Module : Gestion des ressources humaines (GRH)

Chapitre 5 : La formation

Les différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques créent sans cesse de nouvelles exigences et doivent stimuler l'enrichissement des connaissances et de savoir-faire. La formation se doit donc d'apporter une réponse appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés. Facteur d'ajustement et d'application, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clès de réconciliation entre le social et l'économique dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

- **Quels sont donc les objectifs de la formation pour les salariés et pour l'entreprise ?**
- **Quels sont les types de formation que l'entreprise peut disposer à ses salariés ?**
- **Comment élabore-t-on un plan efficace pour atteindre les objectifs assignés à la formation ?**

I- Les objectifs de la formation :

A- Les objectifs économiques pour l'entreprise :

La formation permet à l'entreprise :

- de s'adapter aux nouveaux outils et méthodes de production ;
- de répondre aux changements économiques et sociaux ;
- de protéger et maintenir sa productivité ;
- de se préparer aux évolutions futures.

B – Les objectifs personnels pour le salarié :

La formation permet au salarié :

- de s'adapter à son poste actuel ;
- de se préparer pour un poste de niveau supérieur ;
- d'être promu et d'avoir une augmentation de salaire ;
- d'avoir une mobilité dans le domaine du travail.

II – Les modalités de la formation :

A- La formation initiale :

C'est la formation acquise avant l'entrée dans la vie active.

B- La formation en alternance :

C'est la formation initiale accompagnée d'un stage.

C- La formation continue :

C'est l'ensemble des actions de formation poursuivies par les salariés au cours de la vie professionnelle.

III- La réalisation de la formation :

A- La formation interne :

L'entreprise met en place elle-même son action pédagogique (par exemple, formations très spécialisées et spécifiques à l'entreprise).

B- La formation externe :

L'entreprise fait appel à un organisme extérieur de formation. Souvent plus onéreuse, la formation externe apporte un « regard neuf » aux salariés de l'entreprise et permet d'échanger des idées entre salariés d'entreprises différentes.

C- Le e-learning :

C'est une formation à distance qui utilise les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

IV- Un dispositif réglementaire ambitieux mais complexe

Le dispositif réglementaire actuel de la formation continue est profondément marqué par les lois. Aujourd'hui, plusieurs dispositifs coexistent :

1- Le droit individuel à la formation ;
2- La période de professionnalisation ;
3- Le congé individuel de formation ;
4- Le passeport formation ;
5- Le bilan de compétences ;
6- L'entretien professionnel ;
7- Le bilan d'étape professionnel ;
8- La validation des acquis de l'expérience.

Ce panorama, pourtant **extrêmement simplifié**, fait ressortir la grande **variété** et la grande **complexité** des dispositifs, qui se distinguent par leurs contenus, leurs modalités de prise en charge financière, leur mode d'activation (initiative de l'employeur ou du salarié), ou encore leur caractère facultatif ou contraignant.

Etablir les actions de formation suppose donc de combiner ces dispositifs en cherchant à établir une **triple optimisation :**

- Une optimisation en termes de contenu, en faisant évoluer les compétences conformément aux aspirations des salariés et aux besoins de la production identifiés par l'employeur.
- Une optimisation financière, en articulant au mieux notamment les besoins de l'entreprise avec les démarches financées par les organismes collecteurs (OPCA).
- Une optimisation sociale, en maximisant le niveau d'employabilité des salariés et en créant un climat de négociation constructive autour de la formation.

V- La mise en œuvre de la formation dans l'entreprise:

La mise en œuvre de la formation suppose un ensemble d'opérations allant de la collecte des besoins à l'évaluation des actions de formation, en en passant par l'établissement du plan de formation qui est l'outil central du responsable de la formation.

Il est nécessaire cependant d'établir au préalable les grandes lignes d'une **politique de la formation**, en accord avec la stratégie de l'entreprise. Quelles sont les perspectives d'activité ? Quel est le contexte concurrentiel ? Comment vont évoluer l'organisation et les techniques de production ? Quelles sont les compétences distinctives à développer ? Quelles seront les incidences des choix stratégiques sur les ressources humaines, en termes de volume et de compétences ? Définir la politique de formation consiste à préciser la façon dont la formation accompagnera l'ensemble de ces choix.

Le **plan de formation** de l'entreprise correspond à l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis. Aucun texte juridique n'en spécifie la forme exacte, mais il doit répartir les actions de formation en deux catégories : les actions d'adaptation du salarié au poste de travail ou au maintien dans l'emploi d'une part, les actions de développement des compétences des salariés d'autre part. **Le plan fait l'objet d'une présentation au comité d'entreprise, qui doit émettre un avis.** Au-delà du seul formalisme, cette présentation doit être le moment du dialogue et de la négociation autour du rôle et des objectifs de la formation.

La mise en œuvre du programme de formation fait l'objet d'un suivi régulier, à l'aide de **tableaux de bord**, et elle fait l'objet d'une **évaluation**. Celle-ci concerne la qualité du processus d'identification des besoins, le niveau d'exécution du programme de formation, la mesure de son efficacité, à chaud et à froid, du point de vue des transferts de compétences dans les situations de travail ou de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels.