler: compétence en élaboration de profil de compétence.

Besoin de formation et besoin de compétence

Besoin de compétence

La compétence est un « savoir-faire opérationnel validé ».

Savoir faire mobilisé en situation de travail pour résoudre un problème de façon efficace.

Alain Meignant (1995): Les compétences de la fonction ressources humaines. Paris : Éd. Liaisons.

Besoin de formation et besoin de compétence

Besoin de compétence

La compétence est un **pouvoir d’agir, de réussir et de progresser** qui permet **de réaliser adéquatement des tâches ou des activités de travail** et qui se fonde sur un ensemble organisé de **savoirs : connaissances, habiletés** de divers domaines, **perceptions, attitudes**, etc.

Henri Boudreault (1999): La compétence professionnelle : La compétence, Le contexte, Le savoir, Le savoir-être, Le savoir-faire .

Les caractéristiques de la compétence

- La compétence est étroitement articulée avec l'activité. Ce n'est que par l'action que la compétence se met à jour.
- Les compétences sont à mettre en relation avec les situations de travail et les types d'organisation.

Les caractéristiques de la compétence

- Elle est dépendante du contexte de l'action.
- La compétence individuelle, et plus encore collective, est subordonnée au système de travail.

Les caractéristiques de la compétence

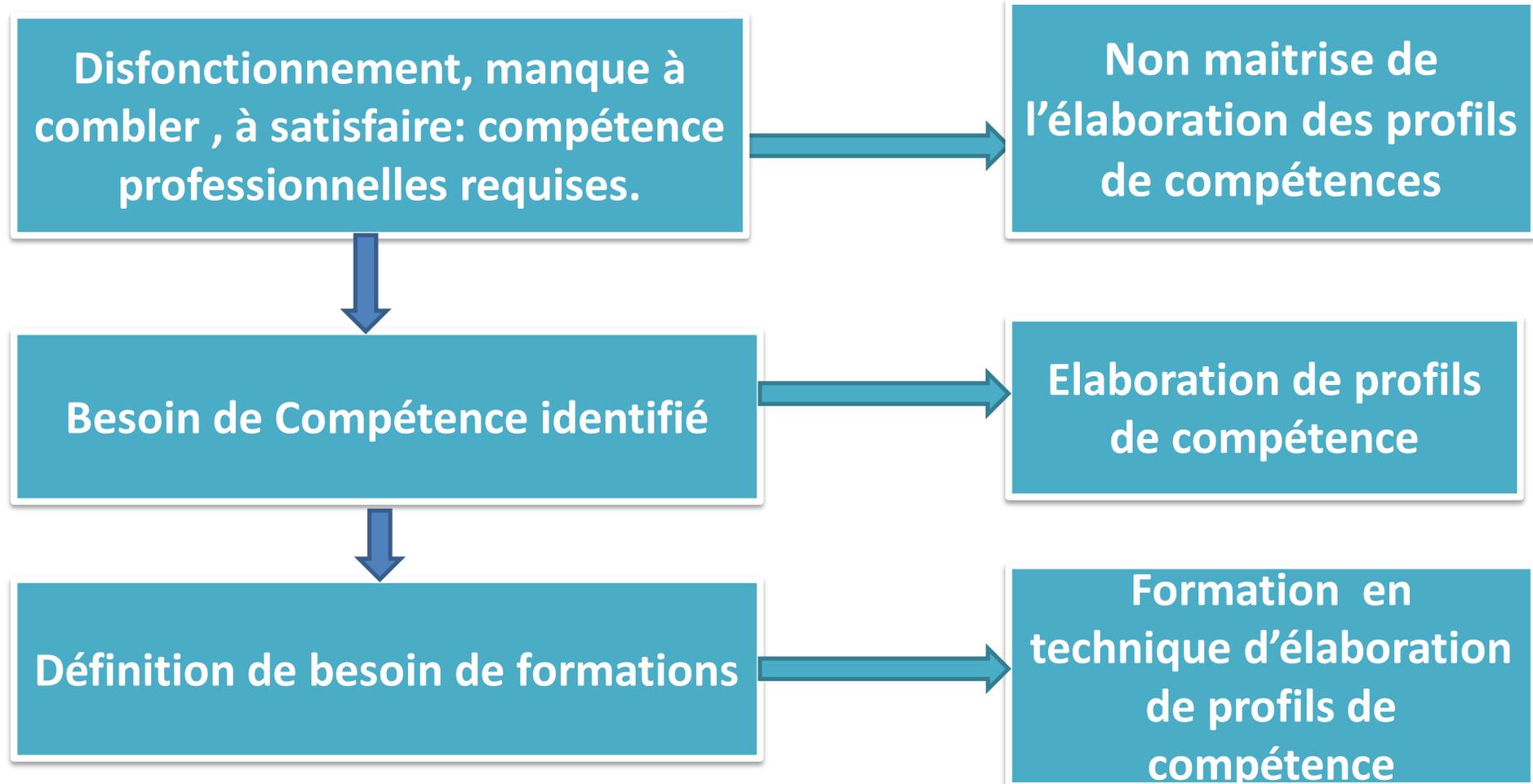
- La compétence est la combinaison des ces trois savoir:
 - ✓ Domaine cognitif (savoir) : les connaissances
 - ✓ Domaine psychomoteur (savoir être): les habilités
 - ✓ Domaine affectif (savoir être): les attitudes
- La compétence est apprise et s'inscrit dans un processus identitaire.

Besoin de formation et besoin de compétence

A partir des besoins identifiés pour chaque employé, il est indispensable de définir des priorités de formation en termes

- de publics
- et d'objectifs pratiques.

Besoin de formation et besoin de compétence



LES MOTIFS D'ENGAGEMENT EN FORMATION

Les motifs d'entrer en formation

- ✓ La motivation de l'apprenant adulte est important pour son engagement en formation.
- ✓ l'apprenant adulte a besoin d'être convaincu que les connaissances et les compétences acquises lui serviront dans son activité et la construction de son identité professionnelle.

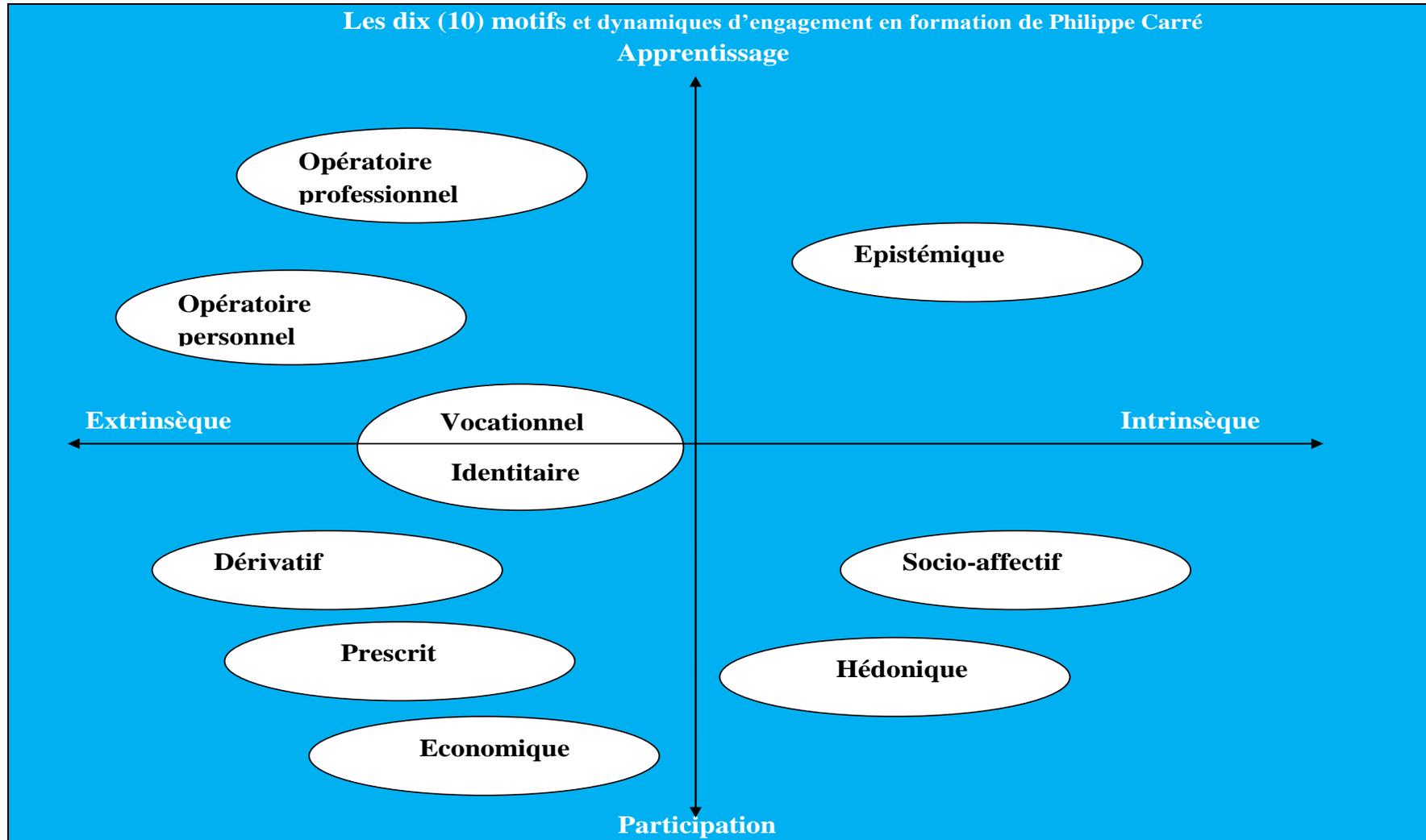
Les motifs d'engagement en formation

- ✓ La motivation de l'apprenant adulte est important pour son engagement en formation.
- ✓ l'apprenant adulte a besoin d'être convaincu que les connaissances et les compétences acquises lui serviront dans son activité et la construction de son identité professionnelle.

Les motifs d'engagement en formation

- ✓ La motivation de l'apprenant adulte est important pour son engagement en formation.
- ✓ l'apprenant adulte a besoin d'être convaincu que les connaissances et les compétences acquises lui serviront dans son activité et la construction de son identité professionnelle.

Les motifs d'engagement en formation



L'orientation Intrinsèque

- ✓ L'individu qui s'engage à participer à une formation **pour le plaisir ou la satisfaction qu'il retire pendant la formation. L'acquisition de la connaissance est source de plaisir en lui-même.**
- ✓ Cette orientation de la motivation correspond **aux résultats** que l'individu **attend** de la formation.

L'orientation Extrinsèque

- ✓ L'individu s'engage à participer à une formation pour des **raisons externes à lui** comme une décision venant de sa hiérarchie, d'une récompense, d'une sanction en cas de refus...
- ✓ Cette orientation de la motivation correspond **aux objectifs prédéterminés** de la formation et donc **étrangers** à l'individu.

Les types de motivation intrinsèque

Le motif épistémique

Il s'agit pour l'individu d'apprendre, de s'approprier des savoirs , savoir faire , de savoir être, de se cultiver.

Les types de motivation intrinsèque

Le motif socio-affectif

- ✓ L'individu participe à une formation dans le but de nouer des contacts ou de constituer un réseau social.
- ✓ Les conditions sociales de la formation doivent offrir des moments d'échange entre les apprenants, favoriser l'intégration au groupe, de créer ou de renforcer des liens socio-affectifs.

Les types de motivation intrinsèque

Le motif hédonique

L'individu participe à une formation pour le plaisir lié aux conditions pratiques de déroulement et à l'environnement de la formation, de façon relativement indépendante de l'apprentissage de contenus précis. Ainsi l'« ambiance » et le confort des lieux de formation, le goût pour les outils, matériaux ou documents sont à la base de ce motif.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif économique

Il est d'ordre purement matériel: les primes, les allocations ou indirects obtenus à la suite de la formation tel une promotion dans le poste.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif prescrit

L'individu s'engage à une formation sous l'injonction d'autrui: Les termes « obligation », « envoyé », « désigné », « imposé », traduisent les formes les plus explicites de la commande.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif dérivatif

L'individu s'inscrit à une formation dans une stratégie d'évitement de situations ou d'activités vécues comme désagréables: une mauvaise ambiance de travail, des tâches routinières, le manque d'intérêt professionnel, une vie affective ou sociale pauvre, des conflits familiaux...

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif opératoire personnel

L'individu participe à une formation pour acquérir des compétences perçues comme nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques en dehors du champ du travail professionnel dans le but d'action concrète et identifiée (loisirs, vie associative, vie familiale, etc.)

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif opératoire professionnel

L'individu s'inscrit à formation pour acquérir des compétences (connaissances, habiletés, attitudes) perçues comme nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques sur le champ du travail professionnel.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif opératoire professionnel

- ✓ La formation permet d'anticiper ou de s'adapter à des changements techniques, de découvrir ou de perfectionner des pratiques avec toujours un objectif de performance.
- ✓ L'individu doit par la formation une réponse à un enjeu de sa pratique professionnelle.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif identitaire

- ✓ La formation permet à l'individu d'acquérir des compétences et/ou avoir une reconnaissance pour transformer son identité sociale, culturelle, familiale ou professionnelle.
- ✓ La reconnaissance de l'environnement et l'image sociale de soi (en dehors ou à côté de tout motif économique) sont les éléments motivants.

Les types de motivation Extrinsèque

Le motif vocationnel

La raison de s'engager en formation dans un but d'acquérir des compétences (connaissances, habilités, attitudes...) et/ou la reconnaissance symbolique nécessaire à l'obtention d'un emploi, sa préservation, son évolution ou son orientation professionnelle.

Activités

MODULE LA DÉMARCHE DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION

Module 4

MODULE LA DÉMARCHE DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION

La démarche de l'ingénierie de formation

« L'analyse du travail est la chose la plus longue et la plus difficile, car c'est elle qui pose avec précision le problème scientifique. Prétendre pouvoir résoudre un problème de cet ordre sans l'analyse préalable du travail reviendrait à prescrire des médicaments à un malade sans l'avoir examiné ou encore à vouloir perfectionner une machine sans connaître ni sa construction, ni son fonctionnement ».

J. Leplat : introduction à l'analyse du travail en psychologie ergonomique, Octares, 1992

La démarche de l'ingénierie de formation

Le processus d'ingénierie de la formation regroupe quatre(4) étapes:

- ✓ **L'analyse**
- ✓ **La conception**
- ✓ **La réalisation**
- ✓ **L'évaluation**

L'analyse

L'analyse comprend:

- ✓ **Les types de besoins**
- ✓ **L'analyse des besoins**

Elle crée les conditions de l'action de formation

Les types de besoins en formation

Les types de besoins en formation

Le besoin

- renvoie à un manque ou un état de manque et n'est pas perçu directement et de manière lisible et explicite.
- résulte de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire.

Le manque peut être dû:

- à un problème d'organisation du travail,
- à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci
- ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications.

Le **manque** devient un **besoin de formation** s'il est dû à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise.

Les types de besoins en formation

Les dysfonctionnements ou des écarts renvoient à l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel.

C'est l'analyse du travail qui permet de le détecter et de déterminer si le dysfonctionnement peut être comblé par la formation.

Les types de besoins en formation

Les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non.

Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

Les types de besoins en formation

La demande correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre.

L'analyse des besoins permet de passer des besoins implicite à l'explicite et le non-dit à l'expression.

Les types de besoins en formation

Les besoins personnels

- ✓ Il sont liés à un besoin d'évolution dans l'entreprise avec changement de poste, de métier...
- ✓ Ce besoin se découvre après **une évaluation du potentiel professionnel** de l'agent au cours d'un entretien professionnel ou du bilan de compétence.

Les types de besoins en formation

Les besoins individuels

- ✓ Ils sont en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité, dans le même service ou département de l'organisation.
- ✓ L'évaluation des activités réalisées par l'employé permet de découvrir ce type de besoin.
- ✓ L'évaluation doit se baser sur le profil de compétences liées au poste.

Les types de besoins en formation

Les besoins collectifs ou de service

- ✓ Ils ont un lien avec les objectifs opérationnels des unités de l'entreprise.
- ✓ Un entretien avec les chef de service et son équipes permettent d'identifier ces besoins.

Les types de besoins en formation

Les besoins de l'organisation

Ils sont en lien avec la politique de développement global de l'organisation en terme de qualification, de postes, de compétences. Ils découlent le plus souvent d'une nécessité de changement, d'adaptation ou de démarche qualité de l'organisation.

L'analyse

Analyse des besoins

L'identification et l'analyse des besoins sont la base indispensable de la formulation d'une formation de qualité.

Elles ont pour rôle d'évaluer l'écart entre les compétences actuelles d'une population à former et celles attendues à la fin de la formation.

L'analyse

Analyse des besoins

- ✓ Identification de l'organisation
- ✓ Contexte de la demande :
- ✓ Etat actuel insatisfaisant /Etat futur visé
- ✓ Population visée responsabilité,

L'analyse

Analyse des besoins

- ✓ Objectifs de la formation
- ✓ Éléments de contenu
- ✓ Dispositif d'évaluation de la formation: évaluation périodique, bilan de compétence, bilan professionnel...
- ✓ Contraintes temporelles, budgétaires...
- ✓ Présentation et planification des différentes étapes

L'analyse

Analyse des besoins

Identification de l'organisation

- ✓ Nom de l' organisation
- ✓ Adresse/Tel/Fax/Email
- ✓ Nom du Responsable
- ✓ Nom de la personne qui formule la demande ? est ce quelqu'un qui a un vrai poids dans la structure ?
- ✓ Descriptif général de l'activité de l'organisation

Analyse des besoins

Contexte de la demande

- ✓ Historique de l'organisation
- ✓ Evolution récente (s'il y a)
- ✓ Adaptation à l'environnement
- ✓ Anticipation
- ✓ Développement de l'employabilité/ compétence
- ✓ L'évolution des emplois ou le maintien dans l'emploi
- ✓ Mutations technologiques, économiques,
- ✓ Evolution démographiques, sociologiques
- ✓ défis règlementaires
- ✓ dialogue social
- ✓ Internationalisation et mondialisation

L'analyse

Analyse des besoins

Etat actuel insatisfait/ Etat futur visé

- ✓ Descriptif de la situation actuelle : quel est le projet à développer /Quelle l'état de la performance actuelle? Quelle est la difficulté rencontrée dans l'atteinte des objectifs?
- ✓ Qui est concerné par ce projet ? cette difficulté ?
- ✓ Comment se caractérise cette situation ?
- ✓ Quelles activités sont en jeu ?
- ✓ A-t-on déjà tenté quelque chose pour développer ce projet ? Résoudre cette difficulté ?

L'analyse

Analyse des besoins

Etat actuel insatisfait/ Etat futur visé

- ✓ Quelle est la situation visée ? Compétence attendue, souhaitée ?
- ✓ Qui est concerné par cette compétence attendue ?
- ✓ Quelles sont les activités/compétences visées ?
- ✓ Dans quelle mesure la formation pourrait-elle permettre l'atteinte de la compétence souhaitée, requise ?
- ✓ Comment pourra-t-on s'assurer que la nouvelle situation a été atteinte ?

NB: Partir de l'analyse de la performance actuelle pour déterminer la performance requise ou visée

Performances actuelles/

Performance requise/visée

**Besoin de compétence pouvant être comblée
par la formation**

L'analyse

Analyse des besoins

Population visée

- ✓ Quelle est la population visée ?
- ✓ Combien sont-ils ? Sexe, âge?
- ✓ Quelle est leur qualification ? Responsabilité?
- ✓ Quelle unité, profil du poste et des compétence...
- ✓ Quelle est la position de ces personnes vis-à-vis de ce problème/projet?

L'analyse

Analyse des besoins

Objectifs de la formation

- ✓ Quels sont les objectifs globaux? (quels comportement professionnel attendu à la fin de la formation)
- ✓ Quels sont les objectifs spécifiques? (Quelles sont les différentes compétences attendues par chaque modules développés)

Objectifs de la formation

Le rôle des objectifs de formation

- ✓ Garantir le respect des options fondamentales qui président au choix des buts de la formation ;
- ✓ Assurer une communication claire et aisée entre les différents responsables de la formation et entre les différents partenaires ;
- ✓ Faciliter la communication claire et aisée entre les formateurs et les stagiaires et entre les formateurs eux-mêmes ;
- ✓ Permettre que les formateurs participent réellement à la gestion totale de la formation, y compris à l'élaboration des programmes ;

Objectifs de la formation

Le rôle des objectifs de formation

- ✓ Faciliter le choix aisé des activités d'apprentissage : l'on se donne les moyens d'aller quand l'on sait où l'on va ;
- ✓ Faciliter une planification aisée de la formation : comment bien former sans connaître le but recherché ?
- ✓ Garantir une vue claire du but poursuivi : le stagiaire sait ce qu'on attend de lui.
- ✓ Réaliser une évaluation congruente : meilleure évaluation des stagiaires.

Objectifs de la formation

Les 4 niveaux d'objectif de formation

Les objectifs de formation doit satisfaire ces 4 niveaux:

- ✓ les objectifs stratégiques ou politiques
- ✓ Les objectifs opérationnels
- ✓ Les objectifs globaux
- ✓ Les objectifs intermédiaires ou spécifiques

Objectifs de la formation

Les objectifs stratégiques ou politiques

Ils répondent à la question: au service de quoi la formation est-elle?

La formation est-elle au service des enjeux commerciaux, économiques, de performance, social, humanitaire, d'adaptation aux mutations de l'environnement.

- ✓ Ils sont définis par la direction générale
- ✓ Ils définissent le but que l'organisation veut atteindre
- ✓ Ce sont les enjeux de la formation de l'organisation

Exemple: Accroître les compétences des policiers pour lutter contre le terrorisme au Burkina.

Objectifs de la formation

Les objectifs opérationnels

Ils répondent la question: Que voulez-vous changer concrètement sur le terrain?

✓ Ils sont définis par le Responsable de formation ou l'équipe pédagogique

✓ Ils définissent le résultats attendus en termes de changement en situation professionnelle comme l'amélioration de la performance des employés (et donc de l'organisation).

Exemple: Intégrer les nouvelles techniques luttent anti-terroriste dans la formation des policiers au Burkina

Objectifs de la formation

Les objectifs pédagogiques globaux

- ✓ Ils sont définis par le Responsable de formation ou l'équipe pédagogique, le formateur;
- ✓ Il est rédigé du point de vue de l'apprenant;
- ✓ Ils définissent les compétences que l'apprenant aura acquis à la fin de la formation.

Exemple: les policiers seront capables d'intégrer les nouvelles techniques de luttent contre le terrorisme.

Objectifs de la formation

Les objectifs spécifiques

- ✓ Ils sont définis par l'équipe pédagogique;
- ✓ Ils déclinent les différentes étapes de l'apprentissage pour atteindre l'objectif pédagogique global;
- ✓ Ils développent les compétences que l'apprenant aura acquis à la fin de chaque séquence de formation.

Exemple: Identifier les différents types de terrorisme

Appliquer les différentes technique de combats en ville

L'analyse

Analyse des besoins

Éléments du contenu de la formation

- ✓ Quels sont les éléments du contenu de la formation ? **(les différents thèmes développés)**
- ✓ Quelles sont les méthodes pédagogiques retenues/
✓ souhaitées ? **(active, expositive, démonstrative, interrogative)**
- ✓ Quelles sont les techniques d'animation? **(jeu de rôle, étude de cas, la séquence de reformulation, l'analyse des tâches...)**

Analyse des besoins
Les sources d'analyses des besoins

- ✓ La demande individuelle ;
- ✓ L'entretien et / ou le questionnaire d'évaluation du personnel ;
- ✓ Les fiches de description de poste , de profil de compétence;
- ✓ Les besoins en compétence future
- ✓ Les rapports d'activités d'audit, de mission et d'inspection qualité ;
- ✓ Les enquêtes inter-entreprises ;

Les sources d'analyse des besoins

- ✓ Le résultat du bilan des compétences ;
- ✓ Les commentaires des clients et des fournisseurs ;
- ✓ L'absence ou le manque de motivation ,
- ✓ Le changement de système de travail,
- ✓ La baisse de la qualité du travail ou du rendement du département ou de l'organisation,
- ✓ Le manque d'habiletés et de connaissances

Les sources d'analyse des besoins

- ✓ Les observations et remarques de la Direction sur la qualité du travail ;
- ✓ Les résultats des sondages effectués auprès des employés;
- ✓ Les innovations technologiques ;
- ✓ Les recommandations et obligations légales ;
- ✓ Les indications du plan de relève / des talents
- ✓ Les résultats du plan de formation précédent.

Processus de l'analyse des besoins

- ✓ **Clarifier la demande** : définir les objectifs visés par l'analyse, les résultats attendus, la cohérence avec la politique de formation
- ✓ **Définir la population cible de l'analyse** : toutes les unités, les employés....
- ✓ **Planifier le recueil de données**: définir la méthode de collecte des données, informer les différentes unités du calendrier de collecte des données
- ✓ **Préparer ses rencontres, définir et concevoir les instruments de collecte des données**: questionnaire, entretien , référentiel de métier, focus groupes avec les unités,

Processus de l'analyse des besoins

- ✓ **Réaliser l'analyse** pour documenter le besoin
- ✓ **Définir les méthodes et les outils d'analyse de données**
- ✓ **Définir la procédure** utilisée pour dégager de l'analyse les recommandations proposées;

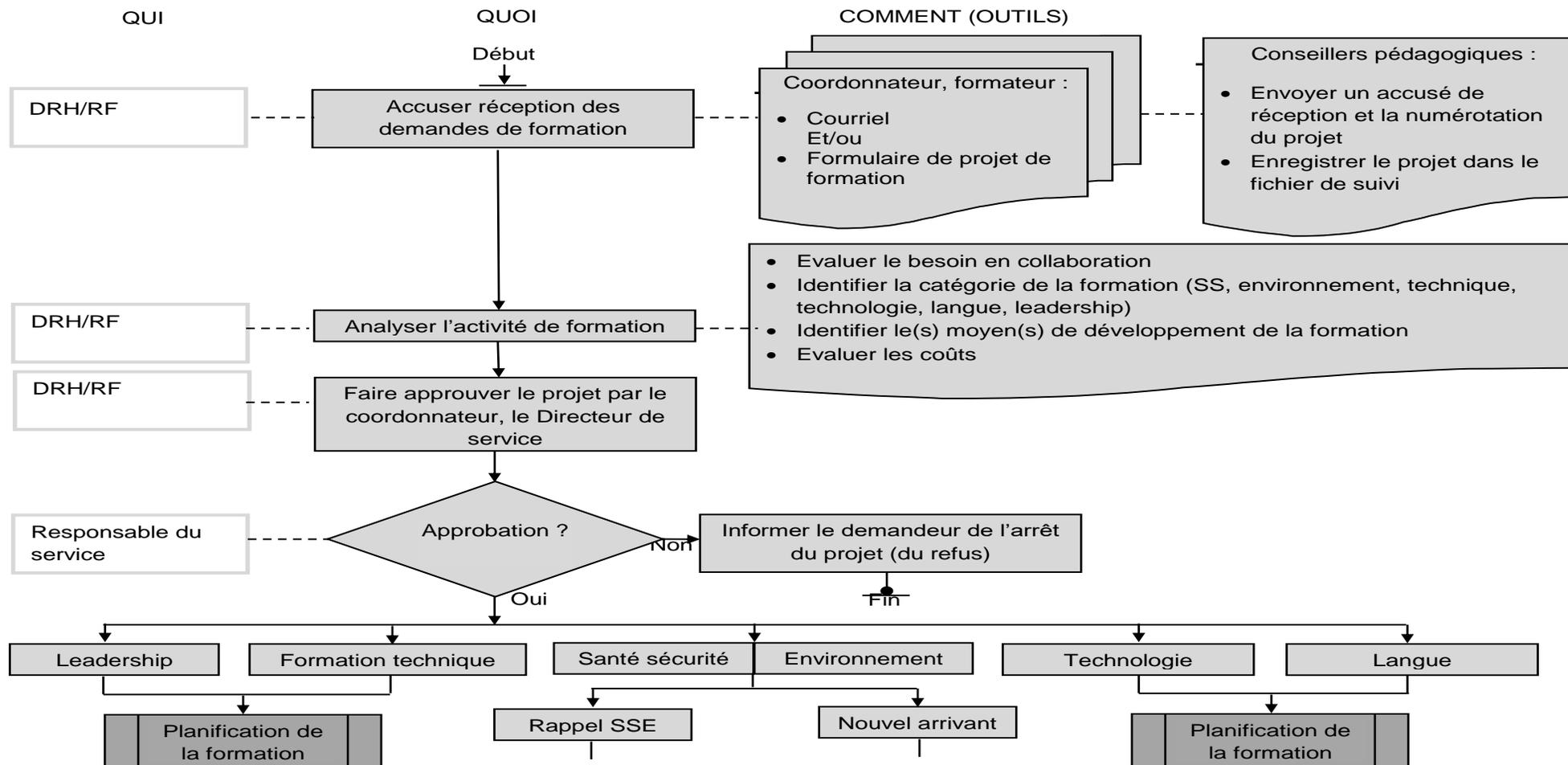
Processus de l'analyse des besoins

- ✓ **Analyser les résultats:** pour en tirer des conclusions et proposer des solutions
- ✓ **Fixer la durée de l'analyse**
- ✓ **Présenter le rapport** pour partager / valider les résultats, prendre des décisions et obtenir les ressources nécessaires.

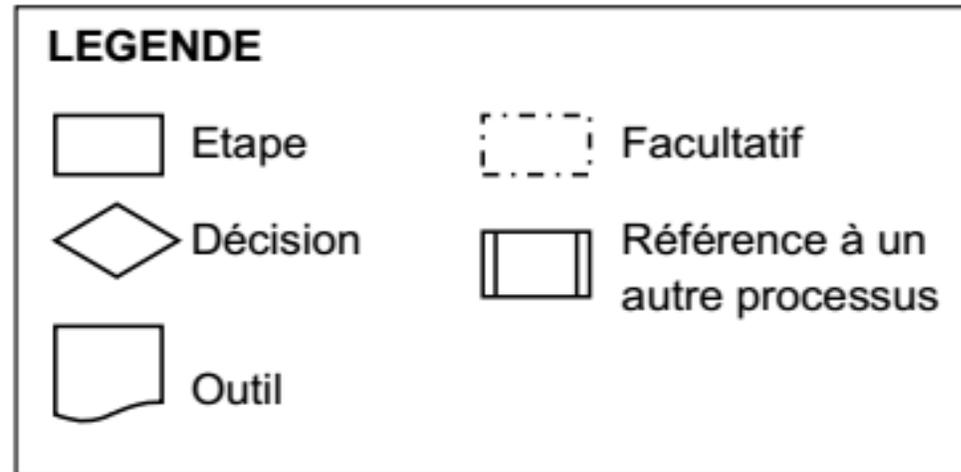
Processus de l'analyse des besoins

GESTION DE LA FORMATION

IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION



Processus de l'analyse des besoins



LA CONCEPTION

« Concevoir, c'est être architecte de la formation »

Thierry Ardouin. « Ingénierie de formation - 4e édition.

La conception

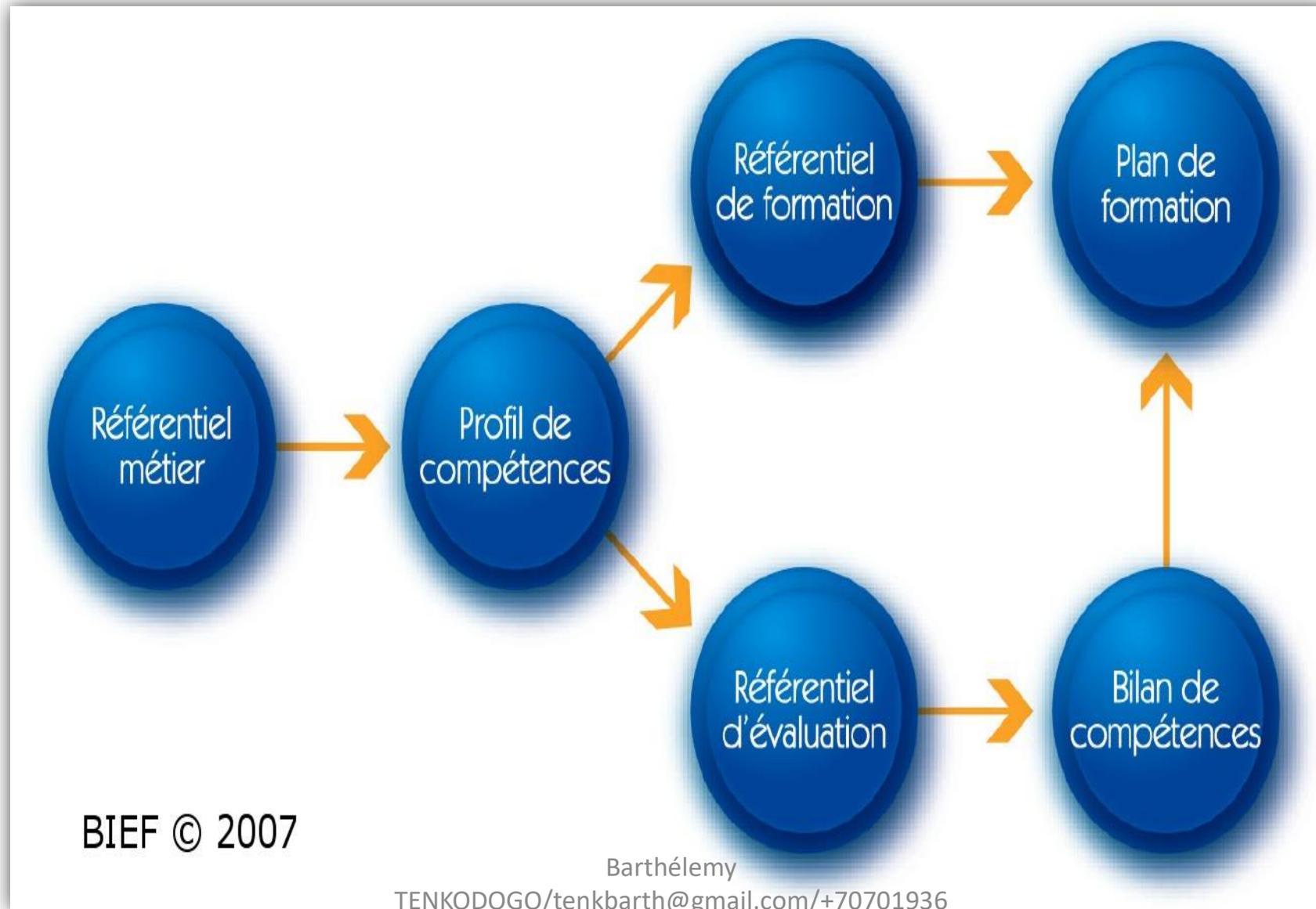
Tout au long de son activité, le responsable de formation, dans la démarche d'ingénierie de formation, ne cesse de concevoir en s'appuyant notamment sur l'étape d'analyse.

Professionnel, en position d'interface, l'ingénieur-formation doit en effet retranscrire les besoins et objectifs généraux en objectifs de formation opérationnels.

Cette étape de conception est ainsi le lien entre le souhaitable et le réalisable. Pour ce faire, l'ingénieur-formation cherche à objectiver la démarche et les contenus de formation en s'appuyant sur les référentiels et les cahiers des charges dans une démarche de contractualisation.

Thierry Ardouin. « Ingénierie de formation - 4e édition. »

Logique de la conception



Le référentiel et la référentialisation

Définition

- **Le référentiel** est une « liste d'une série d'actes, de performances observables détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétences (référentiel de métier) » (Afnor X50-750, terminologie formation professionnelle, avril 1992).
- **La référentialisation** « consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations » (Gérard Figari)

Le référentiel de métier

Définition

Le référentiel de métier est l'ensemble des emplois liés entre eux par une même technicité, par une forte proximité en matière d'activités et de compétences. Il analyse toutes les situations auxquelles les travailleurs sont confrontés dans leur pratique professionnelle;

Le référentiel d'emploi

Définition

Le référentiel d'activité ou d'emploi est une information de synthèse sur une activité professionnelle ou sur un métier.

Il est obtenu à partir du référentiel :

- **des réalisations et activités actuelles:** description du poste de travail, modalités d'exercice, compétences observées, relations à l'intérieur de l'entreprise et avec l'environnement, etc.)
- **des réalisations et activités futures:** prévision d'évolution des activités et des compétences requises à court ou moyen terme). »

Le référentiel de compétences

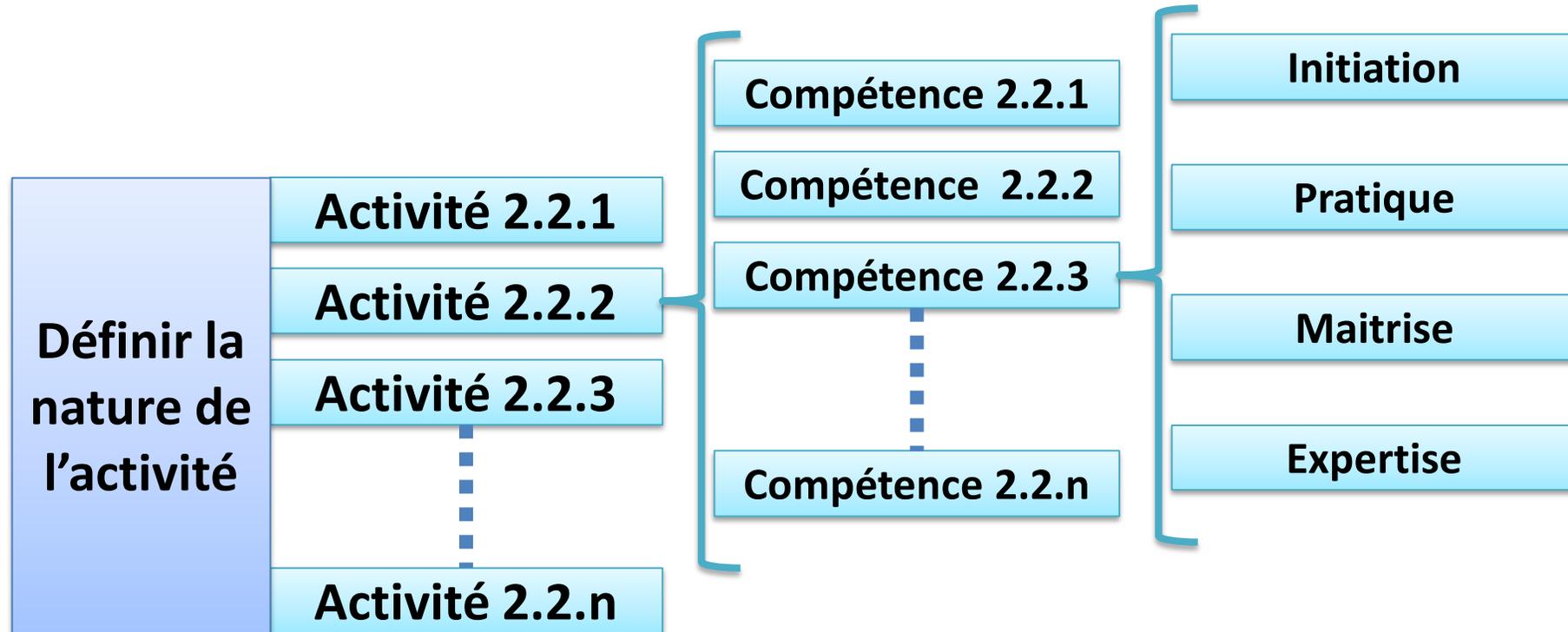
Le référentiel de compétences permet de dégager toutes les compétences nécessaires pour traiter avec succès les situations décrites dans le référentiel de métier.

Il facilite :

- ✓ l'analyse des besoins en formation ;
- ✓ la formalisation et la capitalisation d'expériences ;
- ✓ la conception des grilles d'évaluation des pratiques ;
- ✓ le positionnement et l'évolution du personnel.

C'est donc **une transcription** du référentiel d'activités ou d'emploi en éléments observables et déclinables en lien avec la méthode d'observation et d'analyse utilisée.

Référentiel des Compétences



Exemple de référentiel de compétences-formation

Compétences spécifiques	Eléments de compétences	Indicateurs pour l'évaluation
Gérer les documents administratifs	Saisir les documents	Utiliser la base de données Collecter les données sur les employés Saisir dans la base de données les données sur les employés Assister le SIRH dans la Saisie des données pour les différents rapports Etablir les bordereaux pour les documents sortants Effectuer des améliorations et faire un suivi des documents archivés
<p>La compétence Elle est l'énoncé global du comportement attendu</p>		
<p>Les éléments de compétence correspondent aux grandes étapes ou aux principaux résultats associés à la démonstration de la compétence.</p>	Assurer le traitement des documents et dossiers	Réceptionner les dossiers de candidatures spontanées Réceptionner les données à saisir dans la base de données Traiter les demandes d'attestation de salaire des employés
classer des documents et des dossiers	Assurer le suivi et le classement des documents et des dossiers	Classer les bordereaux de transmission des documents Trier les dossiers réceptionnés Classer les contrats signés dans les dossiers des employés Ranger les CV Classer les dossiers de candidature spontanée par corps de métier maintenir le bon ordre des documents dans les dossiers du personnel
<p>Indicateurs Les connaissances et habiletés précisent et donnent des détails sur les éléments. (savoir/savoir-faire/savoir-être)</p>	suivre le traitement des documents et des dossiers	Suivre les bordereaux de transmissions des documents Faire le suivi des documents archivés dans la base de données Transmettre les dossiers réceptionnés aux conseillers RH Transmettre tout courrier entrant à qui de droit Transmettre une copie du contrat signé à la comptabilité

La compétence
Elle est l'énoncé global du comportement attendu

Les éléments de compétence correspondent aux grandes étapes ou aux principaux résultats associés à la démonstration de la compétence.

Les indicateurs servent de critères d'évaluation

Indicateurs
Les connaissances et habiletés précisent et donnent des détails sur les éléments. (savoir/savoir-faire/savoir-être)

Référentiel de compétences

Groupe d'activités	Compétences	Capacités
Préparer conduire et conclure par des ventes un entretien commercial avec un client ou un prospect	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir un client, répondre à sa demande spontanée, lui proposer à cette occasion une offre adaptée à son profil - Proposer et vendre des produits par téléphone - Conduire un entretien de vente-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la fiche client et anticiper les propositions à formuler au client • Bâtir un argumentaire et / ou un script type de l'entretien de vente • Accueillir le client et/ou se présenter, se mettre à son écoute. Générer une relation de confiance. • Découvrir le client, identifier ses attentes et ses besoins • Diagnostiquer et conseiller de façon personnalisée ses clients • Identifier et proposer au client les produits et services les mieux adaptés aux besoins du client, en intégrant dans cette démarche les campagnes commerciales en cours et les objectifs à réaliser • Argumenter et traiter les objections du client • Négocier et décider, dans le cadre d'une délégation, les conditions clientèle • Conclure la vente • Dialoguer en anglais avec la clientèle étrangère
Générer des entretiens de vente (prise de rendez-vous)	<ul style="list-style-type: none"> - Traiter des évènements commerciaux individuels de son portefeuille client - Définir, organiser et réaliser une action commerciale sur son portefeuille client - Conduire ou participer à une action commerciale collective - Conduire ou participer à une action de prospection 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une approche globale du portefeuille géré • Identifier les opportunités d'actions commerciales et entretenir des contacts réguliers • Cibler la clientèle à contacter pour une action commerciale donnée • Rechercher et collecter les coordonnées de prospects • Bâtir un argumentaire et / ou un script type de prise de rendez-vous • Prendre des rendez-vous ciblés • Organiser et coordonner une action commerciale
Autres activités	<ul style="list-style-type: none"> - Monter et suivre les dossiers de ses clients - Contribuer à l'efficacité commerciale globale de son agence 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la rentabilité du client et étudier sa solvabilité avant négociation et décision • Rédiger les propositions commerciales cohérentes à la politique commerciale de l'Etablissement et aux demandes du client • Prendre en charge les missions techniques et/ou administratives confiées par la hiérarchie • Assurer le service après-vente des opérations réalisées • Surveiller son portefeuille et prendre les décisions de paiement • Renseigner le système d'information interne afin de permettre une exploitation commerciale des informations • Transmettre les opportunités commerciales • Intervenir ponctuellement pour informer sur les nouveautés et les évolutions réglementaires • Apporter son expertise aux autres collaborateurs de l'unité
	<p>Capacités transversales à l'ensemble des compétences</p> <p style="text-align: right;">--></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se tenir informé de l'évolution des marchés, des produits, de la législation, de la fiscalité, ...et en saisir les impacts commerciaux • Maîtriser le système informatique de l'entreprise • Agir en collaboration avec les différents services de l'entreprise

Les activités du référentiel de métier sont catégorisées selon les types savoirs qui les sous-tendent

Cognitives	la résolution de problèmes, la prise de décision, traitement de l'information, etc.
Opératives (psychomotrices)	<ul style="list-style-type: none">• savoir-faire gestuels, pratiques,, capables de produire un résultat opérationnel
Psycho-sociales	<ul style="list-style-type: none">• savoir-être de type relationnel, capacité de communiquer
Psycho. – affectives	<ul style="list-style-type: none">• savoir-être, connaissance de soi, gestion du stress, capacité d'investissement personnel
Psycho-réflexives	<ul style="list-style-type: none">• savoir-être, comportements et attitudes de réflexion, de questionnement, innover

Le référentiel de formation

Le référentiel de formation est extrait des référentiels de compétences.

Il favorise la maîtrise effective des compétences nécessaires.

Il facilite:

- ✓ la construction d'outils et méthodes pédagogiques ;
- ✓ la construction d'un parcours d'apprentissage-formation;
- ✓ la validation des acquis.

Le référentiel de formation

La situation professionnelle et l'analyse du système de travail. La situation professionnelle est mise en relation entre:

- Une personne et le poste
- Le poste de travail et son évolution dans le temps.

L'emploi et son environnement renvoient à la position de l'emploi dans son environnement global , donc non seulement au sein de son organisation, mais aussi dans ses rapports avec un contexte élargi comme la prise en compte du marché économique et de ses évolutions, la compréhension culturelle de pays partenaires, du système de relations nationales ou internationales. »

Le référentiel de formation

Les compétences professionnelles

- mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité. (Afnor X 50-750)
- ensemble structuré de savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir être, savoir agir, savoirs sociaux et culturels, savoirs expérientiels) mobilisés de manière finalisée et opératoire dans un contexte particulier.

La validation des acquis est la reconnaissance par un acte officiel qui consiste à certifier au nom d'une autorité compétente qu'un individu a fait la preuve, par des moyens codifiés, connus et déterminés à l'avance (et donc non arbitraires) qu'il maîtrise les savoirs et les savoir-faire correspondant à tel diplôme ou tel titre homologué.

Acquis: C'est l'ensemble de ce que sait, connaît et fait une personne.

Le référentiel de formation

La reconnaissance des acquis:

C'est l'ensemble des pratiques et procédures contribuant, aux différents moments de la vie d'un individu, à la prise en compte de ses compétences diverses et potentialités.

Elle est accordée par exemple par un organisme de formation, avant l'entrée en formation, ou par un employeur à l'occasion d'un recrutement ou d'une évolution de carrière. »

Le contenu

Contenu du référentiel de formation:

- ✓ le **thème** de la formation, du chapitre ou de la séquence
- ✓ les **objectifs** de formation et pédagogiques;
- ✓ le **contenu** de la formation, des chapitres, des séquences, des thèmes
- ✓ les **méthodes** d'animation pédagogiques: exposés, cours, étude de cas, présentation d'expériences, travaux dirigés, mise en situation, production d'outils...
- ✓ **Les supports** : transparents, vidéo, multimédia, tableau, grille individuelle...
- ✓ **L'évaluation**: formative, sommative (« examen, grille auto correctrice, auto-évaluation, dossier individuel ou collectif, QCM... »)

La conception de l'action ou du dispositif de formation

La description du contexte.

La description des objectifs pédagogiques (généraux et spécifiques).

Les résultats attendus (qualitatifs et quantitatifs)

Le descriptif général du Dispositif

Le programme détaillé de la formation.

Les méthodes pédagogiques retenues.

Le timing de la formation.

La population visée par la formation.

Le profil des formateurs

Le dispositif de pilotage.

Les dispositifs d'évaluation aux différentes étapes avec les critères et les modalités.

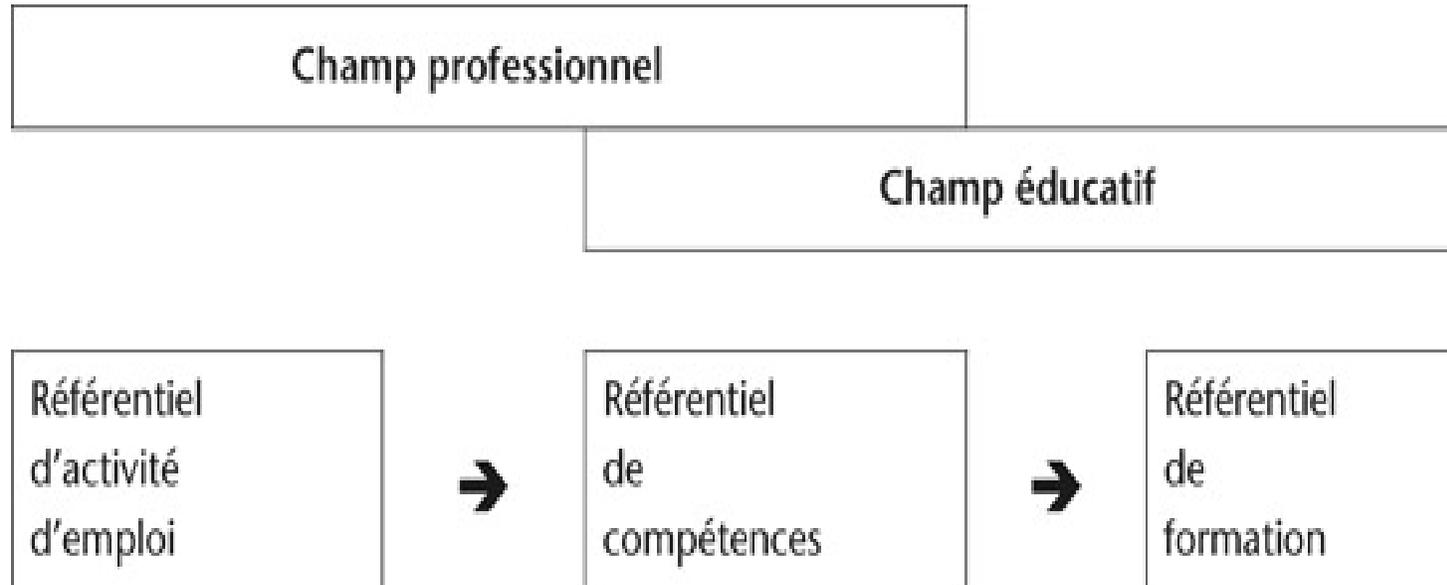
L'évaluation finales

Le calendrier du dispositif.

La conception

Le référentiel de formation

La démarche de référentialisation



Le cahier de charge

La rédaction du cahier des charges

Le cahier de charge décrit les conditions de réalisation de la formation en définissant :

- ✓ **Le contexte justifiant la formation:** anticipation, adaptation au poste de travail, développement de l'employabilité ou de compétence, évolution ou maintien dans l'emploi
- ✓ **Le contexte pédagogique:** les méthodes et techniques d'animation de la formation

La rédaction du cahier des charges

- ✓ **Les objectifs de formation et opérationnels:** comportement professionnel attendus à la fin de la formation et les compétences acquises à la fin de chaque apprentissage.
- ✓ **les résultats attendus :** l'amélioration de la performance des employés en situation de travail
- ✓ **les conditions matérielles, financières**

La rédaction du cahier des charges

Le cahier de charge décrit les conditions de réalisation de la formation en

Le contenu du cahier de charge du projet de formation

- ✓ Le contexte du projet
- ✓ Les objectifs de la formation
- ✓ Le public visé
- ✓ Le contenu de la formation
- ✓ Les méthodes pédagogiques préconisées ou souhaitées
- ✓ Le message qui devra être transmis par le biais de la formation
- ✓ Conditions matérielles
- ✓ Le profil des intervenants
- ✓ Le nombre de journées par formation
- ✓ Le nombre de sessions programmées
- ✓ Les contraintes
Temporelles
Budgétaires
- ✓ Le dispositif d'évaluation
- ✓ Les conditions de sélection
(dans le cadre d'un appel d'offre)

Exemple de cahier de charge

La conception

La conception pédagogique

L'ingénierie pédagogique est une démarche qui vise la conception de la formation dans sa partie face à face (définition de la progression pédagogique, des contenus, des méthodes,...)

Elle respecte le cahier de charge et la proposition de formation approuvée.

La conception

La conception pédagogique

- ✓ Conception des modules de formation
- ✓ Choix des méthodes et techniques d'animation
- ✓ Définition des objectifs pédagogiques par modules
- ✓ Conception des contenus des modules
- ✓ Conception des exercices d'application, d'évaluation
- ✓ conception des activités
- ✓ Préparation du matériels de formation
- ✓ Préparation de la salle de formation,
- ✓ le timing (chronogramme)

LA REALISATION

La réalisation

Elle regroupe :

- ✓ L'élaboration du plan de formation
- ✓ le pilotage et l'animation du plan de formation
- ✓ le plan de communication

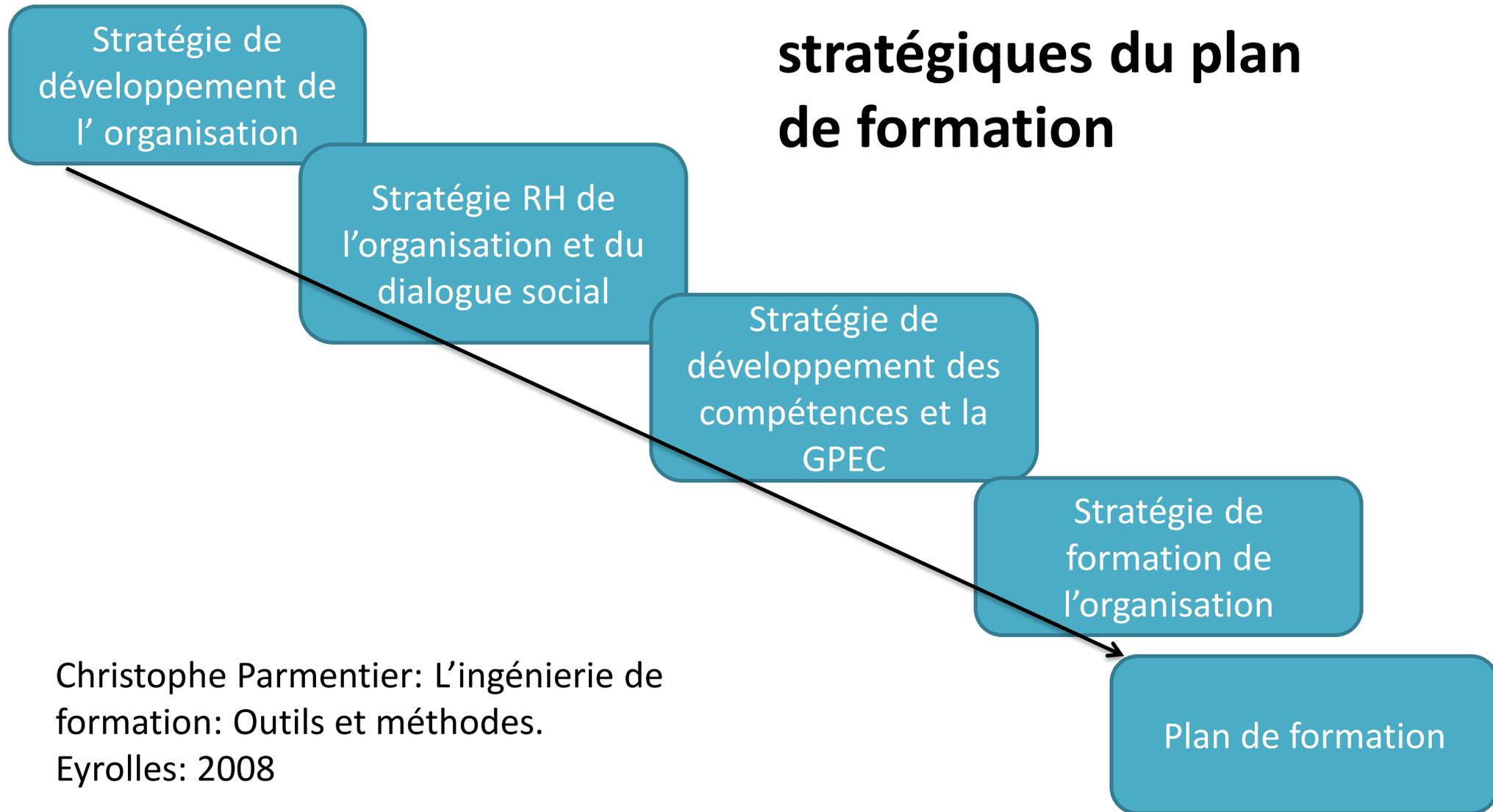
Elle crée les conditions d'une évaluation efficace du plan de formation et de la politique de formation.

Le plan de formation

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur le moyen qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. » (Alain Meignant)

Le plan de formation

Les fondements stratégiques du plan de formation



Christophe Parmentier: L'ingénierie de formation: Outils et méthodes.
Eyrolles: 2008

Stratégie de développement de l'entreprise

Elle permet:

- de concevoir les finalités, les missions de production ou de service, sa vocation, son identité, ses valeurs, ses marchés, ses clients, prospects et concurrents...
- de définir les fins à poursuivre et à promouvoir sur le terrain.
- d'orienter, d'organiser et d'évaluer l'action individuelle et collective.

Stratégie RH de l'entreprise et du dialogue social

Elle permet de:

- définir la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle l'accompagne et en découle.
- définir les objectifs, les moyens, les ressources et les contraintes.
- Accompagner la stratégie et les objectifs de développement de l'entreprise

Stratégie de développement des compétences et la GPEC

Elle permet de:

- définir ce qui se situe en amont et en aval des actions de formation.
- S'orienter vers la mobilité, le recrutement et l'employabilité .

Stratégie de formation de l'entreprise

Elle a pour rôle:

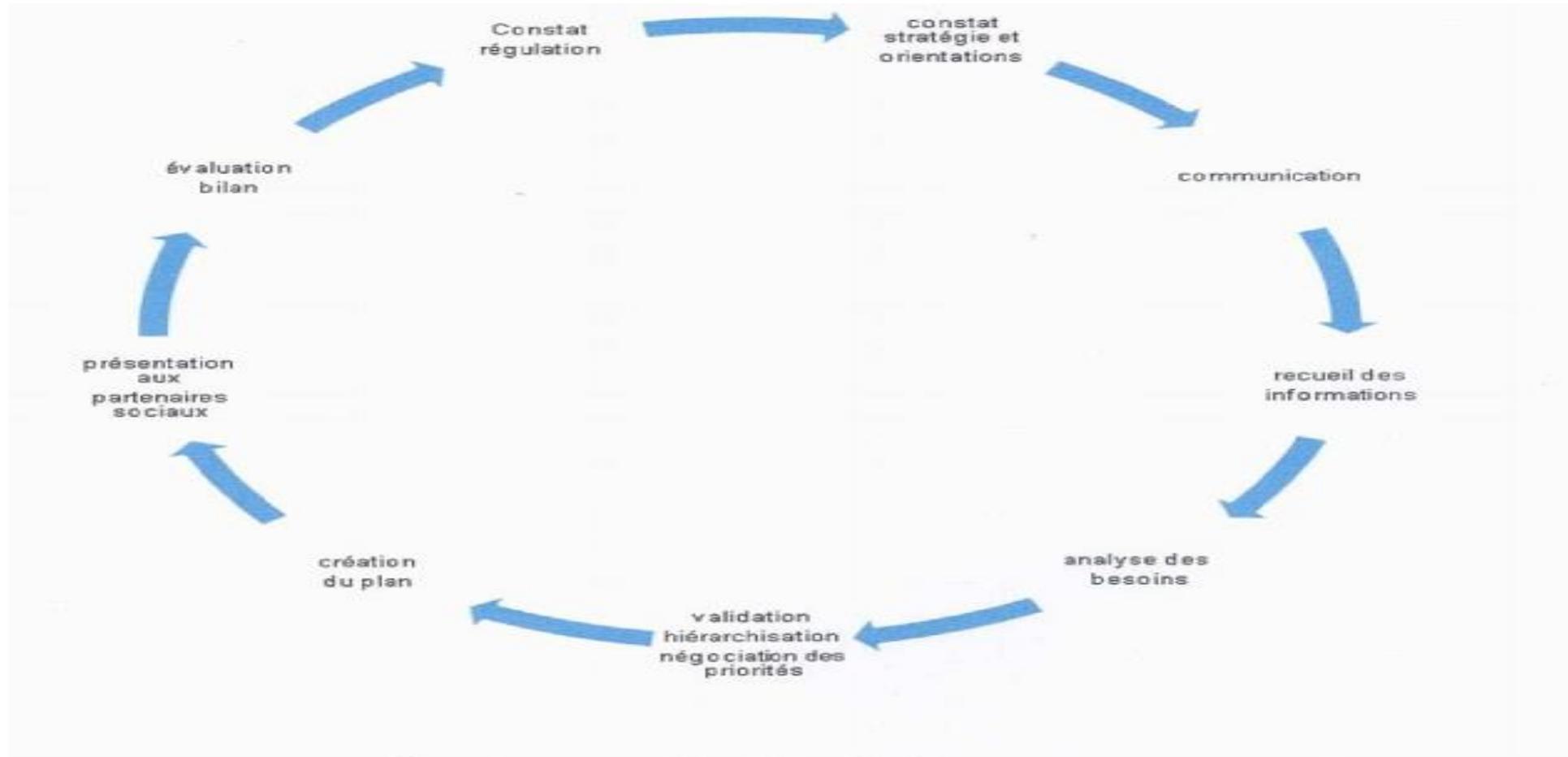
- de hiérarchiser les objectifs dévolus à la formation selon le contexte de l'entreprise.
- de déterminer les objectifs prioritaires de dispositif de formation à court, moyen, long terme.
- définir les principes d'organisation des moyens qui seront utilisés.
- de définir les « axes stratégiques » ou « orientations » déterminés à de la gestion des ressources humaines et de la GPEC.

Le plan de formation

Le plan de formation est la:

- ✓ La traduction des besoins de formation sous la forme d'actions de formation en lien avec le référentiel
- ✓ L'évaluation des fiches des actions de formation retenues
- ✓ La définition des effectifs concernés par chaque action de formation (la durée, la prestataire éventuel et les coûts estimatifs)
- ✓ La planification de la réalisation des actions de formation

La démarche du plan de formation



déroulement du plan de formation

Schéma Maxime Moreno³

Le plan de formation

Pour l'organisation, le plan de formation permet de

- ✓ disposer en permanence des compétences nécessaires à la réalisation de ses missions et projets afin d'adapter et d'améliorer leur offre de service,
- ✓ rendre plus efficaces les différentes actions de formation en les programmant et en établissant des priorités entre elles,
- ✓ Contribuer à l'employabilité et à la mobilité des agents.

Les objectifs du plan de formation

Pour les employés, le plan de formation

- ✓ rend visible la politique de formation de l'organisation et les aide donc à s'orienter ;
- ✓ constitue le cadre dans lequel les besoins de formation liés à l'exercice de leur emploi sont pris en compte ;
- ✓ contribue à leur évolution professionnelle, à la réalisation des projets professionnels et à leur motivation.

Elaboration du plan de formation



Elaboration du plan de formation

Analyse des étapes au prisme de la démarche ACRE

Phase 1 Analyse: étape 1 et 2

Phase 2 Conception :Etape 3 et4

Phase 3 Réalisation: Etape 5 et 6

Phase 4 évaluation: Etape 7 et 8

Phase 1: Analyse

Etape 1: Définition des objectifs politiques et stratégiques de l'organisation

Elle tient compte dans sa formulation :

- **des projets de changement ou d'investissement de l'organisation.** Ces projets s'inscrivent dans un projet global ou sectoriel de l'organisation (projet d'informatisation, de modification du process industriel...).
- **L'évolution des métiers et des professions.** il s'agit d'accompagner, d'anticiper, les évolutions techniques et sociales de métiers en lien avec le développement des savoirs techniques et scientifiques.

Phase 1: Analyse

Etape 1: Définition des objectifs politiques et stratégiques de l'organisation

- **Les problèmes ou dysfonctionnements répétés.** Il s'agit de s'assurer que la formation peut accompagner résoudre ces problèmes.
- **Les changements culturels.** Ils renvoient aux modifications des valeurs, des modes de fonctionnement, de système de communication, de styles de vie qui se sont construits dans la durée et dans l'histoire de l'organisation et de ses personnels. En somme les évolutions sociétales, législatives ou de l'environnement...

Phase 1: Analyse

Etape 2: Identification des besoins en compétences

Elle correspond l'analyse des attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus à partir :

- des informations du service formation ;
- du recensement des demandes individuelles ;
- du recensement des actions collectives et/ou projet de service.

Phase 1: Analyse

Etape 2: Identification des besoins en compétences

Cette étape a pour rôle de:

- Dégager la place de la formation pour la résolution des besoins. Il faut pour cela identifier les situations problèmes, déterminer en quoi et sur quoi la formation peut agir, et de transcrire les moyens d'action en objectifs de formation.
- Incrire la formation dans les évolutions professionnelles des personnes et des services à partir du référentiel emploi-compétences actuelles (emploi-type) vers le référentiel emploi-compétences visées.
- Incrire les formations dans les orientations politiques et stratégiques de développement de l'organisation et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.

Phase 1: Analyse

Etape 2: Identification des besoins en compétences

Cette étape a pour rôle de:

- Inscrire les formations dans les orientations politiques et stratégiques de développement de l'organisation et respecter les cohérences dans le cadre du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et de manière générale les liens avec la politique de formation.
- Dégager les contraintes et les spécificités à prendre en compte en terme de fonctionnement : types de matériel, rythmes et plans de charge, horaires, délais, disponibilité des personnels.

Phase 2: Conception

Etape 3 et 4 : Hiérarchisation des actions et construction des parcours(arbitrage)

Cette étape consiste à:

- L'élaboration des référentiels (métiers, emplois, compétences et formation)s'il n'en existe pas.
- la localisation et la description des actions de formation en référant aux cahiers de charges et en tenant compte des objectif, des contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- La hiérarchisation des action de formation en fonction des priorités et leur degré de faisabilité
- La validation du plan de formation par toutes les parties prenantes (direction, les partenaires sociaux).

Phase 2: Conception

Etape 3 et 4 : Hiérarchisation des actions et construction des parcours(arbitrage)

Cette étape consiste à:

- L'élaboration des référentiels (métiers, emplois, compétences et formation)s'il n'en existe pas.
- la localisation et la description des actions de formation en référant aux cahiers de charges et en tenant compte des objectif, des contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- La hiérarchisation des action de formation en fonction des priorités et leur degré de faisabilité

Phase 2: Conception

Etape 3 et 4 : Hiérarchisation des actions et construction des parcours(arbitrage)

Cette étape consiste à:

- La budgétisation des actions et du plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande et des information sur le cout de la formation par les organismes de formation.
- L'arrêt des actions et du plan définitif.
- La validation du plan de formation par toutes les parties prenantes (direction, les partenaires sociaux).

Phase 3: Réalisation

Etape 6 et 7 : la communication sur le plan de formation et la réalisation de la formation

Il s'agit de porter l'information sur le plan de formation aux employés sur les différentes formations, les conditions d'inscription, l'organisation des formations et les aspects administratifs...

Phase 4:Evaluation

Etape 8 : l'évaluation

Il s'agit d'évaluer le retour sur investissement de la formation et partant du plan et du dispositif de formation.

Il faut noter qu'un plan de formation n'est pas figé toutes les étapes réalisées de façon itérative (un va et vient entre les différentes étapes).

La qualité du plan de formation

La qualité repose sur le respect de certaines conditions:

- ✓ Une pratique de l'anticipation. Faire évoluer les ressources humaines exige beaucoup de temps. Le plan de formation doit être pluriannuel. Se limiter à l'horizon de l'année ne peut que réduire l'ambition des projets
- ✓ Une participation du personnel. L'engagement du salarié dans la formation qu'il suivra sera d'autant plus fort qu'il aura participé aux travaux de définition des besoins de formation
- ✓ Une participation des représentants du personnel. La réglementation précise la place qu'elle entend accorder aux instances représentatives dans le domaine de la formation
- ✓ Une utilisation de tous les moyens de développement des compétences. Il serait préférable de parler de plan de développement des compétences plutôt que de plan de formation

Exemple de plan de formation

Le pilotage du plan de formation

- ✓ Le responsable de formation assure la mise en œuvre , l'animation et le suivi de plan de formation;
- ✓ Il veille à la programmation, au recrutement des organismes de formation, aux inscriptions et convocation des apprenants;
- ✓ Il veille à l'organisation de la formation.

Le pilotage du plan de formation

- ✓ Il établit le tableau de bord de formation,
- ✓ Il coordonne l'équipe projet de formation,
- ✓ Il pilote le budget du plan de formation, et contrôle les dépenses de formation en lien avec le service financier.
- ✓ Il gère le dispositif de formation.

Le tableau de bord de suivi de formation

Qu'est-ce que le TB?

Faisons l'analogie avec le tableau de bord d'une voiture.

Le TB automobile nous :

- ✓ donne des informations sur l'état du véhicule.
- ✓ informe sur le fonctionnement en cours
- ✓ donne des informations sur l'environnement
- ✓ signale des dysfonctionnements ou des points de vigilance par des signaux d'alerte.

Le rôle du TB d'un véhicule

Il permet au conducteur :

- ✓ d'avoir une vision d'ensemble en instantanée du fonctionnement du véhicule;
- ✓ de contrôler sa conduite et de ne pas se mettre en situation irrégulière ou de danger;
- ✓ d'intervenir dès qu'une information spécifique ou d'alerte est donnée.

Le tableau de bord de suivi de formation

Il est donc un document qui permet de visualiser, “d’un seul coup d’œil”, un certain nombre d’informations stratégiques et utiles à leurs destinataires, les décideurs.

C’est un outil:

- d’information;
- de gestion ;
- de pilotage d’action ;
- de communication.

L'élaboration du TB

Le contenu du TB mensuel

- le total des effectifs formés,
- l'état prévisionnel mensuel, en nombre d'heures et en cumul et prévu.
- le nombre d'heures engagé par la direction
- le nombre d'heures effectivement réalisé
- Le nombre d'absents aux formations par service
- les modules de formation prévus et exécutés
- le statut de l'agent, sa fonction, sa direction, la durée de formation,
- le lieu de formation, l'organisme de formation, le coût de la formation, les frais de missions pour la formation et les titres de transport.

Les indicateurs trimestriels et annuels du TB

Les indicateurs trimestriels issus des informations mensuelles du TB sont:

- ✓ Ratio Coût Formation/Masse Salariale
- ✓ Coût moyen de la formation
- ✓ Ratio demande satisfaite
- ✓ Ratio demande non satisfaite
- ✓ Nombre d'agents formés
- ✓ Somme des dépenses engagées
- ✓ Nombre formations réalisées/ nombre formations prévues.
- ✓ Taux d'absentéisme
- ✓ Taux des actions réalisées/actions commandées/actions prévues .

Le bilan social

A partir des bilans trimestriels, un bilan social peut être dégagé pour une évaluation du plan de formation à travers les indicateurs suivants:

- **(Montant global formation/masse salariale)*100**

Cet indicateur permet de mesurer les efforts de l'organisation pour assurer la formation de ses agents.

- **(Nbre de formés/effectif total)*100.**

Cet indicateur permet de mesurer la couverture du personnel en matière de formation.

- **(Nbre formations réalisées/Nbre formations prévues)*100**

Cet indicateur permet d'avoir le taux de réalisation du plan de formation

- **(Montant formation par domaine/ montant global formation)*100**

Cet indicateur permet de savoir les domaines privilégiés de formation et s'ils sont prioritaires.

NB:

C'est à l'organisation de faire le choix des indicateurs en fonction de ses critères de et de l'utilisation prévue.

Le mode de traitement est envisagé (traitement informatique ou non) parallèlement aux modalités de recueil des données et aux moyens d'exploitation et de diffusion.

Conclusion

Le tableau de bord est un outil de gestion de la formation, de synthèse de données qualitatives et quantitatives, et de diffusion de l'information. Il doit cependant lui-même être suivi afin de l'adapter si nécessaire et d'évaluer toujours sa pertinence et son actualité.

Module

EVALUATION

Objectifs pédagogiques:

- ✓ *Distinguer les notions d'évaluation en formation et celle de formation;*
- ✓ *Identifier les types d'évaluation;*
- ✓ *Identifier les niveaux d'évaluation;*
- ✓ *Elaborer des critères d'évaluation;*
- ✓ *Mener une évaluation au niveau individuel.*

Introduction

L'évaluation est à tous les niveaux de la démarche de l'ingénierie de formation. Elle est itérative c'est-à-dire un va et vient entre les différentes étapes de l'ingénierie de formation. Il ne s'agit pas de former pour former il faut s'assurer que la formation a permis non seulement:

- ✓ aux individus d'acquérir des compétences;
- ✓ que celles-ci sont traduites en comportement dans le travail;
- ✓ et que la formation a un impact sur les résultats de l'organisation.

Le concept d'évaluer

J.M. De KETELE

Evaluer c'est contrôler ce qui a été réalisé. Il ne s'agit pas d'évaluer la personne, non pour chercher un responsable, mais pour améliorer.

Exemple: Evaluation des compétences professionnelles d'un travailleur.

André De Perreti:

L'évaluation est une démarche opératoire par laquelle on apprécie une réalité donnée en référence à des critères déterminés (jugement de valeur); en d'autres termes, opération qui mesure l'écart entre un résultat et un objectif, et en recherche les causes. Elle peut avoir lieu par consultation, individuellement ou en groupe ou de façon mixte .

Exemple: Les compétences en situation de travail

Charles Hadji :

- ✓ Évaluer c'est Mesurer
- ✓ déterminer la congruence entre la Performance et les Objectifs
- ✓ donner un Jugement Professionnel.

Thierry Ardouin :

Evaluer c'est: « Décider à partir d'un jugement professionnel ».

Jugement entre l'écart la compétences requise et la compétence réelle pour l'exécution d'une tâche.

Evaluer: qu'est-ce?

Explication de la définition de André de PERRETI:

Réalité donnée: Les compétences pour occuper un poste ou pour exécuter une tâche.

Critères déterminés: référentiel ou fiche de compétence.

Objectif prédéfini: niveau de performance attendue dans l'exécution des tâches dans le poste.

Résultat: niveau de performance réellement atteint dans l'exécution des tâches.

Ecart entre résultat et objectif: Différence entre performance atteinte tâche et la performance attendue ou prédéfinie.

Synthèse de la définition

L'évaluation c'est l'appréciation, le jugement que l'on tire à partir d'un écart entre une réalité donnée, un objet réel et les objectifs fixés préalablement conduisant à une prise de décision professionnelle.

Les éléments objet d'évaluation

Elle est la dernière étape de la démarche de l'ingénierie de formation.

Elle est itérative et se fait sur :

✓ **Les actions de formation:**

- contrôle de la performance , des connaissances acquises, des compétences acquises
- contrôle des habilités et des attitudes acquises.
- vérification de l'atteintes des objectifs de la formation;
- analyse du dispositif de formation, du plan de formation
- Organisation de la formation : la logistique, le matériel, la restauration, la salle...
- une situation de départ et une situation d'arrivée;

Les éléments objet d'évaluation

- ✓ **le professionnalisme du responsable de formation et de son service** : par le respect des procédures, l'adéquation entre demande et réalisation, le respect budgétaire...
- ✓ **Le nombre d'heure de formation réalisé,**
- ✓ **Le coût de la formation**
- ✓ **la session de formation** : son contenu technique, le déroulement et la progression pédagogique ;
- ✓ **La satisfaction des participants;**
- ✓ **le formateur – animateur** : son contenu, l'animation du groupe, les qualités pédagogiques, sa qualification, la prise en compte du groupe
- ✓ les résultats effectifs en milieu de travail;
- ✓ le potentiel du stagiaire et ses possibilités d'évolution;
- ✓ le retour sur investissement et les retombées économiques;

Résumé

L'évaluation porte sur des aspects particuliers ou domaine.

- ✓ **les résultats des formés,**
- ✓ **l'action de formation,**
- ✓ **le dispositif de formation,**
- ✓ **les effets de la formation.**

Le motif d'évaluation

On évalue pour **une prise de décision** au regard des résultats atteints et des objectifs prédéfinis.

Exemple: en formation l'évaluation permet de déterminer le niveau réel de compétences du personnel, d'en déterminer le manque et de prendre la décision de le combler par la formation.

3. Qui est concerné par l'évaluation ?

- ✓ **Le commanditaire de la formation pour :**
 - Observer les effets de la formation dans la performance de l'organisation;
 - Accompagner et faciliter l'utilisation des compétences acquise en milieu professionnel.
- ✓ **le responsable de formation pour :**
 - Déceler sur le terrain les effets de la formation pour laquelle les investissements ont été faits

3. Qui est concerné par l'évaluation ?

✓ **Les participants:**

- être informés sur le progrès réalisé au regard des objectifs;
- s'assurer de l'utilisation des compétences acquises dans son poste de travail

✓ **Le formateur pour:**

- savoir si les objectifs sont atteints à la fin de la formation,
- utiliser l'évaluation comme un moyen pour réguler la formation en cours de la session;
- améliorer sa propre pratique;
- Suivre les effets de la formation en milieu de travail.

II. Les types d'évaluation

1. L'évaluation diagnostique (EvD) ou pretest

HADJI C.

L'EvD:

- est une « évaluation qui est effectuée avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage.
- a pour but de produire des informations permettant soit d'orienter le formé vers une autre formation adaptée à son profil, soit d'ajuster la formation à son profil ».

Exemples d'EvD: test d'entrée dans une grande école, d'inscription à une formation, un test de contrôle au début de la formation

Les variantes de l'EvD

L' évaluation critériée:

- ✓ mesure la performance en référence à un ou des critères pré-établis et objectivables: connaissance; compétence, attitudes.
- ✓ permet de déterminer de quelle formation a besoin tel participant.

Conditions:

- ✓ la formation et la précision d'objectifs d'apprentissage ;
- ✓ la préparation d'épreuves critériée qui permettent de vérifier le niveau d'atteinte ou de réalisation de chacun des objectifs.

2. Les variantes de l'EvD

L'évaluation appréciative met en valeur la dimension qualitative de l'objet évalué ou de la compétence. Cette évaluation est tournée délibérément vers le qualitatif, s'attachant à dire la valeur de son objet.

"Il n'y aura d'évaluation qu'au moment où émerge le qualitatif dans le quantitatif".

C. Hadji :

Les variantes de l'EvD

L'évaluation de contrôle renvoie aux contrôles continus et ont pour but de produire des informations sur l'assimilation des savoirs enseignés.

Elle peut être instantanée, en cours ou dès la fin de la formation, ou différée.

Les variantes de l'EvD

L'évaluation normative

L'évaluation est dite normative lorsque le résultat du test, des performances ou productions, d'un individu ou apprenant est comparé aux résultats obtenus par le groupe.

L'évaluation certificative

- ✓ ajoute à des bilans, une sanction officielle par certificat, diplôme ou attestation professionnelle.
- ✓ engage celui qui atteste du degré de réussite ou de performance de l'évalué.

2. L'évaluation sommative (EvS)

L'EvS se situe en fin ou après une séquence de formation.

Elle:

- cherche à fournir un bilan du niveau des connaissances acquises.
- a pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage.

3. L'évaluation formative (EvF)

Hadji C: « L'évaluation formative est d'abord à visée pédagogique, ce qui la distingue de l'évaluation administrative, visée certificative ».

L'EvF:

- s'effectue pendant la période d'apprentissage, à l'intérieur d'une phase pédagogique .
- Permet de guider les apprenants dans, et au cours, de leur travail scolaire ou d'apprentissage.
- permet de valorisation l'apprenant.

Les variantes de l'EvF

- **Evaluation instituée est** établie par contrats entre apprenants et les enseignants ou formateurs.
- **Auto-évaluation** permet à chaque apprenant une vérification immédiate et une possibilité d'auto-rectification de ses activités d'apprentissage et de transfert de connaissance.

III. L'évaluation d'une action de formation

L'évaluation est au centre du processus de formation. Elle permet au formateur à chaque étape du déroulement de la formation de s'assurer des acquis de compétences des apprenants. Dans le cas contraire, il doit récalibrer ses objectifs pour la réussite de la formation.

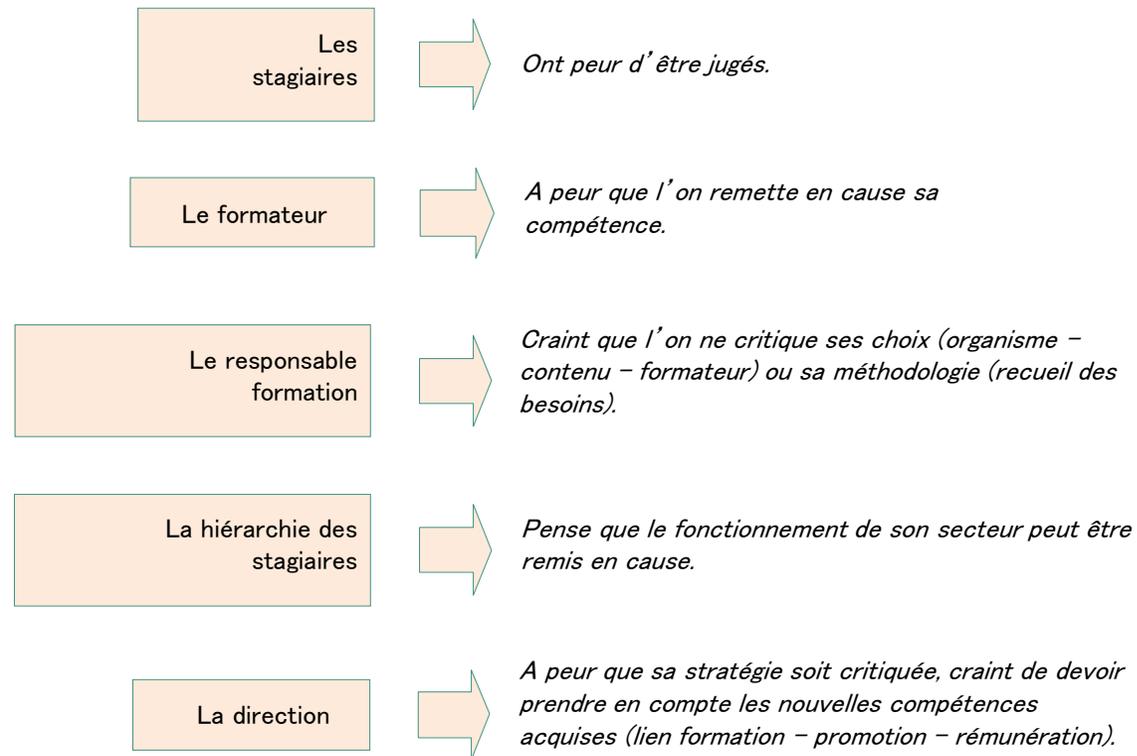
Qu'est-ce qu'une action de formation

Une action de formation est réalisée conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.

1. Le sens de l'évaluation pour les parties prenantes

- **Le formateur** cherchera à valoriser son image, à pérenniser sa relation commerciale avec son client ;
- **Le responsable formation** cherchera à obtenir la reconnaissance de sa société (direction, hiérarchie) et de s'assurer de la qualité du formateur ou de l'organisme de formation.
- **Les apprenants** pourront chercher:
 - ✓ une adaptation du contenu,
 - ✓ attendront de la reconnaissance, des remerciements pour sa participation,
 - ✓ Chercheront à améliorer son statut, accroître ses responsabilités, son salaire...

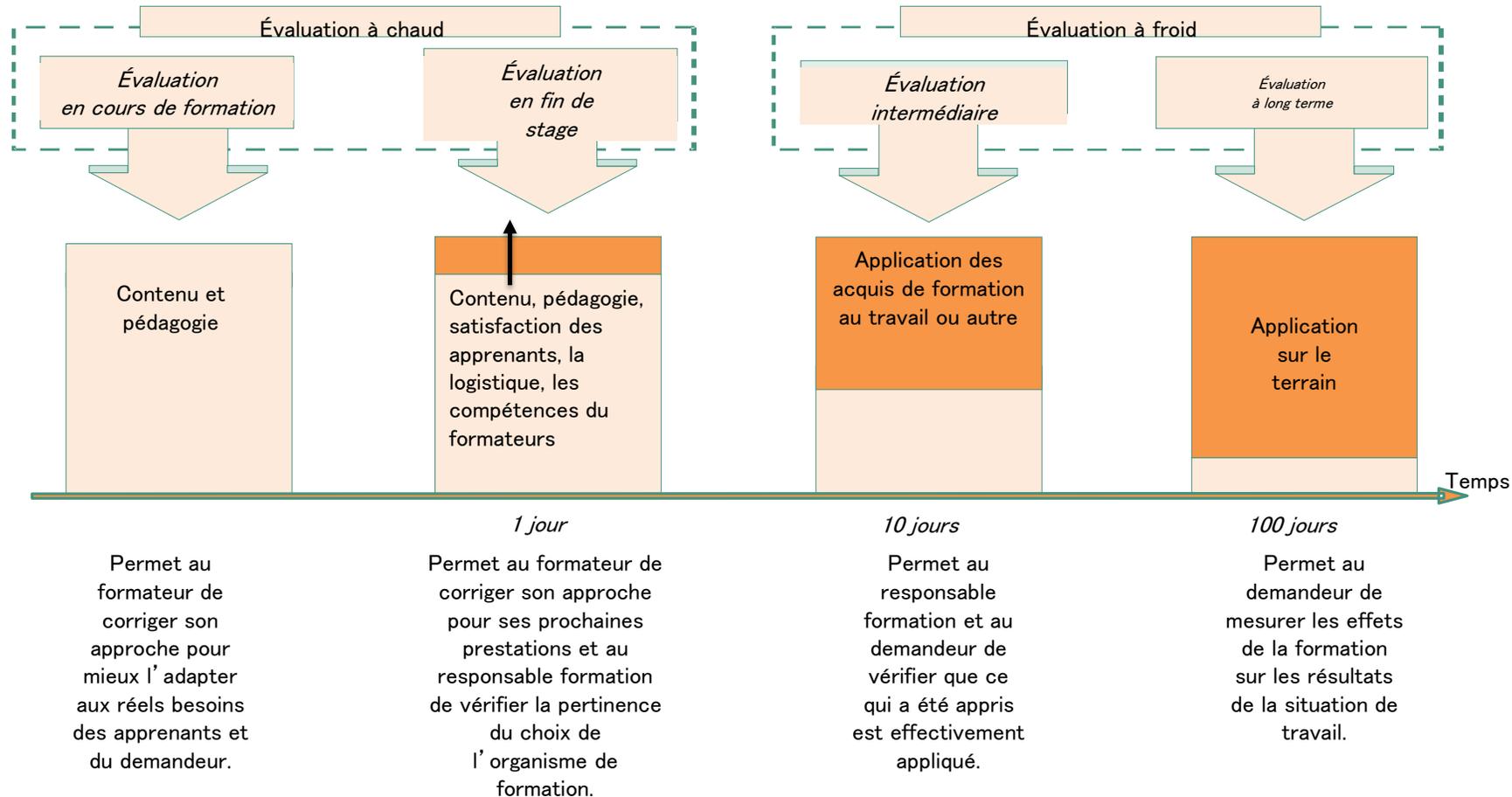
2. Les craintes des parties prenantes liées à l'évaluation



4. les niveaux d'évaluation et période d'évaluation

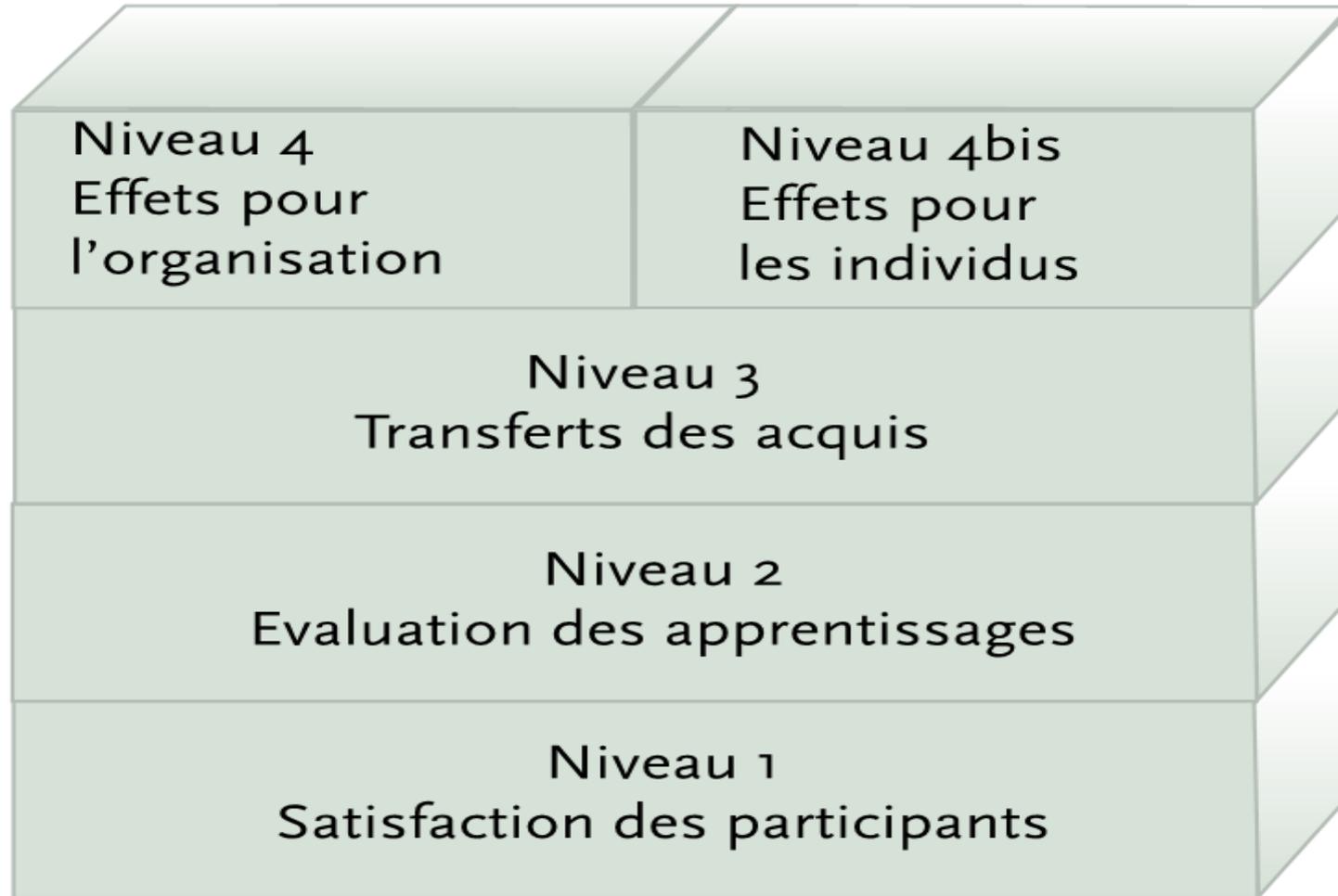
Il y a quatre types d'évaluation répartie en deux périodes.

1. les niveaux d'évaluation



2. Les niveaux d'évaluation de Donald Kirkpatrick

Il propose une démarche d'évaluation en quatre Niveaux.



2.1. Niveau 1 : Réaction ou niveau des opinions

Il s'agit de recueillir la perception:

- des apprenants sur la formation qu'ils viennent de vivre;
- de la hiérarchie et de l'organisation commanditaire;
- des formateurs

Ce niveau correspond à la **satisfaction** des clients. Le formateur ne doit pas se contenter de ce niveau d'évaluation car les appréciations peuvent être bonne même si la formation n'a pas atteint ses objectifs.

Cette évaluation se fait en fin de formation.

2.2. Niveau 2 : Apprentissage ou niveau des acquis pédagogiques

Le niveau 2:

- évalue la progression des connaissances, techniques ou savoir-faire appris pendant la formation des apprenants.
- Vérifie si les objectifs pédagogiques fixés sont atteints.
- peut se faire avant la formation pour situer le niveau de départ.
- Peut se faire pendant la formation pour renforcer les acquis.
- Peut se faire à la fin de la formation pour évaluer le niveau globale des apprenants.

2.3. Niveau 3 : Comportement en milieu de travail ou niveau du transfert pédagogique

Niveau 3 : Comportement en milieu de travail ou niveau du transfert pédagogique.

C'est le niveau où sont analysés les acquis pédagogiques et leur exploitation en situation de travail.

Le savoir-faire de la personne a-t-il évolué suite à la formation ? Le met-il en application a son poste de travail?

Seule une enquête permet de le savoir et d'en dégager les obstacles.

2.4.Niveau 4 : Résultats, ou niveau socio-économique

Ce niveau mesure l'impact de la formation, et donc son utilisation en situation de travail, sur les performances de l'entreprise en terme sociaux et/ou économiques, donc mesurables et chiffrables. C'est le retour sur investissement.

Il peut arriver qu'une formation provoque une réaction positive (niveau 1), qu'il ait des acquis certains (niveau) et une mise en pratique (niveau 3), mais cela n'ait pas d'effet sur les résultats de l'organisation ou le dégrade.

Conclusion

C'est le niveau 3 et 4 qui permettent réellement

- ✓ de savoir que la formation a eu un impact sur l'efficacité et l'efficience de l'apprenant dans son poste de travail;
- ✓ de savoir que les besoins en formation identifiés ont été pertinents et ont répondu aux attentes de l'individu ou de l'entreprise;
- ✓ de déceler les insuffisance de l'apprenant et d'y remédier;
- ✓ d'évaluer le plan de formation dans son ensemble pour l'organisation.

IV. Les outils d'évaluation

1. Fiche de recueil et d'évaluation des réactions

Exemple de fiche

Fiche d'évaluation

Thème :

Date :

Animateur :

J'ai aimé :

J'ai appris :

Je me propose de mettre en œuvre dès maintenant :

Je suggère :

Nom du participant (facultatif) :

Organisme, service :

Dates de formation :

Désignation de la formation :

Nom de l'animateur :

Évaluation de la formation par les participants :

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas satisfait
Atteinte des objectifs				
Intérêt des contenus				
Utilité pour vous				
Modalités pédagogiques				
Qualité de l'animation				
Qualité des documents				
Conditions matérielles				

Satisfaction globale				
----------------------	--	--	--	--

Ne cochez qu'une case par item.

Commentaires et suggestions :

.....

..... Barthélemy

.....TENKODOGQ/tenkbarth@gmail.com/+70701936.....

Fiche 1

Prénom :.....
 Nom :.....
 Service :
 Intitulé de la formation:.....
 Objectif (compétence visée) :

Comment jugez-vous :					
✓ Les thèmes abordés.	1	2	3	4	5
✓ Les objectifs pédagogiques	1	2	3	4	5
✓ Le contenu.	1	2	3	4	5
✓ La prestation des intervenants.	1	2	3	4	5
✓ Les pauses café.	1	2	3	4	5
✓ Les pauses déjeuners	1	2	3	4	5
Globalement, cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ?	Oui		<input type="checkbox"/>		
	Non		<input type="checkbox"/>		
Cette formation vous semble – t – elle utile pour la suite de vos activités?	Oui		<input type="checkbox"/>		
	Non		<input type="checkbox"/>		

Encerchez le numéro correspondant à votre appréciation.

1. Très satisfaisant 2. Satisfaisant 3. Moyennement satisfaisant 4. Peu satisfaisant 5. Pas du tout satisfaisant

1-Quelles sont vos impressions générales sur le module démarche de l'ingénierie (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

2-Quelles sont vos impressions générales sur le module analyse des besoins (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

3-Quelles sont vos impressions générales sur le module élaboration plan de formation (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

4-Quelles sont vos impressions générales sur le module suivi du plan de formation : Tableau de bord (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

5-Quelles sont vos impressions générales sur le module évaluation des actions de formations (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

6-Quelles sont vos impressions générales sur le module élaboration de cahier de charge (contenus et objectifs)?

- Très favorables
- Favorables
- Moyennement favorables
- Peu favorables

Commentaires pour l'amélioration des modules:

7- Quelle appréciation portez-vous sur la durée de la formation?

- Courte
- Normale
- Longue
- Trop longue

Commentaires:

Fiche n°2

Encerchez le numéro correspondant à votre appréciation.

1. Très satisfaisant 2. Satisfaisant 3. Moyennement satisfaisant 4. Peu satisfaisant 5. Pas du tout satisfaisant

Fiche d'évaluation de satisfaction

L'organisation de la formation					
- la formation (contenus, objectifs...) est clairement définie	1	2	3	4	5
- les locaux sont adaptés à la réalisation de la formation	1	2	3	4	5
- l'équipement de la salle est adapté	1	2	3	4	5
- les conditions de restauration sont satisfaisantes (le cas échéant)	1	2	3	4	5
- les horaires sont respectés	1	2	3	4	5

Vos remarques et vos propositions d'amélioration :

Le déroulement pédagogique de la formation					
- la méthode pédagogique utilisée favorise la dynamique du groupe	1	2	3	4	5
- le rythme de la formation est satisfaisant	1	2	3	4	5
- la durée totale de la formation est satisfaisante	1	2	3	4	5
- les objectifs annoncés sont atteints	1	2	3	4	5
- le contenu de la formation répond aux objectifs annoncés	1	2	3	4	5
- le lien entre les différents moments est assuré	1	2	3	4	5
- la documentation fournie est pertinente	1	2	3	4	5

Vos remarques et vos propositions d'amélioration :

Les participants					
- la méthode pédagogique adoptée m'a permis de me sentir acteur de la formation	1	2	3	4	5
- cette formation m'a permis d'acquérir des connaissances	1	2	3	4	5
- les échanges et la vie du groupe m'ont aidé à construire des compétences en ingénierie de la formation	1	2	3	4	5
- cette formation va me permettre d'accomplir professionnellement mes missions dans la fonction formation de la GRH	1	2	3	4	5
- je souhaite donner une suite à cette formation	1	2	3	4	5
Le formateur vous-a-t-il semblé performant ?	1	2	3	4	5

Vos remarques et vos souhaits éventuels de formation :

APPRECIATION GLOBALE

1. Citez 2 points fort de la formation

2. Citez 2 points faibles de la formation

3.Fiches d'évaluation des acquisitions: les tests de réussite

1. Les QCM

Le questionnaire à choix multiple (QCM) permet de vérifier les acquis des apprenants , mais également de mesurer l'efficacité pédagogique. Il doit pour cela être bien pensé et conçu.

1.1. Les principes des QCM

Les QCM:

- sont particulièrement bien adaptés aux formations à contenu technique, avec un apport de connaissances important.
- ne conviennent pas aux formations permettant d'acquérir un savoir-faire ou aux formations de type comportemental.
- permettent de couvrir tout le contenu.
- sont peu chronophages à l'utilisation.
- sont faciles à corriger et à exploiter.
- permettent d'évaluer les acquis de chaque stagiaire.

1.1. Les principes des QCM

L'apprenant peut:

- avoir à cocher la seule bonne réponse,
- les bonnes réponses, la meilleure réponse,
- la réponse fausse parmi les réponses vraies,
- Avoir un choix binaire vrai/faux ou oui/non.

Exemple de QCM

Exemples de QCM

Le numéro atomique du fluor est ?
 7 9 11

Dans un roulement à billes, la pièce qui permet aux billes de conserver un espacement régulier s'appelle la

Vrai cage ? Faux

Parmi les composés ci-dessous, indiquez ceux qui sont des alcools :

- Formaldéhyde
- Phénol
- Éthanol
- Éthane
- Éthylène glycol

Redonnez à chaque pays sa capitale :

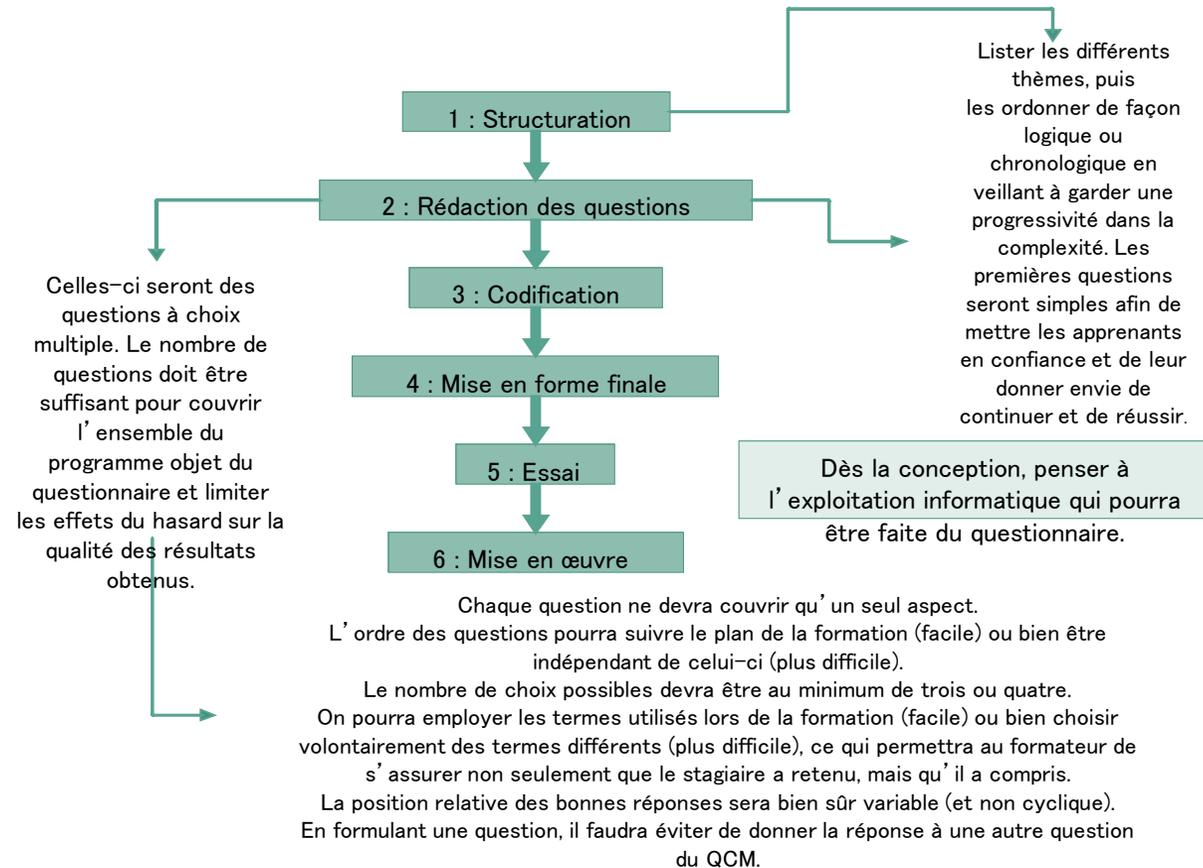
Suisse
Autriche
Italie
Espagne
Portugal

Madrid
Lisbonne
Vienne
Rome
Berne

Remettre dans l'ordre les différentes étapes de la fabrication du ...

- 1.Cuisson
- 2.Broyage
- 3.Conditionnement
- 4.Mélangeage
- 5.Étuvage
- 6.Refroidissement

1.2. Mettre au point un QCM



1.5. Le Test à réponse rapide

Il est généralement une question brève ou une phrase incomplète qu'il s'agit de compléter.

Exemples:

- ✓ Un objectif pédagogique doit décrire....observable
- ✓ Indiquez quelles sont les trois familles d'objectifs pédagogiques que l'on peut distinguer.
- ✓ Donnez la définition proposée lors de la formation pour caractériser un critère de performance;

Conseils pour une bonne formulation des questions

- ✓ Faire des phrases tel qu'il y ait un seul genre de réponse possible

Exemple: Le siège du FESPACO a été construit... (ça peut être la date, le lieu ou les personnes qui l'ont construit)

- ✓ Eviter les questions trop vastes sinon vous aurez des difficultés à savoir quel type de réponse est acceptable.

Exemple: Qu'est-ce qu'une ingénierie? (cette peut renvoyer à l'ingénierie de formation, pédagogique, des dispositifs de formation, financière, politique, militaire, civile...)

- ✓ Dans les phrases qui comprend des trous (blancs) à compléter, ne multipliez pas les trous (blancs) et placez les à la fin de la phrase.

Exemple: Le ... était appelé des terres des hommes sous la colonisation

1.6. Le test de performance dans le domaine comportemental

Approche n°2: le test de simulation

Dans ce type de test l'attention est portée sur la procédure qui est suivie.

Exemple:

- ✓ Un mécanicien simule le démontage d'une machine pour procéder à l'entretien.
- ✓ Un médecin stagiaire simule une opération d'appendicite pour l'enlever.
- ✓ Un ingénieur formation simule un entretien de recueil de besoin de formation et s'attache à poser de bonnes questions.

Approche n°3: le test d'évaluation du produit de l'apprenant

Il est basé sur l'évaluation de ce qui est produit par l'apprenant. Ce produit peut être:

- un appareil fabriqué ou monté pendant la formation,
- production d'un article dans le journal d'une entreprise suite à un stage de connaissance de l'entreprise ,
- des exposés sur un thème...

Les critères d'appréciation de l'épreuve doivent être déterminés préalablement.

1.7. Le test par les questions des apprenants

Démarche:

- ✓ Demander aux apprenants de rédiger deux questions et les réponses qu'ils donneraient à ces questions. Insister pour qu'ils formulent de bonnes questions. Demander aux autres apprenants d'ajouter une question dont ils ne connaissent pas la réponse et qui les intéresse.

1.7. Le test par les questions des apprenants

- ✓ Inviter un participant à poser une question à un autre participant. Celui qui pose la question contrôle la validité de la réponse. Les autres participants et le formateur apportent leur contribution. La personne interrogée à son tour pose une question à une autre personne ainsi de suite.
- ✓ A la fin le formateur exprime une appréciation sur les questions-réponses en corrigeant.
- ✓ A la fin le formateur exprime une appréciation sur les questions-réponses en les corrigeant. Si des questions importantes ont été laissées de côté, il les exprime lui-même et demande aux stagiaires pourquoi ils n'y ont pas songé à les poser.

Des outils pour évaluer l'utilisation des acquisitions de compétences en situation de travail

Le plan d'action

Démarche:

- ✓ L'apprenant formalise dans un plan d'action et planifie ce qu'il va faire pour appliquer ce qu'il a appris.
- ✓ La réalisation de ce plan d'action devient un moyen de s'assurer que l'utilisation est effective.

Exemple: celui qui a pris à concevoir un module se programme des travaux où il devra utiliser ce savoir faire. Il planifie le temps nécessaire.

Les entretiens

Démarche:

- ✓ Les personnes qui ont suivi une formation sont interrogé par l'évaluateur.
- ✓ Il recueille des faits et aussi des éléments concernant les obstacles rencontrés.
- ✓ Le référentiels de compétence est un outil à base duquel l'évaluateur construit son questionnaire et son guide d'entretien.

L'analyse des documents

Démarche:

L'évaluateur les productions documentaires des personnes ayant participé à une formation.

Par exemple: une note de synthèse, le document produit par l'utilisation d'un logiciel; le plan de formation conçu par le responsable de formation...

L'observation directe

Démarche:

- ✓ L'évaluateur , le supérieur hiérarchique direct, observe l'agent sur son lieu de travail. Les gestes professionnels feront l'objet de l'observation.
- ✓ Les points clés et les critères qui sont pris en compte dans cette observation doivent être clairement définis préalablement.

Les outils pour évaluer les résultats dans le travail

L'analyse de la performance

L'analyse de la performance de la personne qui a reçu une formation suppose l'existence d'indicateur de performance dont suit l'évolution et que ces indicateurs puissent être attribués à une personne ou à un groupe.

Le plan d'action, les entretiens de l'utilisation des acquisitions, l'analyse des documents et l'observation directe sont un ensemble d'outils dont l'analyse peut permettre à l'évaluateur

L'analyse de la performance

Le plan d'action, les entretiens de l'utilisation des acquisitions, l'analyse des documents et l'observation directe sont un ensemble d'outils dont l'analyse peut permettre à l'évaluateur d'identifier ce qui a pu entraîner l'amélioration des performances constatées.

NB: il est souvent difficile voir délicat de pouvoir départager ce qui est dû à la formation de ce qui est provoqué par d'autres facteurs.

L'analyse des dysfonctionnements

Démarche

- ✓ Recenser les faibles performances et les dysfonctionnement et d'en faire une analyse causale;
- ✓ Identifier les causes liées à une insuffisance de compétences comme une des sources du dysfonctionnement;

L'analyse des dysfonctionnements

Démarche

- ✓ Rapprocher ce dysfonctionnement à une formation déjà réalisée ou non.
- ✓ L'analyse du dysfonctionnement peut révéler aussi les causes n'ont rien avoir avec les compétences ou la formation.

Des points de repères pour évaluer une stratégie de formation

Des points de repères pour évaluer une stratégie de formation

Il s'agit d'interroger le dispositif de formation:

- ✓ Les objectifs
- ✓ La conception
- ✓ La réalisation et
- ✓ L'évaluation.

Choix des objectifs

- ✓ De quelle façon ont été définis les buts et les objectifs de formation?
- ✓ Sont-ils le résultats d'une évaluation solide des besoins actuels et futurs?
- ✓ Y-a-t'il anticipation des besoins?
- ✓ Les objectifs de formations sont-ils formulés de façon claire et précise? Sont-ils évaluables?
- ✓ Y-a-t'il une forte implication des bénéficiaires dans ces choix?
- ✓ Les objectifs de formation sont-ils liés à des enjeux stratégiques, à des projets majeurs , à des innovations?

Conception de la formation

- ✓ le projet de formation a-t-il été bien conçu? La Stratégie de formation est-elle pertinente?
- ✓ Les objectifs pédagogiques sont précis et évaluables?
- ✓ Quelles appréciations portées sur les contenus choisis, sur la démarche, sur les situations d'apprentissage?
- ✓ Le plan de formation est-il réaliste, cohérent avec les autres actions situées dans le temps?
- ✓ Les moyens mise en œuvre sont-ils pertinents (répartition des rôles, budget, temps consacrés...)

La réalisation de la formation

- ✓ le déroulement de la formation est-il conforme aux prévisions? Les échéances sont-ils respectées?
- ✓ Les personnes en formations sont-elles impliquées?
- ✓ Quelles appréciations peuvent apporter ces personnes sur le processus: animer, enseigner, apprendre, appliquer?
- ✓ a-t-on mis en place des dispositifs d'évaluation de la formation?
- ✓ Sont-ils mis en œuvre en impliquant les différents partenaires développant l'auto formation?
- ✓ Sont-ils utilisés pour réguler l'action, préparer l'avenir? Ya-t-il une capitalisation?