

Point de vue

L'ingénierie de la formation : vers une démarche qualité

Le plan de formation n'est qu'un des aspects du processus formation d'une entreprise. Obligatoire, il est souvent traité au détriment du reste : politique de formation, méthode de recensement des besoins, choix éclairé des organismes prestataires, suivi qualitatif des actions menées ...

La mise en place d'une ingénierie de la formation contribue à penser le plan de formation non plus seulement en termes d'obligation légale, mais en outil de développement des entreprises. L'ingénierie de la formation s'inscrit en effet dans la stratégie globale, puisqu'elle prend en compte à la fois la culture et les moyens dont dispose l'entreprise. Autrement dit, on ne plaque pas purement et simplement un plan de formation déjà existant, on l'adapte, en respectant des étapes clés et grâce à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Des salariés qui se sentent entendus, des compétences utilisées à bon escient, un budget optimisé : c'est cela, la démarche qualité de la formation.

Changer de métier ...

Les jeunes, intégrant aujourd'hui le milieu professionnel, exerceront 2 à 3 métiers différents dans leur carrière professionnelle, par choix ou par obligation. En effet, les métiers sont une matière vivante : ils naissent, ils disparaissent, ils évoluent, changent de nom et de contenu au rythme des mutations technologiques et organisationnelles.

Comment accompagner ces mutations, comment aider l'entreprise à :

- répertorier les mobilités transversales
- identifier les passerelles de formation
- développer la capacité d'adaptation des salariés, dans la mesure où le changement est un état permanent.

Identifier les compétences requises au travers des bilans de compétences, celles qui seront nécessaires demain grâce à la veille des emplois, assurer la capitalisation des savoirs, autant de moyens qui permettent à l'entreprise d'évoluer plus rapidement.

- Promouvoir la formation interne et le transfert de compétences
- L'évaluation de la formation...
- Préparer son recrutement pour mieux choisir ses collaborateurs

La formation, un outil de changement en pleine évolution



La formation des hommes et des femmes apparaît aujourd'hui comme un axe essentiel dans l'évolution des personnes et des organisations. Perçue au départ comme une contrainte, acceptée comme élément majeur des négociations sociales, la formation est aujourd'hui de plus en plus intégrée et comprise par les entreprises comme un atout essentiel de la valorisation de son capital humain. Aujourd'hui incontournable dans l'adaptation des entreprises à ses marchés, la formation doit intégrer de nouvelles contraintes et saisir les opportunités technologiques actuelles.

- Elle se doit de s'intégrer à un processus global de gestion des Ressources Humaines dont elle n'est souvent que la concrétisation la plus visible pour les salariés.
- Elle devient de plus en plus exigeante dans sa forme et dans son contenu de plus en plus pointu.
- Elle doit intégrer les contraintes de disponibilité de plus en plus réduite des acteurs de l'entreprise.

- Elle se doit d'être accessible à l'ensemble des catégories de salariés pour répondre à la fois à une demande légitime et à une nécessité économique.
- Elle doit dans l'avenir également être accessible à toutes les organisations, en particulier aux micro-entreprises et à tous les types d'organisation, institutionnelles, associatives et autres.
- Elle doit profiter des derniers acquis technologiques pour répondre en partie à ces contraintes.

La formation doit-elle rester le vecteur majeur du changement dans les entreprises ?

Elle est un élément du changement des organisations, mais ne peut suffire à supporter ce changement à elle seule. Le coaching prend naturellement sa place dans le processus de changement des personnes, car il associe à la fois la réflexion sur les pratiques, le transfert des compétences et la mise en œuvre de nouvelles stratégies personnelles.

De nouvelles formules sont encore à inventer : la formation individualisée, la formation-accompagnement où les

"[...], la formation doit intégrer de nouvelles contraintes et saisir les opportunités technologiques actuelles."

*Conférence-Atelier
"Elaborer une Ingénierie de formation de qualité"
le 28 mai
de 14h à 17h
à Systememis.*

Nouveau programme des stages 2002/2003 disponible au 02.98.46.91.86

problématiques sont traitées en équipe en interne avec un consultant qui guide à la fois la démarche et fournit les compétences techniques nécessaires, la formation inter-entreprise personnalisée où les problématiques spécifiques de chaque entreprise sont abordées, les analyses et échanges de pratiques professionnelles...

Les entreprises doivent apprendre à s'ouvrir à ces nouvelles formes d'apprentissage. La formation est aujourd'hui une chance pour les individus et pour les organisations d'acquérir un nouveau souffle et de tracer une nouvelle dynamique individuelle et collective.

Pour répondre à ces impératifs Systememis intègre aujourd'hui à son équipe les compétences nécessaires avec les nouveaux objectifs suivants :

- répondre aux problématiques amont dans les processus de recrutement
- vous permettre de développer une stratégie et de mettre en œuvre la démarche et les nouvelles technologies adaptées à vos projets regroupés sous le terme générique "e-business". Il s'agit en particulier de concevoir les systèmes intranet, du "e-recrutement" ou encore des nouvelles formes du "e-learning".

■ Jean-Yves Le Roux

Promouvoir la formation interne et le transfert de compétences

La formation interne est souvent mal canalisée par les entreprises : pratiquée de manière informelle, réalisée dans l'urgence, dispensée sans moyens pédagogiques, elle représente un coût rarement pris en compte par l'employeur.

Savoir la rationaliser, c'est d'abord augmenter son efficacité et sa qualité ; c'est ensuite mieux gérer ses ressources financières, puisqu'elle peut être imputée

au plan de formation.

Cette rationalisation exige un processus rigoureux, qui va du recensement des besoins à la mise en place d'actions en interne, avec des formateurs ciblés. Ces derniers doivent être des salariés experts dans un domaine, et formés à la pédagogie. Si ces deux conditions sont réunies, c'est le gage d'un transfert de compétences réussi, à moindre frais pour l'employeur.

Préparer son recrutement pour mieux choisir ses collaborateurs

L'entretien de recrutement est une étape délicate et parfois aléatoire pour celui qui recrute : une bonne technique d'entretien ne fait pas tout, même si elle réduit les risques d'erreur. Il est indéniable que l'intuition joue un grand rôle dans cette partie. Mais notre intuition ne peut-elle pas s'éduquer, ou pour le moins, être jalonnée de gardes-fous ?

L'étape amont de l'entretien s'y emploie : description de poste, liste des compétences techniques et des qualités humaines à posséder, mais aussi inventaire des personnalités amenées à

collaborer avec le futur salarié, choix stratégique des sources de candidatures, pré-qualification, etc. En s'imprégnant du poste à pourvoir, c'est-à-dire de ses contraintes et de ses exigences, de son environnement et de sa position dans l'entreprise, on appréhende mieux le profil du candidat adéquat.

Préparer l'entretien ne doit donc pas rester un vœu pieux, au risque de se laisser submerger par une intuition mal bordée ; toutes les étapes du recrutement doivent être suivies pour garantir le succès du choix final.

Nos champs d'intervention

- Qualité et organisation
- Management et cohésion des équipes
- Gestion des ressources humaines
- Bilan de compétences et outplacement
- Ingénierie de formation
- Coaching
- Médiation : Prévention et accompagnement des conflits
- Communication interne
- Efficacité personnelle
- Action Commerciale
- Stratégie e-business

Nos consultants

Jean-Yves LE ROUX - ESC Brest - CHEMAS ADETEM - Maître-Praticien PNL : *Organisation, qualité, management des hommes, efficacité personnelle*

Sylvie STEPHAN - ESC Brest : *Gestion des Ressources Humaines*

Laure DECHAVANNE - Institut de Gestion Sociale Lyon - Maîtrise de Philosophie : *Bilan de Compétences, 35h, outplacement*

Michèle MAYER - IFACE - Certifiée en Analyse transactionnelle - Maître-Praticien PNL - Certifiée Coach and Team - Licence de psychologie : *Management des équipes, coaching et team-building, efficacité personnelle*

Marielle RICHARD - Institut d'Etudes Politiques de Paris - CMFM (médiation) - journalisme presse et radio - licence histoire-géographie : *Communication interne, médiation, biographie d'entreprise*

David MARREC - Consultant en Stratégie e-business



Point de vue



L'évaluation de la formation...

En entreprise, on ne forme pas pour former. Ce qui importe, ce sont les résultats obtenus et les effets de la formation sur la performance globale de l'entreprise.

Sujet délicat dans la mesure où l'on peut régulièrement constater un fossé entre les ambitions - formation présentée comme un investissement - et les pratiques réelles d'évaluation de la formation.

De manière générale, on peut identifier 4 types d'évaluation :

- **L'évaluation de la satisfaction** : il s'agit essentiellement d'appréhender, "à chaud", le niveau de satisfaction par les stagiaires, concernant la prestation fournie par le formateur.
- **L'évaluation pédagogique** : cette forme d'évaluation a pour objectif de déterminer si les stagiaires ont acquis les nouvelles connaissances, pratiques ou comportements visés par la formation
- **L'évaluation du transfert en situation de travail** : l'objectif est ici d'identifier si les stagiaires utilisent de manière pratique, dans le cadre de leur activité professionnelle, ce qu'ils ont appris en formation.
- **L'évaluation des effets de la formation** : cette fois, l'évaluation porte sur le degré d'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés préalablement à la formation, formulés en termes de performances.

Œuvre délicate, vaste chantier...

Cependant, seule la mise en œuvre d'un processus d'évaluation de la formation, permettra de positionner stratégiquement la fonction formation en entreprise.

Info-pratiques

Venez consulter notre catalogue de stages en ligne sur Internet :

www.systememis.com

Votre contact pour tout renseignement et inscriptions : Sylvain Pawlak (voir nos coordonnées en bas de page)

Pour recevoir nos prochaines parutions, il vous suffit de nous envoyer votre adresse postale par e-mail :

systememis@ifrance.com

Systememis news N° 3 - mai 2002 :

Rédaction : Jean-Yves Le Roux,
Sylvie Stéphan, Laure Dechavanne
Infographies : © Eric Tranchart