

LE CONCEPT DE FORMATION, PREMIÈRE ÉTAPE DU PLAN DE FORMATION

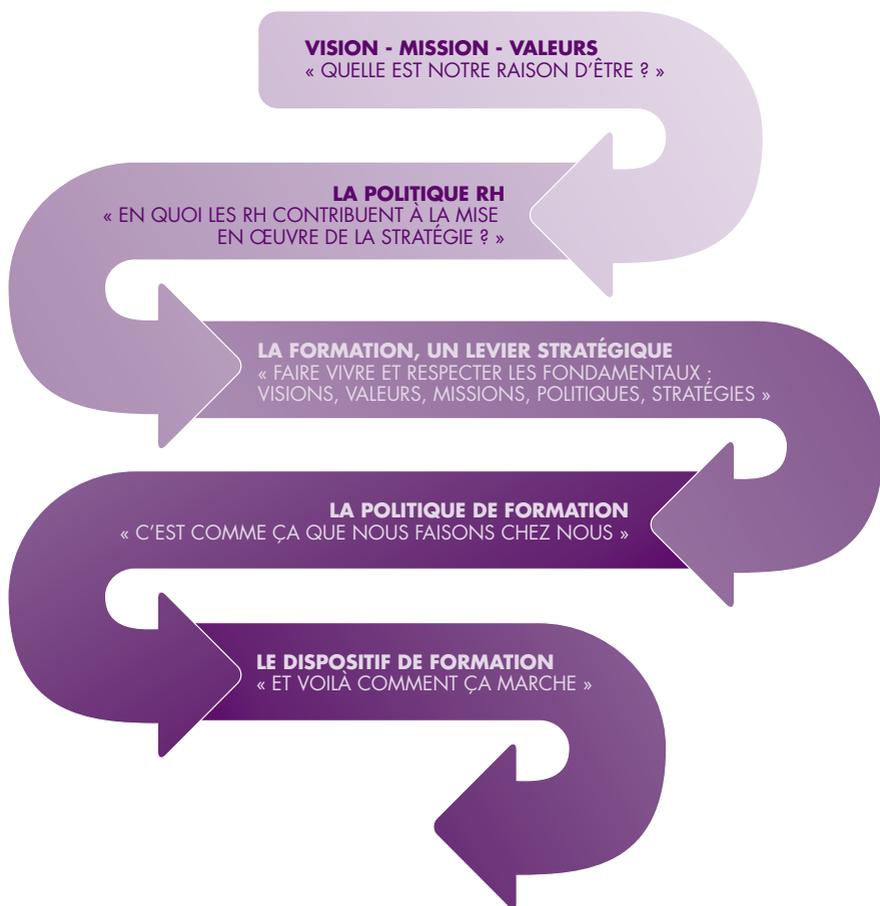
Le concept de formation exprime une vision à long terme mais aussi la perception à court terme de ce que devrait être la formation pour notre entreprise.

OBJECTIFS

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- ✓ Comprendre l'utilité de la formulation d'un concept de formation.
- ✓ Rédiger un concept de formation.

1. LE CONCEPT DE FORMATION EST UNE VISION DE LA FORMATION



1. Le concept de formation

Le concept de formation est la vision que les dirigeants d'une entreprise ont de leur formation et de ce qu'ils veulent en faire. C'est un levier au service de la gouvernance qui s'en servira de la façon la plus optimale possible.

Un concept est une mécanique avec des rouages qui s'imbriquent les uns dans les autres. Le concept sert à comprendre « à quoi ça sert » et où l'on veut aller.

Un concept de formation débouchera sur un ensemble d'éléments disposés selon un ordre logique et flexible. Il a pour vocation de rechercher et d'établir la cohérence du système formation (le dispositif) avec la culture, les valeurs et la stratégie de l'entreprise.

Outre le concept de formation illustré par la figure 1, il y a d'autres éléments constitutifs d'un concept de formation :

- des objectifs généraux d'entreprise clairement identifiés ;
- des stratégies de toute nature qui seront accompagnées par les programmes de formation ;
- des plans opérationnels de formation qui agrègent les éléments précédents, dans un tout lisible et compréhensif par les acteurs de l'entreprise ;
- des indications sur les efforts particuliers à faire dans une échéance de 2 à 3 ans ;
- des objectifs plus spécifiques à court terme (une année) concernant des projets particuliers ;
- des formes pédagogiques appropriées aux thèmes et à l'entreprise ;
- une politique de formation permanente, souple, dynamique, contextuelle, innovante.



**UN CONCEPT DE FORMATION CONSIDÈRE L'ENSEMBLE DES ÉLÉMENTS
D'UN DISPOSITIF DE FORMATION POUR UNE ENTREPRISE.**

Les nouvelles stratégies compétitives des entreprises reposent sur leur capacité à identifier les compétences qui feront la différence concurrentielle, à les mobiliser rapidement, à les valoriser et à en favoriser le développement auprès de tous les salariés.

L'investissement formation fait partie intégrante du développement de ces stratégies compétitives et de la culture de la performance.

La formation est un des moyens stratégiques que nous développons pour répondre aux attentes du marché, de l'environnement et de nos clients. La formation permet à nos collaborateurs d'améliorer leur employabilité pour réussir dans les marchés concurrentiels.

En résumé, le concept est la projection cohérente de toutes les actions de formations qui seront menées par l'entreprise.

Un concept décrit les intentions de la direction dans l'utilisation du moyen que représente la formation, pour supporter ses stratégies et atteindre ses objectifs d'entreprise.

Le concept se traduit par une stratégie de formation, elle peut être une stratégie de catalogue ou encore une stratégie de « formation-action ».

Ces deux stratégies ne sont pas antinomiques.

1. 1. UN CONCEPT DE FORMATION SE MODÈLE AUTOUR D'AUTRES PARAMÈTRES

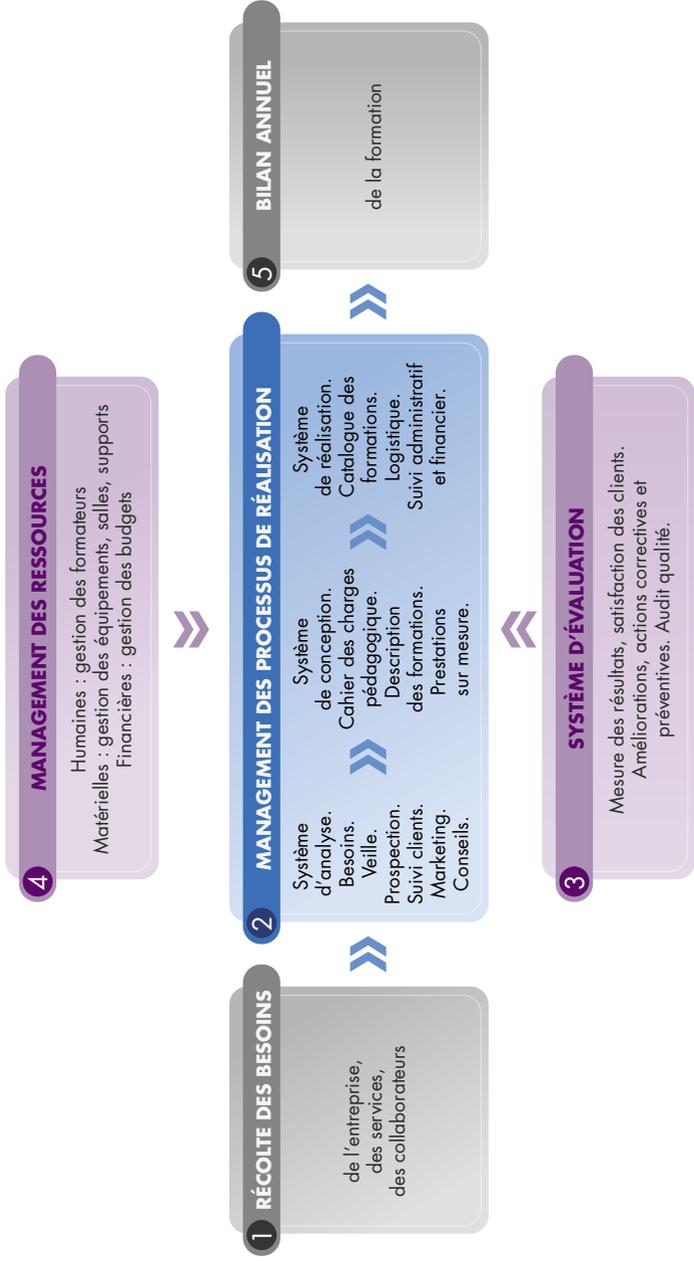
Le concept de formation, comme tous les autres concepts de gestion des ressources humaines, a besoin de booster interne et de soutien pour son épanouissement comme :

- l'implication de la direction et sa vision positive de la formation,
- la conviction de tous les acteurs concernés à propos de l'utilité du plan de formation,
- les acquis et prérequis, en fonction de l'histoire de formation de l'entreprise,
- les contenus, selon les métiers, les objectifs et les orientations de l'entreprise,
- le rythme de la formation et le style adopté,
- les formes pédagogiques préférées de l'entreprise.

CONCEPT DU SYSTÈME DE FORMATION

STRATÉGIE D'ENTREPRISE / POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES

🔍 VISION DÉTAILLÉE



Source : inspiré du concept de formation EOS Lausanne (projet consulting, 2008).

LES CINQ GRANDES ÉTAPES DU CONCEPT

1. Concept de formation = vision de ce que doit être la formation pour notre entreprise.
2. Politique de formation = « Voilà comment ça fonctionne chez nous. »
3. Plan opérationnel de formation : description de toutes les étapes pour réaliser la formation (de l'analyse des besoins au catalogue, en passant par le cahier des charges de formation, etc.)
4. Programme de formation (catalogue) = avant-dernière étape du plan de formation : « Voilà ce que nous allons offrir comme contenus de formation (structure et contenus). »
5. Évaluation de la formation par des bilans.

1. 2. QUELS SONT LES CINQ PILIERS D'UN CONCEPT DE FORMATION ?

1. La définition du rôle et de la place de la formation dans l'entreprise

- une philosophie d'action, la capacité qu'auront les dirigeants à s'élever dans la réflexion à propos des compétences et de leurs évolutions ; une capacité à analyser la relation entre les évolutions technologiques et organisationnelles et la nécessité de s'y adapter ;
- un titre général (lui donner un nom, c'est lui donner une identité).

2. Déterminer les acteurs et leurs rôles – Cohérence d'ensemble et articulation

- La conviction de chacun des acteurs : trop souvent les seuls vraiment concernés sont ceux qui sont payés pour cela, les directions regardent les dispositifs de formation comme un mal nécessaire...
- La mise à disposition de ressources sans regret et non par défaut.

Le responsable de la formation et du développement aura un rôle central. Il va animer le concept de formation en devenant un partenaire stratégique de la direction, des RHs en premier lieu et de la direction générale. Il est là où se construit la stratégie pour l'accompagner et anticiper les besoins en

compétences. Il a comme mission de développer les performances des collaborateurs en augmentant leurs savoirs (au sens le plus large). Il est un créateur de valeur pour l'entreprise, tout ce qu'il touche devrait se transformer en chiffre d'affaires... grâce à ses conseils et son expertise en *trans-formation*. Il entend les besoins, il les anticipe et les transforme en action de formation.

3. Une stratégie de ressources

La stratégie de ressources, c'est lorsque l'entreprise définit les grandes directions dans lesquelles elle veut s'engager. Cet engagement sous-tend que l'entreprise est très au clair sur ses différentes stratégies : commerciales, de production, financière, etc., et qu'elle considère qu'une stratégie de formation permettra d'accompagner toutes les autres stratégies dans le futur (ce qui est un quasi pléonasme).

La stratégie de formation va décrire dans son concept de départ les compétences requises et les niveaux possibles :

- acquises,
- renforcement,
- rattrapage,
- aptitude à retransmettre.

Un lien est établi entre chaque stratégie et la compétence nécessaire (avec son niveau de maîtrise) pour permettre un ajustement éventuel.

Le plan de formation prend toute sa dimension stratégique.

4. Des cibles

Qui sera concerné ?

Le plan de formation en fonction de ses objectifs généraux va assigner des cibles à chaque projet de formation. L'ensemble des collaborateurs peuvent être concernés pour des projets de changement culturel par exemple. Un groupe restreint de spécialistes peut être désigné pour une formation ponctuelle. La cible précise va permettre au service de la formation de définir les objectifs pédagogiques des programmes de formation.

La multiplicité des cibles pour lesquelles la formation peut profiter pousse à une réflexion sur l'équité de la politique de la formation. Le concept va s'intéresser dès le départ à l'intégration et l'évolution de tous les collaborateurs

(passerelles dans l'entreprise et dans la formation). C'est le rôle du responsable de formation de garantir l'égalité de traitement de tous les collaborateurs dans l'offre de formation.



**SI VOUS PENSEZ QUE LA FORMATION COÛTE CHER,
ESSAYEZ DONC L'IGNORANCE...**

5. Des moyens d'action pour parvenir à ses fins

Le concept doit envisager la gamme des moyens nécessaires pour atteindre son objectif. Les moyens d'analyse d'abord, avec l'analyse des besoins et les enquêtes sur le terrain. Puis tout un dispositif que nous décrivons dans les pages suivantes :

- cahier des charges de la formation
- buts, méthodologies, contenus, supports, durées, rythmes... et coûts,
- des délais, des tâches et des rôles,
- des intervenants internes et externes,
- des contrats,
- des travaux préparatoires et des évaluations (contrôle des acquis).



