



Le but d'un plan de formation est d'optimiser l'adéquation entre un individu et le poste qu'il occupe, tout en intégrant les objectifs globaux définis par la stratégie de l'entreprise. **La finalité d'une démarche de formation ne vise ainsi pas seulement au développement de l'individu, mais à son développement dans un contexte organisationnel.**

De plus, ce sont les objectifs et *orientations stratégiques* de l'entreprise qui définissent les *priorités* en matière de **politique de développement du personnel (exemple)**. **Le développement de l'employabilité des collaborateurs contribue ainsi à la pérennité de l'entreprise**, qui est le but premier visé par la formation.

OUTILS

Les *ressources* à gérer dans le cadre d'un processus de formation sont de trois types:

1. **Moyens financiers:** équilibrage des budgets spécifiques, gestion des coûts
2. **Moyens techniques:** matériel, outils et dispositifs, ainsi que l'infrastructure (réservation, adéquation aux exigences de la formation...)
3. **Moyens humains:** gestion des moyens internes et externes (formateurs et/ou experts internes ou externes)

En outre, les différentes *méthodes de formation* employées (rotation de poste, coaching, séminaire, e-learning, etc.) devraient tenir compte de la mission et des objectifs de la formation, du contenu des programmes et des capacités des participants.

PRATIQUE

Un processus de formation (exemple) suit des étapes bien précises, présentées en annexe. La création d'un plan de formation n'intervient ainsi qu'après une *phase d'évaluation* (par exemple à l'aide d'un processus d'**Assessment Center** ou d'un **entretien d'évaluation des compétences**), qui s'appuie sur les éléments suivants:

1. l'identification des écarts entre compétences requises et compétences disponibles chez les individus
2. l'identification des écarts entre les objectifs individuels et leur degré de réalisation

Il est à remarquer que **la temporalité du plan ne sera pas la même selon que l'on cherche à développer des compétences en termes de savoirs, savoir-faire ou savoir-être**. Il arrive que ce soit le niveau opérationnel qui se charge directement de l'élaboration du plan de formation.

En outre, tout plan de formation intègre un processus de communication permanent divisé en deux types: 1) communication interne (pour les formateurs, experts internes et les participants) et 2) communication externe (pour les organismes de formation).

Cette information pourra être synthétisée dans un **plan de communication (exemple)**, qui permettra :



1. **Avant la formation:** informer les participants et leurs supérieur hiérarchique du *contenu* de la formation, de ses *objectifs*, de sa *durée*, des *dates*, etc.
2. **Après la formation:** obtenir les informations suivantes:
 - *feedbacks de la ligne* (supérieur hiérarchique) quant aux progrès réalisés par les participants. Ceci permet d'évaluer l'impact de la formation sur le succès des collaborateurs, et donc son efficacité.
 - *feedbacks des collaborateurs:* il s'agit d'apprécier qualitativement et quantitativement la formation - une première fois "à chaud", à la fin de la formation, et une deuxième fois 2 à 3 semaines après la réalisation de cette formation. Ceci peut notamment être réalisé à l'aide d'un **questionnaire d'évaluation de cours (exemple)** ou d'un entretien abordant les mêmes questions.

Lors de l'élaboration du plan de formation, la définition des acteurs et de leurs responsabilités respectives revêt ainsi une importance particulière. Il s'agit en effet d'assurer une coordination efficace:

- **Le responsable de formation:** a pour tâches l'élaboration, la mise en place et le contrôle de l'application du plan de formation, notamment au niveau du budget et de la mise en oeuvre
- **Les gestionnaires:** ont principalement un rôle de contrôle (inscriptions, examens, résultats) ainsi que de gestion de la logistique et des éventuels sous-traitants
- **Les animateurs ou formateurs:** sont notamment responsables de l'élaboration du programme de formation, du suivi de la progression pédagogique et de la mise au point des outils pédagogiques (exercices, études de cas...) et des évaluations
- **Les experts:** interviennent ponctuellement au cours de la formation pour apporter un savoir spécifique; ceci requiert une organisation particulière à leur égard

Il est également préférable de définir clairement, dès le départ, la mission du processus de formation, en en spécifiant le *public-cible*, la *nature de la prestation*, le *résultat attendu*, et la manière dont le programme sera réalisé.

Finalement, **le suivi de la formation devrait permettre de clarifier et réajuster les perceptions et/ou attentes** vis-à-vis du rôle de chacun et de celui de la formation (feedbacks des animateurs, coordination avec le supérieur hiérarchique concernant l'évaluation des participants...).

Ce suivi peut se faire à travers un outil informatique. C'est aujourd'hui souvent le cas, avec des outils tels "People Soft" ou "SAP", qui permettent notamment d'élaborer des cartes ou des inventaires de compétences.

En ce qui concerne l'évaluation des participants, elle se fait généralement par le supérieur hiérarchique et/ou les Ressources Humaines, entre 1 et 6 mois après la formation (notion de "transfert" des connaissances à la place de travail). Dans le cas où un contrat de formation existe entre les différentes parties (participant, supérieur hiérarchique, Ressources Humaines), l'évaluation peut porter directement sur l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat de formation.



Ils sont aussi en mesure d'émettre un jugement sur la formation, qui pourra être utilisé dans le cas échéant pour un *réajustement de la formation* (fond et/ou forme). Ce type d'évaluation peut s'effectuer une fois "à chaud", une deuxième fois 1 à 3 mois après le déroulement de la formation.

EXEMPLE

Voici le modèle d'un **plan de formation (exemple)** développé dans le but de développer les compétences managériales d'un public de chefs d'équipe. Après une phase d'évaluation (Module 1), **les modules sont ajustés en fonction des besoins identifiés pour ce groupe de managers**. En outre, un **tableau de suivi des formations (exemple)** vous permettra d'effectuer un *contrôle efficace du budget* alloué à la formation par une entreprise, un département, etc. De tels tableaux peuvent être aisément réalisés dans Excel, par exemple.

Voici enfin quelques exemples de ce que pourrait être la mission d'un processus de formation:

- *Garantir le développement des compétences comportementales des cadres de 1er niveau afin d'optimiser l'attitude dans la relation-clients.*
- *Assurer, par une formation continue, que toutes les dimensions essentielles des ressources humaines soient intégrées dans les domaines d'activités aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel dans le but de contribuer au succès de l'organisation.*
- *Développer et gérer les ressources humaines au sein de l'organisation afin de mettre en place un centre de service efficace et apte à répondre aux demandes de la ligne.*
- *Garantir que l'organisation, grâce à la formation de ses collaborateurs, procure un réseau optimal et global, afin d'assurer un transport de haute qualité et fiabilité.*