

Copyright (c) Magali ALBRAND

QUAND LA FORMATION DEVIENT  
UN ENJEU STRATEGIQUE

**MASTER RESSOURCES HUMAINES**

**ANNEE 2003/2004**

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

## **1<sup>ère</sup> PARTIE : QU'EST CE QUE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ?**

A – LES OBJECTIFS DE LA FORMATION.....	7
B - HISTORIQUE ET CADRE LEGAL.....	8
C – QUELLES OBLIGATIONS POUR LES ENTREPRISES ?.....	9
D – LES DIFFERENTS TYPES DE FORMATION.....	10
E - LES ORGANISMES.....	12
F - QUELS TYPES DE FORMATION ?.....	13

## **2<sup>ème</sup> PARTIE : COMMENT SE CONSTRUIT LE PLAN DE FORMATION ?**

### **QUEL SUIVI PENDANT ET APRES LA MISE EN PLACE DES ACTIONS DE FORMATION ?**

A - DEFINITIONS ET BUTS.....	15
B – ANALYSE DES BESOINS.....	16
C – PLAN ET BUDGETISATION PREVISIONNELS.....	17
D – LE SUIVI DE LA FORMATION.....	18
E – UNE FORMATION REUSSIE.....	20

## **3<sup>ème</sup> PARTIE : LA FORMATION EN ENTREPRISE, QUELLE PLACE STRATEGIQUE ?**

A – QUELLE APPROCHE STRATEGIQUE ?.....	23
B – LES POLITIQUES RH ET DE FORMATION.....	25
C – POUR UNE FORMATION EFFICACE.....	27

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>31</b>
------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>32</b>
---------------------------	-----------

# INTRODUCTION

---

Si de nombreuses entreprises ont abandonné les termes de « direction du personnel » et de « chef du personnel » pour « direction des ressources humaines », cela correspond à un changement de la conception du rôle des hommes dans l'entreprise. Celles qui ont mis en place une véritable politique de gestion des RH mènent une stratégie à moyen et long terme dans la gestion de leurs salariés : elles anticipent les changements dans la production et l'influence des nouvelles technologies, veillent à la formation de leur personnel, à la mobilité et à la promotion au sein de l'entreprise. Ces actions sont vitales pour la vie et la survie de l'entreprise.

Aujourd'hui, la formation est un outil qui permet d'accroître le niveau de compétences, de connaissance des salariés, et la productivité de l'entreprise. Elle est également pour l'individu un moyen d'évoluer professionnellement.

Cette prise de conscience de la nécessité de former est indéniable. Globalement, les entreprises consacrent des sommes bien plus importantes à la formation que ce que leur impose leur obligation fiscale : 3.2 % de la masse salariale en moyenne, 4.3 % pour les entreprises de plus de 2000 salariés (voire plus : 10% pour CAP GEMINI). Ce sont les entreprises de haute technologie qui investissent le plus.

Ces chiffres sont révélateurs de l'ampleur qu'a pris la formation professionnelle en trente ans. A sa création en 1971, elle était seulement perçue comme une obligation légale à laquelle il fallait obéir sous peine de sanction. A présent, on sait se servir de cette obligation pour faire progresser l'entreprise. C'est ce que nous allons présenter dans une première partie. Puis, nous verrons plus précisément quel outil l'entreprise utilise : le plan de formation. Et enfin, nous essaierons de déterminer quelle est la place de la formation au sein d'une politique RH plus globale, voire d'une politique d'entreprise.

**1<sup>ère</sup> PARTIE**

**QU'EST CE QUE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE ?**

« Par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement ».

Jean-Marie PERETTI

La formation est au centre de la politique RH. En effet, elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers et des pratiques professionnelles, et de préparer les salariés à des modifications brutales de leurs techniques (mise en œuvre d'équipement sophistiqué, changement de mode de production...).

## A – LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Quels sont les buts que poursuivent les entreprises à travers la formation ? La réponse à cette question peut se traduire en cinq grands types de formation.

### 1 – LA FORMATION INVESTISSEMENT

	OBJECTIFS
<p><b>A court terme</b> (1 an) <i>consolider l'existant</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perfectionner le salarié</li> <li>- perfectionner les salariés dans leur ensemble</li> </ul>
<p><b>A moyen terme</b> (1 à 3 ans) <i>accompagner et faciliter les changements</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réussir un investissement, un changement d'organisation</li> <li>- développer des potentiels</li> <li>- optimiser les promotions</li> <li>- former aux métiers</li> <li>- aider à la réalisation des projets individuels</li> </ul>
<p><b>A long terme</b> (3 à 10 ans) <i>préparer l'avenir</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- changer de culture</li> <li>- développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation</li> </ul>

Source : Alain MEIGNANT « Manager la formation » Liaisons - 1998

Ce recensement des objectifs de la formation ne s'applique pas à toutes les entreprises : une même entreprise ne peut répondre à tous ces objectifs, car elle a des moyens limités et elle n'est pas toujours consciente de ses besoins. De plus, en ce qui concerne les objectifs à moyen et long terme, il faut préalablement avoir mis en place une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences), ce qui n'est pas toujours fait.

**2 – LA FORMATION-IMPOT** : l'entreprise se met en conformité avec la loi en s'acquittant d'une taxe. Puis, elle essaie d'en faire profiter les salariés qui peuvent l'intéresser dans l'immédiat.

**3 – LA FORMATION-PACTOLE** : l'entreprise profite des financements pour répondre à des problèmes de reconversion.

**4 – LA FORMATION-SECURITE** : la formation est considérée comme un moyen de se conformer à la loi et de proposer une évolution individuelle aux salariés. Tout le monde est satisfait.

**5 – LA FORMATION-DEVELOPPEMENT** : la formation est un moyen de contribuer à l'efficacité de l'entreprise. La compétence du salarié est l'un des facteurs de développement de l'entreprise à long terme.

Pendant longtemps, on a considéré la formation comme formation-impôt ou sécurité, aujourd'hui la tendance s'oriente vers la formation-développement.

En effet, les entreprises ont dû suivre l'évolution légale liée à la formation professionnelle.

## **B - HISTORIQUE ET CADRE LEGAL**

Les premières lois significatives en terme de formation datent des années 60 :

**Loi du 3/12/66** : elle pose un principe nouveau de droit social : « le droit des travailleurs à bénéficier d'un congé de formation ».

**Loi du 31/12/68** : elle complète la précédente en précisant l'aide de l'Etat à la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle.

**Accord national interprofessionnel du 9/07/70** : cet accord sur la formation et le perfectionnement professionnel traite des premières formations technologiques, de leur organisation et du rôle du comité d'entreprise.

**Loi du 16/07/71** : elle définit le domaine d'intervention de la formation.

▶ « la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution aux développements culturels, économiques et sociaux » (ART L 900-1 code du travail).

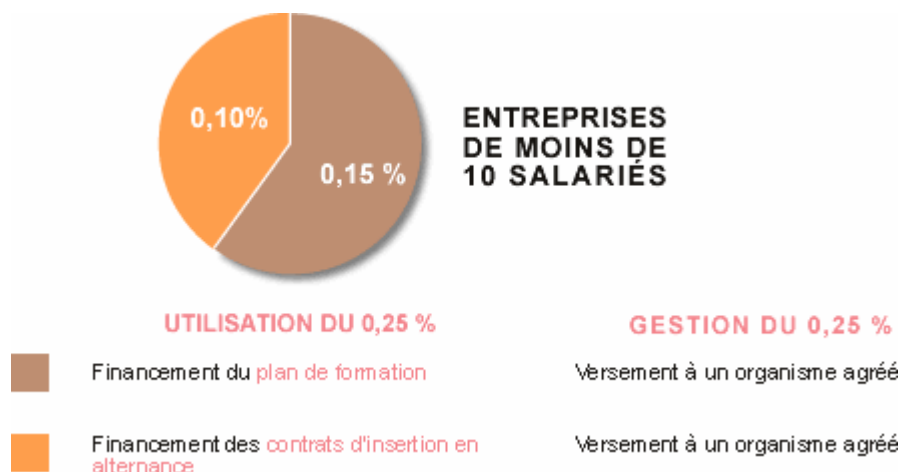
▶ Cette loi a plusieurs effets :

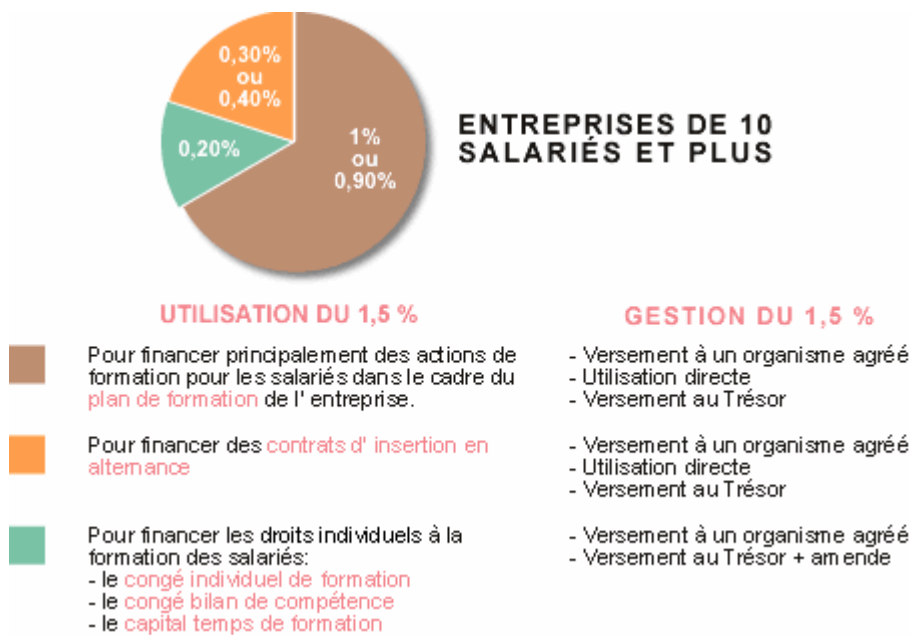
- elle permet au salarié d'avoir accès à la formation de son choix grâce au CIF (Congé individuel de Formation)
- pour les entreprises de plus de 10 salariés, elle oblige à contribuer au financement de la formation à hauteur de 0.8% de la masse salariale
- elle structure la collecte des fonds (création d'organismes spécialisés)
- le CE (Comité d'Entreprise) ou le CCE doit délibérer sur le plan de formation (passage modifié par les lois de 84 et 90 : désormais, la consultation du CE est obligatoire sur le plan de formation et les orientations de la formation professionnelle de l'entreprise)

De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent périodiquement le dispositif.

## C – QUELLES OBLIGATIONS POUR LES ENTREPRISES ?

La répartition de l'obligation légale de dépense pour les entreprises se calcule en pourcentage de la masse salariale brute :





Source : Centre Inffo

## D – LES DIFFERENTS TYPES DE FORMATION

On peut présenter les différents moyens de se former en entreprise en distinguant les actions de formation à l'initiative de l'employeur et celles à l'initiative du salarié.



<p style="text-align: center;"><b>Congé Individuel de Formation</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ou</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CIF</b></p>	<p>C'est un droit qui permet à tout travailleur de s'absenter de son entreprise pour suivre à son initiative une formation de son choix.</p> <p>Pour déposer une demande de CIF, le salarié doit remplir deux conditions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir une ancienneté de 24 mois (consécutifs ou non) dont 12 mois dans l'entreprise. Peu importe la nature des contrats.</li> <li>- respecter le « délai de franchise » depuis le dernier stage effectué en CIF (la durée du 1<sup>er</sup> CIF exprimée en heures divisée par 12 donne un délai de franchise exprimé en mois).</li> </ul> <p>Durée max : 1 an comme stage continu à temps complet ou 1200 h comme stages discontinus ou à temps partiel. L'employeur ne peut pas le refuser mais peut le différer. La prise en charge financière est assurée par un organisme paritaire agréé.</p> <p>L'employeur peut le refuser une fois (motif).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Congé de formation des jeunes travailleurs</b></p>	<p>Un jeune de moins de 25 ans ayant au moins trois mois de présence (non titulaire d'un diplôme professionnel) peut demander un congé de formation ne pouvant excéder 200h/an.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Congé d'enseignement et de recherche</b></p>	<p>Un salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté peut bénéficier de ce congé, non rémunéré d'un an à temps plein ou de 18h par mois à temps partiel au maximum, pour dispenser un enseignement technologique ou professionnel ou se livrer à une activité de recherche et d'innovation.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Congé examen</b></p>	<p>Ce congé est obtenu dans la limite de 24h/an pour préparer et passer un examen en vue de l'obtention d'un diplôme homologué.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Le co-investissement formation</b></p>	<p>Depuis 92, le salarié peut être amené à contribuer financièrement à sa formation (peut viser à améliorer ses compétences personnelles, pas obligatoirement professionnelles) en acceptant de se former durant son temps libre ou en acceptant une réduction de salaire.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Plan de formation</b></p>	<p>Celui-ci sera développé dans la partie suivante.</p>

**On peut aussi parler de :**

**La Validation des Acquis de l'Expérience :** renforcée en 2002, la VAE permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme en faisant valider par un jury l'expérience professionnelle acquise.

**Le congé de bilan de compétences :** fait dans un Centre Inter institutionnel de Bilan de Compétences, il permet d'analyser les compétences professionnelles et personnelles, les aptitudes et motivations. Le but est de définir un projet professionnel, voire un projet

de formation. Pour y avoir droit, il faut justifier de 3 ans d'ancienneté dont 12 mois dans l'entreprise. Il ne peut excéder 24h et se divise en 3 phases :

- une phase préliminaire : le salarié définit et analyse la nature de ses besoins.
- une phase d'investigation : on analyse les motivations et les intérêts professionnels et personnels, on identifie les compétences et les aptitudes pour déterminer les possibilités d'évolution professionnelles.
- une phase de conclusion : elle permet de prendre connaissance des résultats et de planifier les étapes de mise en œuvre du projet professionnel (comme une formation).

## **E - LES ORGANISMES**

Les entreprises sont en relation avec deux types d'organismes pour gérer la formation professionnelle.

### **1 - LES ORGANISMES DE FINANCEMENT**

Les entreprises versent leur contribution auprès de divers organismes, notamment les OPCA et OPACIF.

Les OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) gèrent le financement du plan de formation, des formations en alternance et du capital temps (permet au salarié de suivre, à son initiative, une formation dans le cadre du plan de formation).

Les OPACIF assurent la prise en charge des CIF.

### **2 - LES ORGANISMES DE FORMATION**

Ils sont 40000 déclarés en France. On peut les regrouper selon 3 secteurs :

- le secteur public : institutions comme le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), le CNED (Centre National d'Enseignement à Distance), le GRETA (Groupement d'Etablissement de l'Education Nationale), les services de formation continue des universités...
- le secteur para-public : AFPA (Association pour la Formation Professionnelles des Adultes), CCI (Chambre de Commerce et de l'Industrie), Chambre des métiers, de l'agriculture...
- le secteur privé : organismes spécifiques pour chaque branche comme la CEGOS, le DEMOS, le CESI...

## F - QUELS TYPES DE FORMATION ?

Comme nous l'avons vu précédemment, une entreprise peut former ses salariés pour diverses raisons (perfectionnement, nouvelles compétences à acquérir ...). Ce tableau montre la répartition des actions du plan de formation en fonction de thèmes.

THEMES représentés en % des actions de formation	1993	2000
Informatique, secrétariat, bureautique	22	25.3
Techniques industrielles	15.8	14.2
Hygiène, sécurité, conditions de travail	4.7	10.5
RH, communication, management	11.5	10.4
Commerce, vente, marketing, connaissance des produits	9.3	8.9
Gestion, économie, droit, connaissance de l'entreprise	9.7	7.9
Formations médico-sociales	5	5.9
Formations de formateurs	5.5	4.2
Langues	3.9	2.6
Autres formations	12.6	10.2

Source : INSEE

Les formations en informatique, celles liées typiquement à l'industrie et celles liées aux conditions de travail arrivent en tête en 2000. On peut également constater que les formations en management, en communication ou en langues diminuent alors que ce sont celles que l'on peut retrouver à la fois dans les secteurs de l'industrie et du service.

Après avoir défini la formation professionnelle, nous allons nous focaliser sur le plan de formation, organisé et géré par l'entreprise, et par conséquent lié aux directions que celle-ci veut prendre au niveau technologique et économique.

**2<sup>ème</sup> PARTIE**

**COMMENT SE CONSTRUIT  
LE PLAN DE FORMATION ?**

**QUEL SUIVI PENDANT ET APRES  
LA MISE EN PLACE  
DES ACTIONS DE FORMATION ?**

Le plan de formation est au départ une obligation légale qui est devenu pour de nombreuses entreprises un véritable outil managérial.

## A - DEFINITIONS ET BUTS

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Alain MEIGNANT

Le plan de formation a pour but de combler l'écart entre les compétences actuelles des personnes et les compétences souhaitées pour la réalisation des objectifs fixés par la direction tout en tenant compte de ce que demandent les salariés.

Il n'est juridiquement défini par aucun texte. C'est un document contractuel entre la direction, les responsables de service, les responsables de formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Les actions de formation peuvent être de différents types :

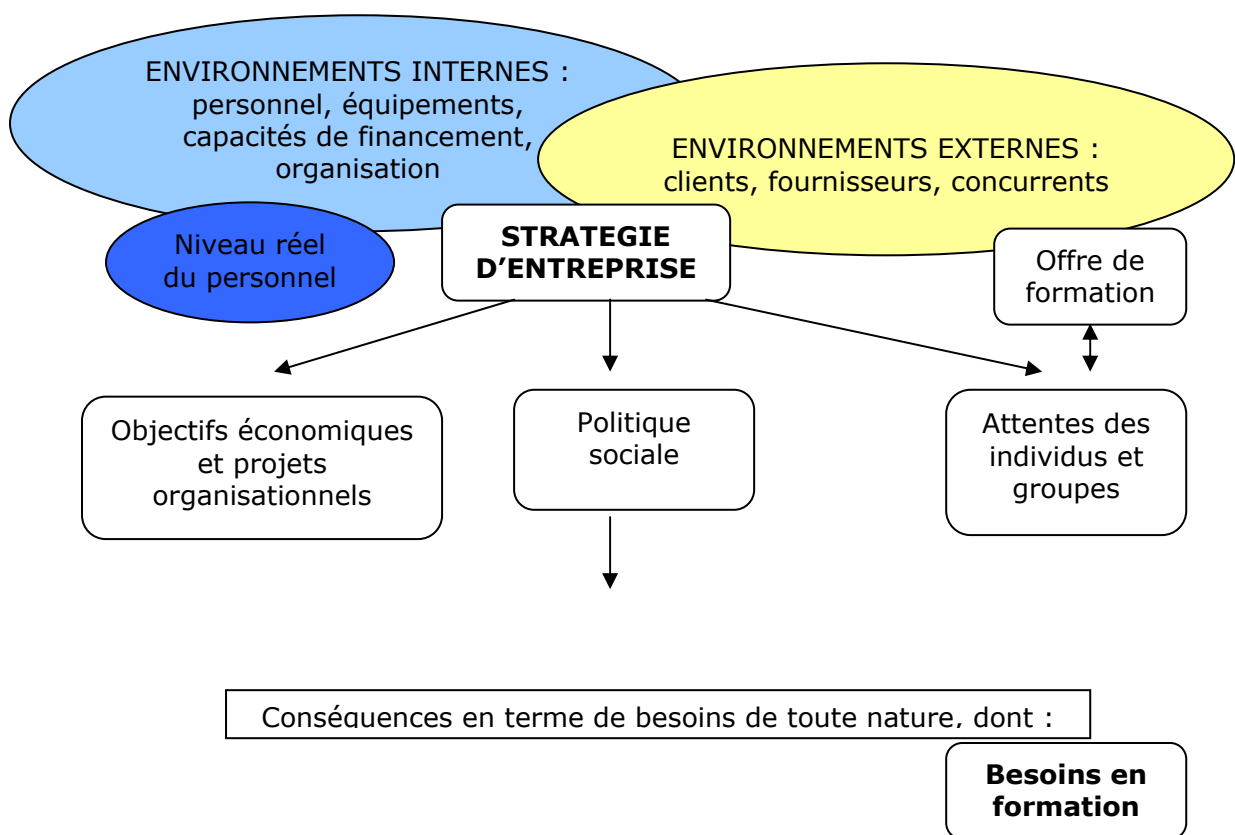
<b>ACTIONS</b>	<b>BUTS</b>
<b>Les actions d'adaptation</b>	Faciliter l'accès à un 1 <sup>er</sup> ou nouvel emploi
<b>Les actions de promotion</b>	Acquérir un niveau plus élevé
<b>Les actions de prévention</b>	S'adapter aux modifications technologiques de son emploi ou se préparer à une mutation d'activité
<b>Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement</b>	Renforcer les compétences
<b>Les actions de conversion</b>	Aider les salariés au contrat de travail rompu à accéder à des emplois exigeant une qualification différente.

Tout plan de formation demande une planification dans sa construction qui commence toujours par un recueil des besoins.

## B – ANALYSE DES BESOINS

Les besoins de formation doivent s'inscrire dans une politique stratégique dont les objectifs ont été préalablement fixés. Une anticipation des activités et donc des besoins de l'entreprise permettent d'être plus productif et de faire des économies. C'est pourquoi les plans de formations portent généralement sur une période plus longue (3 à 5 ans). Se limiter à un plan d'un an est un frein à une action à long terme de l'entreprise. La politique de formation doit également s'inscrire dans une GPEC.

Dans les grandes entreprises, la direction délimite en coopération avec ses sites des axes à développer en priorité. Ils font l'objet d'une lettre de cadrage.



Source : Ressources humaines : déployer la stratégie - MEIGNANT - Ed liaisons - 2000

Face aux acteurs avec qui elles sont en relation (clients, fournisseurs et surtout concurrents), les entreprises forment leur personnel pour qu'il soit adapté à l'évolution du marché.

Les besoins sont donc exprimés par l'entreprise, les responsables de service qui sont au plus près des salariés et des métiers, et par les salariés eux-mêmes.

Comment recueille t-on leurs besoins ? En utilisant les besoins exprimés lors de l'entretien annuel d'évaluation : c'est le meilleur moyen de connaître les besoins individuels en formation. Certaines entreprises prévoient également un entretien annuel de formation.

Ces données sont recueillies par le N+1 qui en analyse la pertinence et donne au service RH un récapitulatif des besoins à prendre en compte pour constituer le plan prévisionnel de formation. Le choix des participants est crucial car si certains salariés ont un niveau insuffisant pour suivre, ils ne profitent pas de la formation. A contrario, ceux qui sont au-dessus du niveau perdent leur temps.

Le responsable formation a aussi un rôle à jouer dans la recherche des besoins : il doit surveiller ce qu'il se passe en dehors de l'entreprise, alerter et proposer des idées nouvelles qui vont préparer l'avenir.

Quelles sont les sources de besoins pour l'entreprise ?

- les problèmes et les dysfonctionnements courants : ils sont dus à des écarts entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter le ou les problèmes (ex : mauvaise utilisation des équipements)
- les projets de changements ou d'investissements
- l'évolution des métiers

Une fois que chaque responsable de service a exprimé ses besoins pour son équipe, on peut construire un plan et commencer à chiffrer la formation.

## **C – PLAN ET BUDGETISATION PREVISIONNELS**

A partir des besoins de l'entreprise et des salariés, le plan de formation planifie les actions en fonction des objectifs retenus. Il comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les stagiaires. En fonction du budget alloué par la direction, un budget est estimé par l'entreprise en fonction des efforts de formation. L'élaboration du budget prévisionnel se fait en plusieurs étapes.

Pour chaque formation retenue, il faut :

- définir le nombre de personnes concernées
- programmer la durée des stages. L'entreprise a le choix entre plusieurs types de formation (cycles longs : management) ou plus courtes
- déterminer si la formation se fera en interne (un salarié forme les autres, cela est moins onéreux) ou en externe (intra ou inter).

- déterminer si la formation se fait pendant ou en dehors des heures de travail (il faut l'accord du salarié et que cela se limite à 25% du stage en dehors des heures de travail, sans rémunération complémentaire).
- choisir la formation parmi celles proposées par les organismes
- calculer les coûts de formation (montants des devis des actions de formation, frais de transport, d'hébergement, rémunérations versées aux salariés et les coûts éventuels de leur remplacement).

Une fois que le budget est déterminé, le plan est présenté au CE pour approbation. Celui-ci est chaque année consulté sur les orientations de la formation en fonction des perspectives économiques, de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans l'entreprise.

## D – LE SUIVI DE LA FORMATION

Il faut gérer les actions, les suivre et les évaluer. Les actions supposent toute une tenue logistique, administrative et comptable (convocations, conventions de stage, déplacements, hébergements...). Dans un 1<sup>er</sup> temps, on suit les formations grâce aux tableaux de bord. Chaque mois, on observe les fluctuations de personnel et si les formations qui avaient été prévues ont été réalisées. En fonction de ces données, le budget prévisionnel est réajusté pour donner un budget réel de formation. On contrôle ainsi le respect du budget.

Il faut aussi mesurer l'évaluation de la formation par le salarié et l'efficacité de la formation. L'évaluation de la formation peut se faire à plusieurs niveaux et à plusieurs moments :

**1 - l'évaluation à chaud :** on demande aux stagiaires de donner leur degré de satisfaction. Les questions portent sur le comportement de l'animateur, les outils pédagogiques, les conditions matérielles. On pose des questions juste après la formation. Cela peut prendre la forme d'un tour de table ou d'un questionnaire.

Chez MGI COUTIER par exemple, les questions portent sur trois catégories de critères : les critères qui évaluent l'aspect logistique de la formation (salle, nombre de participants, homogénéité des stagiaires, déjeuner ...), les critères qui évaluent le travail effectué en coopération entre les responsables et le responsable formation (intérêt de la formation, réponse aux attentes ...), les critères qui évaluent la prestation du formateur,

que ce soit en interne ou celle d'un organisme (performance de l'animateur, apports théoriques et pratiques ...).

Ce niveau permet d'évaluer globalement l'action de formation, mais ne donne pas d'information sur l'application réelle par les stagiaires, ni sur ce que cela apporte effectivement à l'entreprise. Il est insuffisant et pourtant couramment utilisé par les entreprises comme seul indicateur sur la formation.

Certaines entreprises testent aussi le niveau pédagogique : on veut savoir quels connaissances et savoir-faire ont été acquis par les stagiaires. La forme la plus courante de l'évaluation pédagogique est un examen pendant la formation : l'organisme de formation apprécie le niveau acquis après passage d'épreuves. On l'appelle « évaluation sommative » : elle conclut le processus pédagogique par une vérification que la somme des connaissances et savoir-faire (que la formation se proposait de transmettre) a été acquise à un niveau satisfaisant.

**2 - l'évaluation à froid ou l'évaluation de l'efficacité de la formation** : on vérifie que les salariés formés utilisent leurs connaissances dans leurs situations de travail. Pour mesurer cet indicateur, il suffit de demander au N+1 son opinion, de relever et analyser les résultats des salariés, de les questionner sur l'impact de la formation sur leur travail. On peut aussi mesurer le niveau de transfert sur les situations de travail : la méthode de l'évaluation différée, par questionnaire, dans un délai de quelques semaines à 6 mois, est utile pour évaluer cet objectif de transfert. Dans la pratique, il est préférable d'interroger les stagiaires et leurs responsables pour disposer d'un double point de vue.

On peut aussi utiliser un questionnaire court et se focalisant sur les éléments apportés et tout ce qui peut avoir un enjeu fort pour l'entreprise.

L'évaluation du transfert est utile car elle permet de mesurer l'impact des ressources que l'entreprise consacre à la formation, de gérer plus efficacement les personnes et d'assurer sa crédibilité vis à vis des salariés et de la direction.

**3 - l'évaluation globale** : elle est plus difficile et plus lourde à mettre en place et donc pas toujours suivie par les entreprises. Il faut mesurer :

- l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise (Valeur Ajoutée, gains de productivité)
- l'impact de la formation sur divers indicateurs (absentéisme, meilleure qualité...).

**4 – le niveau de l'évaluation des effets** : il se mesure avec 2 types d'indicateurs : en terme de performance (taux de fréquence des accidents de travail, nombre de dossiers traités par semaine) et en terme d'objectifs qualitatifs (« la notion de qualité de service est-elle entrée dans les esprits ? », ...).

Cherchant à rationaliser au maximum ses coûts, l'entreprise n'accepte de dépenser que si cela lui rapporte. On pourra alors essayer de calculer le retour sur investissement, l'appréciation des participants et de leurs responsables. Si le retour sur investissement est difficile à appréhender, cela permet de donner quand même des axes d'amélioration.

Dans la mesure où les enjeux stratégiques de la réussite des actions de formation sont perçues dans leur vraie dimension par les dirigeants des entreprises, il est légitime de chercher à répondre sur les résultats obtenus. Mais, très souvent, les outils de gestion de la formation existants ne sont pas utilisés et même ne suffisent pas à évaluer le retour sur investissement de la formation. Des études montrent que les entreprises étudiées ne pratiquent que rarement ou jamais des évaluations de formation cherchant à apprécier l'impact de celle-ci sur des indicateurs physiques ou économiques.

Le plus souvent, l'évaluation se limite à s'informer du degré de satisfaction des salariés et de la pertinence des contenus. On recherche les effets de la formation sur le travail effectué. On en tire des conclusions sur le rapport entre le coût de la formation et sa qualité.

## **E – UNE FORMATION REUSSIE**

Quels sont les facteurs de réussite de la formation en entreprise :

- la bonne identification du besoin (le bon salarié, les compétences à perfectionner ou acquérir...)
- la synchronisation : proposer une formation ni trop tôt (on oublie ce que l'on a appris faute de pouvoir l'utiliser) ni trop tard (formation inutile ou intervenant après la prise de mauvaises habitudes)
- la qualité pédagogique : c'est-à-dire celle des programmes, formateurs, exercices pratiques, durée ...

- l'importance des résultats attendus et obtenus : le stagiaire et le responsable doivent partager le même point de vue sur la nécessité de formation, ou cela peut entraîner une absence de mise en application de ce qui a été appris.

Ces quatre catégories de facteurs peuvent être des critères de qualité : un bon stage est celui qui a été suivi au bon moment par une personne réellement concernée, et dans lequel elle a trouvé à la fois des réponses à ses besoins et des méthodes de travail lui permettant d'utiliser efficacement des savoirs primordiaux.

Après avoir montré comment l'entreprise peut mettre en place et optimiser son plan de formation, nous allons réfléchir à l'aspect stratégique que peut apporter cet outil de management.

**3<sup>ème</sup> PARTIE**

**LA FORMATION EN ENTREPRISE,  
QUELLE PLACE STRATEGIQUE ?**

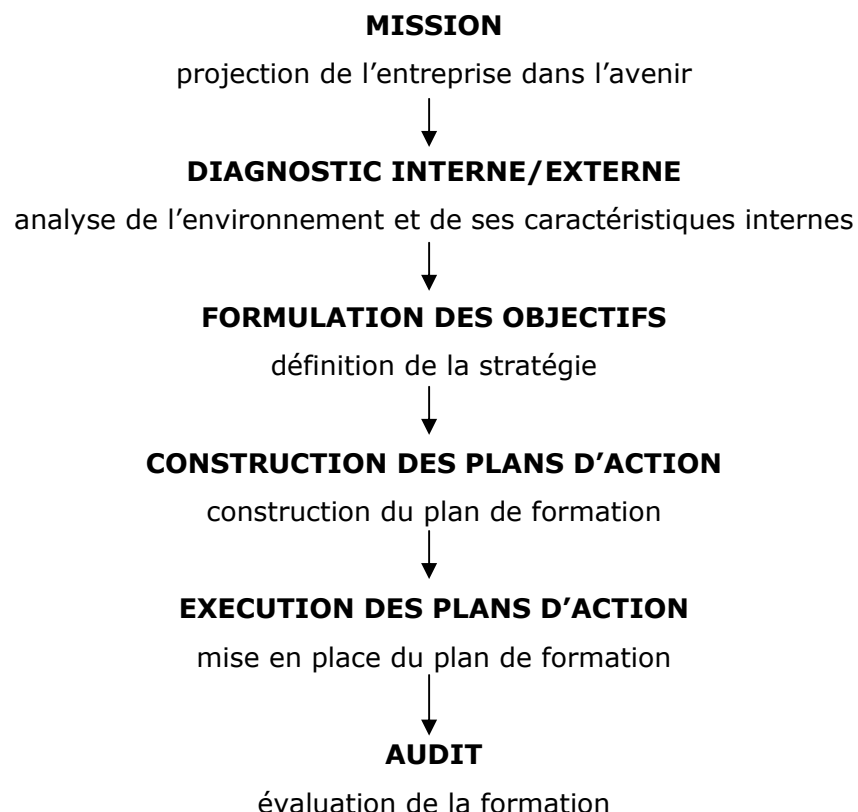
## A – QUELLE APPROCHE STRATEGIQUE ?

Les efforts financiers ne cessent d'augmenter, les formations sont de plus en plus diversifiées et les entreprises cherchent à rentabiliser et mesurer son efficacité. On peut alors s'interroger sur le caractère stratégique de la formation.

Selon PORTER, une direction stratégique est une « voie empruntée par une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance ».

La stratégie se traduit donc par la fixation d'objectifs à long terme. Cela sous entend la planification et la mise en œuvre d'actions, celles-ci seront par la suite analysées. La formation professionnelle s'inscrit donc dans cette démarche puisqu'elle est un moyen d'accroître les performances de l'entreprise, sa rentabilité, les compétences de ses salariés.

On peut synthétiser ce processus à travers un schéma :



La formation prend une place croissante dans la politique RH car elle doit répondre aujourd'hui et dans les années à venir à plusieurs problématiques.

## **Les enjeux de la formation : il existe six facteurs majeurs de changement :**

1 – la mondialisation des marchés intensifie la concurrence. La compétition se joue sur le prix, mais aussi sur la qualité, le service et l'innovation. Les avantages concurrentiels ne peuvent passer que par des ressources humaines compétentes.

2 – les entreprises sont de taille de plus en plus petite (les entreprises de moins de 50 salariés représentent 55 % des salariés contre 42 % il y a 30 ans). Il y a donc peu de responsables de formation. Comment planifier correctement des formations dans ce type d'entreprise ?

3 – les technologies de l'information (ERP, intranet, e-learning...) sont des technologies nouvelles qui transforment les métiers et les compétences requises.

4 – le départ en retraite des enfants du baby-boom dans les 15 prochaines années pose le problème du transfert du savoir.

5 – le manque chronique de gens formés dans certaines spécialités amène à se demander comment former et trouver les compétences ailleurs.

6 – la notion de gestion des compétences est au centre des discussions RH. Quel en sera l'impact pour la formation ?

## **Une nouvelle approche de l'analyse des besoins**

Après la loi de 1971 sur l'objet de la formation, se développe un grand débat entre deux conceptions : l'une voit la formation comme un moyen de développement personnel, l'autre l'appréhende comme moyen mis à la disposition des entreprises pour adapter les compétences aux besoins de l'outil de production. La formation est perçue comme un avantage social ou un outil pour l'entreprise. A cette époque, c'est souvent le salarié qui choisit sa formation.

Elle fut ensuite utilisée pour des besoins très concrets : l'adaptation des qualifications, l'accompagnement de grands projets (ex : l'informatisation). Dans les années 90, la formation entre dans une 3<sup>ème</sup> phase : elle s'intègre dans les stratégies d'entreprise, elle permet de faire évoluer les compétences. Elle devient en elle-même une activité stratégique. On l'aborde de manière préventive et les compétences sont gérées comme des éléments de patrimoine.

Dans la politique de formation, **il faut une volonté stratégique** avec des objectifs à long terme. Ce sont des objectifs stratégiques et opérationnels à plusieurs années de la direction générale qui dictent les axes principaux de formation.

## B – LES POLITIQUES RH ET DE FORMATION

**Les politiques RH dans leur ensemble sont dictées par des logiques :**

- la personnalisation : au niveau des politiques d'emploi (GPEC, recrutement), de la rémunération (individualisation des salaires), et bien sûr de la formation. Apparaissent et se développent certaines pratiques : les systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, les plans de carrières.
- l'adaptation : confrontée aux évolutions de son environnement et aux besoins internes et externes, les entreprises peuvent jouer sur 5 flexibilités : la flexibilité quantitative externe (CDD, intérim), la flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, temps partiel), la flexibilité qualitative (mobilité, polyvalence), l'externalisation (sous-traitance) et la flexibilité salariale (intéressement).
- la mobilisation : la performance de l'entreprise passe par la motivation et la mobilisation du personnel.
- le partage : on parle de partage entre la hiérarchie et la DRH : il faut une véritable coopération (les responsables doivent informer la DRH et la DRH doit aider les responsables dans leur rôle de manager).
- l'anticipation : le manque de visibilité des entreprises les oblige à anticiper les événements qui risquent d'avoir un impact sur elles.

**Une politique de formation** est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à s'assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension de la gestion des compétences.

Elle doit répondre à trois finalités :

- consolider l'existant (actions de perfectionnement)
- préparer l'avenir (besoins de compétences pour réussir des projets)
- accompagner les mouvements individuels (formations d'accueil, actions pour faciliter la mobilité)

### **1 – à court terme : consolider l'existant**

Le plan de formation d'une entreprise est constitué à 70 % de stages de quelques jours, centrés sur un apprentissage particulier fortement lié au travail actuel. On trouvera ces formations de perfectionnement dans le cas d'un changement limité de ce métier (par exemple, un changement d'outil) ou quand apparaît un point faible du salarié dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier (exemple : formation « mieux connaître les produits »).

### **2 - préparer l'avenir (besoins de compétences pour réussir des projets)**

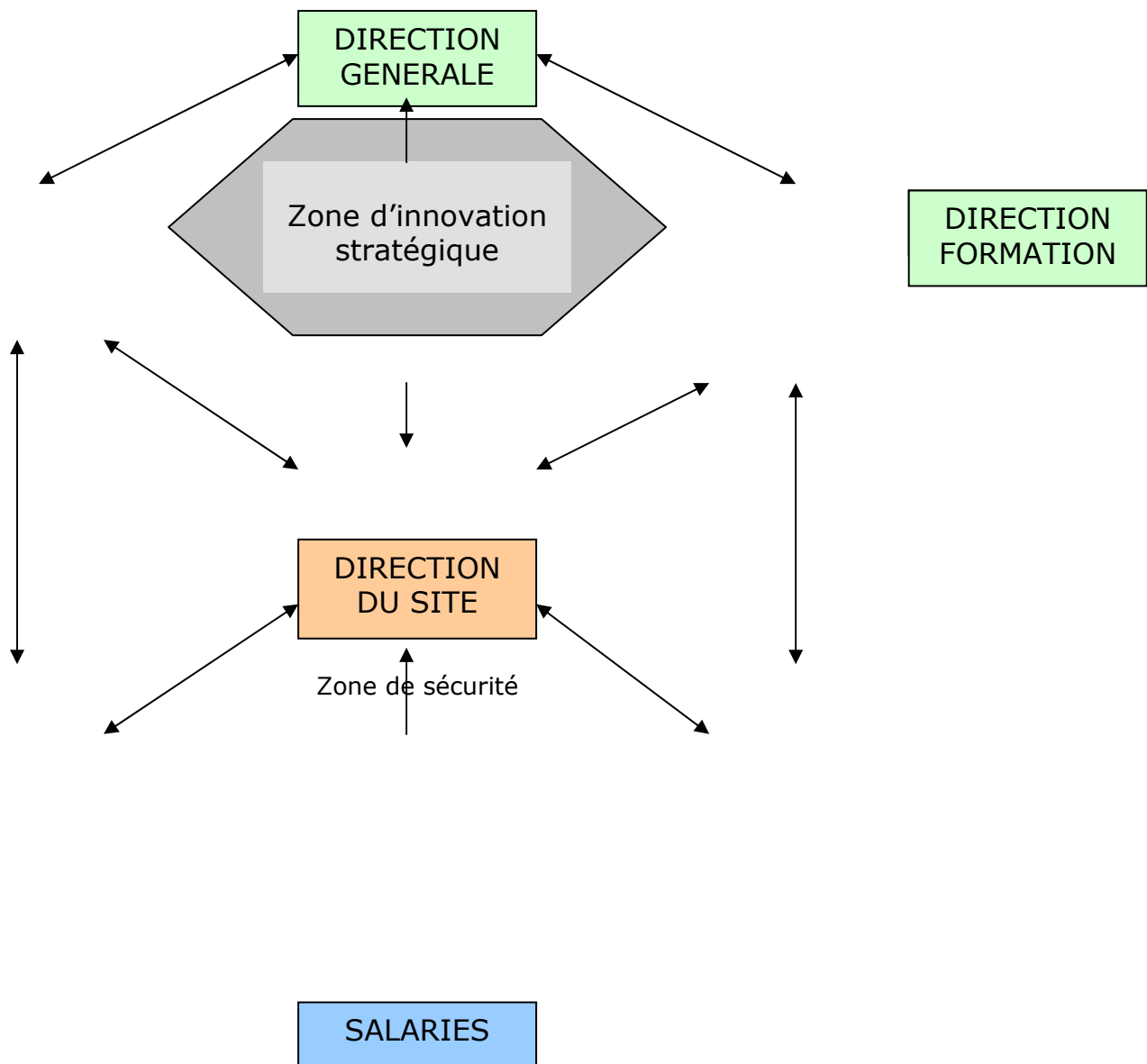
Quels sont les objectifs recherchés ?

- la réussite d'un investissement : le montage d'un projet d'investissement peut difficilement se concevoir sans prendre en compte les problèmes de compétence des hommes. Le risque est d'avoir des retards, des pannes, de dégrader l'image de marque auprès des clients. La place de la formation dans un projet d'investissement a donc un double aspect : positif, parce que la formation va permettre une bonne maîtrise des nouveaux équipements et le meilleur rendement possible, et négatif, en terme de risques à éviter. Les responsables formation doivent donc être intégrés au projet dès le début, pour anticiper sur les besoins en formation.
- la réussite d'un changement d'organisation : on favorise de plus en plus le travail en équipe, les structures par projet, l'autocontrôle, l'autonomie, les relations humaines. L'approche de la formation doit prendre en compte les compétences nécessaires et la nécessité de faire comprendre ces changements aux salariés. Une nouvelle organisation, surtout pour un personnel habitué à des structures moins responsabilisantes, nécessite un apprentissage technique et culturel.
- la favorisation de l'évolution des métiers : elle passe par une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, avec des orientations de la formation en terme de nombre de personnes à former, et de contenu des emplois dans le futur. Il faut anticiper les évolutions technologiques et les conséquences des attentes des clients pour actualiser les référentiels de compétences.

### **3 - accompagner les mouvements individuels (formations d'accueil, actions pour faciliter la mobilité)**

Il s'agit des actions de formation qui vont accompagner le parcours individuel du salarié dans l'entreprise. Une politique de formation ne peut pas être uniquement centrée sur les besoins de l'entreprise elle-même. Elle doit aider les salariés dans leur réussite professionnelle et les canaliser. Il peut s'agir de formations qui aident à la promotion. A l'initiative de l'entreprise (plan de formation) ou du salarié (CIF, VAE).

La réussite d'une politique de formation ne repose pas seulement sur le professionnalisme du responsable de formation, mais aussi sur ses relations avec les autres acteurs de l'entreprise.



Source : Manager la formation – A MEIGNANT - 2003

Le chaînage opérationnel doit être de bonne qualité. L'acteur clé est le DRH du site qui doit permettre la cohérence entre les politiques de formation et de gestion des ressources humaines. Il doit coordonner les besoins liés à l'activité (ex : sensibilisation des responsables de service à la nécessité de l'entretien annuel d'évaluation).

Ce chaînage voit dépendre son équilibre de la zone de sécurité de fonctionnement. Y sont pris en compte les priorités, les objectifs de performance du site et le climat social ici représenté par les IRP.

Dans la zone d'innovation stratégique, les directeurs de site sont associés à la réflexion et à la décision stratégique à moyen et long terme. Cela permet au responsable formation de bénéficier du soutien de son directeur dans la mise en place des actions de formations qui ont été décidées dans les grandes lignes avec le DRH groupe et le responsable formation groupe.

## **C – POUR UNE FORMATION EFFICACE**

Pour que la formation soit bénéfique, il faut prendre en compte la personne concernée, les objectifs de l'entreprise, mais aussi son évaluation.

### **1 – EST-CE UN OUTIL STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE OU L'INDIVIDU ?**

#### **UNE OPPORTUNITE POUR LE SALARIE**

Elle permet de :

- mieux connaître son métier et de développer ses compétences
- faire face aux changements professionnels
- de rencontrer ses collègues dans d'autres circonstances (cela peut favoriser des relations plus amicales et donc une meilleure ambiance de travail)
- de pouvoir choisir sa formation (CIF)

Le salarié peut percevoir la formation de plusieurs manières :

- cela peut être pris comme un signe de confiance : l'entreprise investit sur son travail, le salarié se sent reconnu.
- cela peut être pris comme une promesse d'évolution de carrière ou en tout cas de maintien dans l'entreprise
- elle est source de motivation. Mais elle peut aussi être vexante : le salarié peut imaginer que les compétences qu'il pensait maîtriser sont remises en cause.

Lors de la mise en place de la formation, il faut prendre en compte ces remarques pour que l'apprentissage se passe dans les meilleures conditions. De plus, il est souvent difficile de concilier les objectifs stratégiques de l'entreprise avec les motivations des salariés.

## UN OUTIL DE MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE

La formation permet à l'entreprise :

- d'améliorer l'adéquation besoin technique / savoir-faire. Elle adapte ses salariés à ses objectifs.
- d'ajuster les compétences après une embauche/mutation.
- de construire une gestion prévisionnelle des carrières (ex : un départ en retraite entraîne la formation du remplaçant en amont).
- d'améliorer la cohésion des salariés (un même stage rapproche des salariés qui ont peu de contact dans l'entreprise).
- de diffuser le projet d'entreprise et entraîner les salariés à y adhérer.

**Pour que cette formation soit efficace**, il faut que les salariés se sentent concernés et impliqués dans la politique de formation. Cela nécessite une collaboration de la part de tous les salariés. La hiérarchie doit clairement définir ses objectifs et le personnel encadrant doit les communiquer aux salariés.

## LES LIMITES DE LA FORMATION

Elle peut imposer un rapport de force entre la hiérarchie et les salariés.

Elle peut être une source de frustration : le salarié qui se voit formé peut penser que cela lui permettra d'endosser plus de responsabilités. Il se sentira en droit d'obtenir une augmentation de salaire ou une promotion dans un avenir relativement proche. Cela peut entraîner des conflits avec la hiérarchie.

Elle peut être vécue comme inutile si l'entreprise n'en voit pas les résultats et si le personnel ne s'investit pas assez.

## 2 – LE ROLE DE L'ÉVALUATION

**Une des étapes importantes de la formation est l'évaluation.** En effet, la formation devient stratégique dès lors qu'on peut en évaluer ses effets. Elle permet de savoir si les objectifs définis ont été atteints. Si cela n'est pas le cas, il faut comprendre pourquoi. Cela permettra d'éviter de faire les mêmes erreurs dans le futur.

Quels points évaluer :

- l'atteinte des objectifs : a-t-on atteint les objectifs escomptés ?
- l'efficacité : quels sont les impacts de cette formation ?
- l'efficience : les ressources mobilisées et les moyens choisis ont-ils permis de parvenir aux résultats ?
- la pertinence : a-t-on défini les objectifs adéquats pour répondre aux besoins ?
- la cohérence : les objectifs sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens sont-ils adaptés ?
- la conformité : c'est la différence entre la formation prévue et celle qui a été réalisée.

Pour que la formation soit réellement stratégique, il ne faut pas considérer l'évaluation comme l'étape finale du processus de formation. Contrairement à ce que l'on pense, elle doit être présente à chacune des étapes de la formation.

Elle doit se faire :

- avant l'action de formation : pour évaluer les résultats, il faut dans un premier temps, définir les objectifs et déterminer ce que l'on attend de l'action, les moyens à mettre en place, les ressources, les contraintes.
- au début de l'action de formation : on vérifie que la formation choisie et les objectifs définis sont en accord avec les attentes des participants. C'est l'évaluation préventive.
- pendant l'action de formation : on vérifie que les apprentissages sont bien conformes aux objectifs et on contrôle la qualité des dispositifs pédagogiques. C'est l'évaluation formative.
- à la fin de l'action de formation : on fait un point sur les nouvelles compétences acquises. C'est l'évaluation sommative vue précédemment.
- après l'action de formation : cette dernière étape permet de mesurer les effets de la formation. On peut alors dire si la formation est un investissement ou une simple dépense.

Mais cette évaluation reste difficile à faire pour les entreprises. Il serait intéressant de réfléchir aux différents outils que l'entreprise pourrait mettre en place à chacune des étapes du processus de formation.

## CONCLUSION

---

La formation professionnelle continue est devenue un des points centraux de la politique de gestion des ressources humaines. Elle représente des investissements colossaux et les entreprises en attendent des résultats.

On parle de calculer le retour sur investissement de la formation : pour un directeur d'établissement, la notion d'investissement représente une dépense qui doit apporter un bénéfice dans le futur. Il attend de voir par exemple, une meilleure productivité, l'attribution de nouveaux clients ... Il a une vision à plus court terme que le responsable formation.

Aujourd'hui, on s'interroge toujours sur les méthodes qui permettraient de calculer ce fameux retour sur investissement. Il est en effet difficile de quantifier la contribution de la fonction RH, de la formation en particulier à la qualité, aux performances.

C'est peut être la raison pour laquelle depuis trois ans les dépenses en formation sont moindres : avec la crise, on réduit les dépenses qui n'apportent pas de richesse immédiatement visible.

Ainsi, le défi des ressources humaines demande une approche à long terme et une stratégie continue. Alors que la réflexion à court terme et les gains rapides règnent toujours sur la manière de travailler.

Hors, la formation, comme outil stratégique de management, n'a de sens que si elle s'inscrit dans une démarche stratégique. Dans un environnement où la compétitivité est amplifiée par la fragilité de la croissance, la formation a un caractère vital pour l'avenir de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### LIVRES

- LABRUFFE « **Management des compétences** » - AFNOR – 2003  
MEIGNANT « **Manager la formation** » - Editions liaisons – 2003  
MEIGNANT « **Ressources humaines : déployer la stratégie** » - Ed liaisons - 2000  
PERETTI « **Ressources humaines et gestion du personnel** » - Vuibert – 1998  
PERETTI « **Ressource humaines et gestion des personnes** » - Vuibert - 2003  
MEMO SOCIAL 2004 – Liaisons sociales

### SITES INTERNET

- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)  
[www.drhactu.com](http://www.drhactu.com)  
[www.hrm.net](http://www.hrm.net)  
[www.plastifaf.com](http://www.plastifaf.com)  
[www.centreinfo.fr](http://www.centreinfo.fr)

### PRESSE

- CHALLENGE « Préparez vous à l'évaluation annuelle »  
Décembre 2003
- MANAGEMENT « Conduire efficacement un entretien d'évaluation »  
Novembre 2002
- COURRIER CADRES « Entretiens individuels : passez à l'écoute active »  
Février 2004
- LIAISONS SOCIALES « La formation professionnelle continue »  
Décembre 2003
- LIAISONS SOCIALES « Les entreprises veulent évaluer leur formation »  
Avril 2003
- ENTREPRISE ET CARRIERES « Réforme de la formation professionnelle »  
Février 2004