Royaume du Maroc
Direction de l'Enseignement Professionnel
DEnP

Europeaid / Procédure simplifiée n° 2/2002

Mission d'Assistance Technique
au secteur "GIAC et Cabinets Conseils"

SUPPORT & OUTILS

POUR EFFECTUER

UNE INGENIERIE DE FORMATION

DANS LES PMI/PME MAROCAINES

+ CORRECTIONS ET COMPLEMENTS PROPOSES PAR JC ET DG SUITE AUX OBSERVATIONS DE LA PARTIE MAROCAINE

Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives

SOMMAIRE

ETAPE 1. ANALYSER LA DEMANDE 5

Activité 1-1. Préparer la rencontre avec le chef d'entreprise. 5

Activité 1-2. Se présenter, recueillir les premières informations. 5

Activité 1-3. Ecouter et reformuler la problematique decrite. 5

ETAPE 2. ELABORATION DE LA REPONSE 6

Activité 2-1. Poser des hypothèses (éventuellement). 6

Activité 2-2. Décrire la démarche (ou déroulement). 6

Activité 2-3. Définir les équipes, le rôle de chacun, les relations entre les rôles. 6

Activité 2-4. Répartir l'action dans le temps. 7

Activité 2-5. Organiser le contrôle. 7

ETAPE 3. ETABLIR UNE PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIERE, CONTRACTUALISER 8

Activité 3-1. Rédiger la partie administrative. 8

Activité 3-2. Rédiger l'annexe technique. 8

Activité 3-3. Préparer l'annexe financière. 8

ETAPE 1. RELEVER L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET DECRIRE SON « METIER » 11

ETAPE 2. RELEVER LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES, DU MARCHE, DES INVESTISSEMENTS. 12

ETAPE 3. RELEVER LES DONNEES SUR LE PERSONNEL. 13

ETAPE 4. RELEVER L'ORGANIGRAMME ET IDENTIFIER LES CIRCUITS D'INFORMATION ET DE DECISION 14

ETAPE 1. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES OU AUX PROJETS DE L'ENTREPRISE 16

Activité 1-1. Relever les orientations stratégiques ainsi que leurs déclinaisons opérationnelles : les plans d'actions, lorsqu'une analyse stratégique a été réalisée. 16

Sous-activité 1-1-1. Une analyse stratégique a été réalisée. 16

Activité 1-2. Relever les projets de l'entreprise. 16

Activité 1-3. Réagir à une simple demande de plan de formation. 17

Activité 1-4. Repérer les emplois futurs liés au plan d'actions puis les décrire en termes d'activités et de tâches. 17

Activité 1-5. Relever au sein des fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'action, les emplois existants puis les décrire. 18

Activité 1-6. Identifier trois catégories d'emplois : Les emplois sensibles en voie de dispariTion Les emplois sensibles qui devront évoluer Les emplois nouveaux. 19

Sous-activité 1-6-1. Identifier les emplois en voie de disparition. 19

Sous-activité 1-6-2. Identifier les emplois en voie d'évolution auxquels certaines activités devront être ajoutées. 20

Sous-activité 1-6-3. Identifier les emplois en voie d'évolution pour lesquels certaines activités vont disparaître, d'autres apparaître. 21

Activité 1-7. Identifier les compétences pour réaliser les activités liées aux orientations stratégiques. 21

Activité 1-8. Décrire les compétences existantes en termes de savoir-faire et savoirs associés. 23

Activité 1-9. Evaluer les competences detenues par les salaries 23

Activité 1-10. Récapituler les besoinhs en compétences en rapport aux orientations stratégiques 23

Activité 1-11. Identifier les besoins en compétences lies aux dysfonctionnements 24

Activité 1-12. Activité à realiser dans le cas ou un déficit de competences a ete repere par la hierarchie parmi les auses du dysfonctionnement qu'elle a identifiees 24

Sous-activité 1-12-1. Se procurer auprès de la direction les éléments d'identification et d'analyse du dysfonctionnement 25

Sous-activité 1-12-2. Argumenter, auprès de la direction, la nécessité de faire réaliser un diagnostic à partir des dérives observées 26

Sous-activité 1-12-3. Avec l'aide de personnes-ressources, évaluer (ou faire évaluer) la qualité de la méthodologie utilisée pour qualifier et quantifier l'ensemble des causes, dont le déficit de compétences 26

Sous-activité 1-12-4. Avec l'aide de personnes-ressources, faire (ou faire faire) évoluer le diagnostic, en particulier pour définir clairement les déficits de compétences parmi l'ensemble des causes 27

Sous-activité 1-12-5. A partir du diagnostic, exprimer les déficits de compétences en termes d'activités et de tâches à créer, à développer, à améliorer 27

Sous-activité 1-12-6. A partir des contenus (activités et tâches), définir, en termes de savoirs et de savoir-faire, les améliorations à apporter 28

Activité 1-13. Activités à realiser dans le cas où le dysfonctionnement est localise mais ses causes (organisation, technique, competences…) ne sont pas connues 28

Activité 1-14. Activités à réaliser dans le cas ou des dérives de certains indicateurs et ratios a caractere general(RH, reclamations, productivité, finances…) sont constatées 29

ETAPE 2. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES ISSUS DES DEMANDES INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES 31

Activité 2-1. Faire préciser par la hiérarchie les relations entre les demandes de formation exprimées et les besoins du service concerné 31

Activité 2-2. Faire evoluer la demande de formation vers une demande d'acquisition de competences 31

Activité 2-3. Classer les demandes d'acquisistion de competences en fonction des priorités de l'entreprise 31

Activité 2-4. Exprimer les besoins en competences sous la même forme que pour les emplois stratégiques 32

ETAPE 3. RELEVER LES ORIENTATIONS DE LA DRH SUR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES 32

ETAPE 4. EFFECTUER UNE PRE-SYNTHESE DES BESOINS REPERES AU TITRE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DES DEMANDES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES 33

ETAPE 5. INTEGRER LES ORIENTATIONS DE LA GRH DANS L'IDENTIFICATION DES BESOINS 33

ETAPE 6. MISE EN FORME DU RAPPORT DE LA PHASE 2 34

ETAPE 1. ETABLIR LE CAHIER DES CHARGES DES FORMATIONS 37

Activité 1-1. Rédiger le contexte. 37

Activité 1-2. Décrire les fonctions principales. 37

Activité 1-3. Décrire les fonctions secondaires. 37

Activité 1-4. Décrire les fonctions contraintes. 38

ETAPE 2. ANALYSER OU ELABORER DES FICHES TECHNIQUES 39

Activité 2-1. Analyser les fiches techniques des solutions de formation proposées par le marché sous forme de « modules clés en main ». 39

Activité 2-2. Elaborer les fiches techniques lorsque la prestation adaptée n'existe pas sur le marché de la formation. 39

ETAPE 3. ARRETER LA LISTE DES BENEFICIAIRES DE LA FORMATION 40

ETAPE 4. CONSOLIDER LE BUDGET DE LA FORMATION 41

ETAPE 5. EFFECTUER LA DEMANDE DE PARTICIPATION A LA REALISATION DE PROGRAMMES SPECIAUX DE FORMATION 42

ETAPE 6. DEFINIR LE SYSTEME D'EVALUATION 43

Activité 6-1. Définir les évaluations initiales. 43

Activité 6-2. Définir les évaluations formative et sommative. 43

Activité 6-3. Mesurer la satisfaction des participants à l'issue du processus de formation. 43

ETAPE 7. ORGANISER LE SUIVI DE LA FORMATION 44

Activité 7-1. Créer la boucle de suivi du processus de formation avec l'équipe pédagogique. 44

Sous-activité 7-1-1. Composer les dossiers de suivi des différentes actions de formation. 44
Sous-activité 7-1-2. Identifier les membres de l'équipe de suivi et définir ses responsabilités. 44
Sous-activité 7-1-3. Arrêter le calendrier des réunions et préparer les ordres du jour. 45
Sous-activité 7-1-4. Définir les supports d'informations et établir la liste des destinataires. 45
Sous-activité 7-1-5. Animer les séances de travail avec l'équipe pédagogique. 45

Activité 7-2. Créer la boucle de suivi de l'adéquation des compétences acquises aux besoins de l'entreprise avec le groupe de suivi. 45

Sous-activité 7-2-1. Composer les dossiers de suivi de l'impact des formations sur les performances de l'entreprise. 45
Sous-activité 7-2-2. Identifier les membres de l'équipe de suivi en entreprise et définir ses responsabilités. 46
Sous-activité 7-2-3. Arrêter le calendrier des réunions et les ordres du jour. 46
Sous-activité 7-2-4. Définir les supports d'informations et établir la liste des destinataires. 46
Sous-activité 7-2-5. Animer les séances de travail avec l'équipe pédagogique. 46

Activité 7-3. Enregistrer les résultats obtenus, les dispositions prises, le suivi administratif du plan de formation avec le groupe de pilotage. 47

Rédacteur : Mme Dominique Galley - Expert & Chef de projet
M. Jean Colpart - Expert

Date d'édition : Septembre 2004

PHASE 0
ETABLIR UNE RELATION DE PARTENARIAT AVEC LE RESPONSABLE OU L'EQUIPE DE DIRECTION

PRESENTATION DE LA PHASE

En *général, Les PME/PMI cernent leurs problèmes de façon assez imprécise, elles n'ont pas l'entière conscience des difficultés liées à leur structure même.*

Par voie de conséquence la demande susceptible de s'adresser aux cabinets de consultants est rarement formulée avec clarté.

Les consultants vont devoir s'immerger, pour être efficaces, dans la culture, le vécu de l'entreprise, décrypter les liaisons apparentes et moins apparentes, comprendre, être compris, admettre le système pour le faire évoluer et se faire admettre, être fermes et flexibles à la fois, déjouer les embûches, traquer l'information essentielle.

Un des éléments descriptifs principaux de la PMI est l'omniprésence et la responsabilité exclusive de son dirigeant dans toute prise de décision.

Pour mieux appréhender les besoins des PMI en conseils extérieurs il faut que l'ingénieur de formation prenne bien en compte les mécanismes particuliers de décision ainsi que les facteurs internes et/ou externes à l'entreprise qui peuvent les influencer.

C'est pourquoi le conseil est une pratique (individuelle ou d'équipe) qui implique toujours le dialogue et l'interaction avec le prescripteur qui seul peut mettre en œuvre les décisions issues du conseil

La proposition du consultant doit savoir sonder les besoins, les attentes de la PME / PMI, aider à trouver une information, une action personnalisée qui lui sont utiles à court et moyen termes.

ETAPE 1.ANALYSER LA DEMANDE

Activité 1-1. PREPARER LA RENCONTRE AVEC LE CHEF D'ENTREPRISE.

Avant de se rendre dans l'entreprise, l'ingénieur de formation identifie le secteur d'activité de l'entreprise et s'informe sur ses caractéristiques (techniques, économiques, sociales…).
Il rassemble les documents nécessaires à la rencontre (plaquette, guide d'entretien, outils de présentation d'expérience, documents). Par sa préparation, son attitude, il prouve sa conformité avec l'environnement qui adresse la demande et démontre sa capacité à agir selon ses codes et ses symboles. Pour récolter et conserver les informations utiles et les sources d'information, l'ingénieur de formation utilise l'outil : **« Outil 0-1 : Préparer la première rencontre avec le chef d'entreprise ».**

Activité 1-2. SE PRESENTER, RECUEILLIR LES PREMIERES INFORMATIONS.

L'ingénieur de formation présente son organisme de conseil avec un souci permanent de cohérence afin de donner l'image de solidité institutionnelle. Son discours très pratique comporte essentiellement des questions et donne au responsable d'entreprise le sentiment de proximité entre son milieu et celui du conseil.
Les informations transmises par le responsable sur son entreprise sont recueillies, puis consignées dans **l'outil (contractuel) 0-2 : «** Carte d'identité de l'entreprise **».** Des renseignements recueillis à l'aide de cette fiche seront repris et complétés lors de la phase suivante intitulée : « Décrire l'entreprise ».

Activité 1-3. ECOUTER ET REFORMULER LA PROBLEMATIQUE DECRITE.

Lors de la première rencontre l'ingénieur de formation écoute attentivement la demande.
Il emploie les techniques de l'écoute active puis reformule le discours du client pour le faire progresser dans la prise de conscience de sa problématique. Il obtient ainsi les informations nécessaires à la préparation d'une proposition et établit les bases de la négociation.
Pour cela l'ingénieur de formation s'appuie sur **l'outil 0-3 : «** Guide d'analyse de la demande de l'entreprise **».**

ETAPE 2.ELABORATION DE LA REPONSE

Activité 2-1. POSER DES HYPOTHESES (EVENTUELLEMENT).

Certaines données importantes de la problématique manquent parfois. Il s'agit d'informations que l'on n'a pas pu ou pas su obtenir. Dans ce cas, pour préparer sa réponse, l'ingénieur de formation doit poser des hypothèses et, si possible, estimer leur probabilité. Accessoirement, en agissant ainsi, il témoignera de sa vision globale du problème.
Le système cognitif humain fonctionne toujours par inférence. D'une information reçue, il en infère de nouvelles, lors du traitement de cette information, de façon quasi-automatique et non contrôlée. Les hypothèses issues de ces inférences agissent sur le traitement et l'interprétation des informations suivantes et peuvent effectivement générer des biais ou des erreurs de jugement (hypothèses décalées par rapport à la réalité). L'intérêt de formuler explicitement ces hypothèses et d'en conserver l'expression est justement de mieux pouvoir en contrôler les effets et d'être en mesure de corriger des erreurs de jugement datant d'un moment où l'information sur la situation est incomplète.

Activité 2-2. DECRIRE LA DEMARCHE (OU DEROULEMENT).

La démarche engagée dans et par l'entreprise tend à faire de la formation un investissement au même titre que les autres avec une politique, des objectifs, un plan et des indicateurs physiques et financiers élaborés en collaboration avec le responsable de l'entreprise.
La proposition de l'ingénieur de formation doit s'inscrire dans une logique de projet et selon une démarche qualité.

L'ingénieur de formation analyse le cadre et l'objectif général de l'intervention pour aboutir à la description :

- Des objectifs spécifiques
- Des activités à mettre en oeuvre
- Des résultats attendus
- Des modalités de réalisation

L'ingénieur de formation analyse également les options méthodologiques à retenir (Contrôle du prescripteur en cours d'intervention, précautions prises lors du recueil d'informations, principe de restitution retenu, transfert de compétences…) et les options pédagogiques adaptées (liaison entre formation et exercice du métier, statut des intervenants, principes d'évaluation…).

Activité 2-3. DEFINIR LES EQUIPES, LE ROLE DE CHACUN, LES RELATIONS ENTRE LES ROLES.

Afin que les activités du projet soient coordonnées et efficaces, le rôle de chacun et le système de délégation sont définis sans ambiguïté. Les délégations avec autorité et pouvoirs sont clairement définies. Puis les instances nécessaires sont constituées. Ces instances sont des lieux d'échange d'informations et de décision qui ponctuent les avancées du projet.

Activité 2-4. REPARTIR L'ACTION DANS LE TEMPS.

En fonction des différentes contraintes de part et d'autres et de l'ampleur des activités à effectuer, un nombre de jours d'intervention se profile. Dans le cadre du financement par les contrats spéciaux il n'excède pas 20 jours. La période au cours de laquelle les opérations doivent se dérouler est définie et s'exprime par une date de début et date de fin.

Activité 2-5. ORGANISER LE CONTROLE.

La crédibilité de l'ingénieur de formation sera renforcée par l'aptitude qu'il démontrera à se faire contrôler dans l'action. L'ingénieur de formation informe l'institution - client à toutes les étapes du processus d'intervention, de l'analyse de la demande jusqu'au rapport final. Si un groupe de pilotage est constitué, cela permet d'informer les différents acteurs, de valider les comptes-rendus d'analyse et les propositions, de contrôler l'évolution de l'étude, d'en enrichir les résultats et de favoriser ainsi une meilleure restitution.

ETAPE 3. ETABLIR UNE PROPOSITION TECHNIQUE ET FINANCIERE, CONTRACTUALISER

Dans le cadre de la préparation du contrat entre le prestataire et l'entreprise, le consultant rédige un projet de convention qu'il transmettra à l'entreprise. Ce projet de convention comporte trois parties :

Activité 3-1. REDIGER LA PARTIE ADMINISTRATIVE.

Elle spécifie les contractants et l'objet du contrat.

Activité 3-2. REDIGER L'ANNEXE TECHNIQUE.

Elle comporte les rubriques suivantes :

La reformulation de la demande et des finalités du client, qui permet la reconnaissance par le prescripteur du problème ainsi formalisé.

Les hypothèses sur les points non élucidés qui peuvent conditionner la réussite de l'ingénierie.

La justification et la description des différentes phases de l'intervention y compris les objectifs, les résultats attendus et activités.

Le principe de déontologie et de pédagogie retenu dans la relation de partenariat entre le chef d'entreprise et le consultant.

La planification et l'organisation des actions.

Remarque :

Une attention toute particulière doit être accordée lors de la rédaction des « résultats attendus », puisque c'est bien pour les obtenir que « tout le reste » est mis en œuvre. Ce sont à eux seuls des indicateurs sur la qualité et la réalité de la prestation. Les résultats seront donc formulés en des termes :

Précis : Choisir le mot juste, utiliser une périphrase pour préciser un mot trop général

Positifs : Pour exprimer la même idée il est préférable d'écrire : « pour obtenir un succès » que « pour éviter un échec ». Cette précaution peut paraître anodine, pourtant elle porte en elle le pouvoir de mobiliser les énergies et les enthousiasmes en teintant le projet de bonne humeur et d'espoir.

Réalistes : S'assurer que les arguments invoqués correspondent bien à la réalité

Réalisables : S'assurer que les moyens mobilisés appartiennent bien au domaine du possible.

Mesurables : Contrairement à ce qui est couramment colporté, beaucoup de choses peuvent être mesurées en matière de « ressources humaines ». Utiliser des éléments mesurables permet de répondre clairement à la question de l'atteinte ou non du résultat.

Ecologiques : Résultats qui n'ont pas d'effets négatifs sur une ou plusieurs composantes de l'ensemble du système. Cette précaution vise à effectivement traiter le problème et non le déplacer.

Activité 3-3. PREPARER L'ANNEXE FINANCIERE.

Elle comporte le détail des coûts ventilé sur :

Les intervenants (homme. durée)

Les frais de mission

Les locations (matériel, salles…)

La reprographie

Elle spécifie la répartition des coûts entre :

- Les coûts directement engagés par le client.
- Les coûts facturés au client.

Lorsque les deux parties se sont accordées sur les termes du contrat et que la convention est signée, l'entreprise contractante adresse à l'entité OFPPT de sa circonscription géographique, « l'avis de réalisation » sur le modèle fourni en exemple dans **l'outil 0-4 : «** Avis de réalisation **».**

Un exemple de modèle de convention est fourni en **outil 0-5** "Modèle de convention".

PHASE 1
DECRIRE L'ENTREPRISE

PRESENTATION DE LA PHASE

Cette phase consiste à recueillir des informations générales sur l'entreprise. Elle permet à l'ingénieur de formation d'appréhender le contexte dans lequel il assurera la prestation et au chef d'entreprise de se familiariser avec son nouvel interlocuteur

La visite d'entreprise est une des premières démarches que l'ingénieur de formation adopte. Cette visite est un moment de plaisir pour le responsable, souvent fier de présenter son outil de travail et l'ingénieur de formation y recueille de nombreux indices qui laisseront en mémoire des traces durables et lui permettront d'interpréter et de fixer les données qu'il recueillera plus tard auprès d'autres sources.

Ensuite l'ingénieur de formation proposera de recueillir les informations les plus caractéristiques de l'entreprise, qui seront décrites dans la suite.

A l'issue de cette phase, l'ingénieur de formation a acquis deux ordres d'informations sur l'entreprise :
Celles qui décrivent l'entreprise sur ses éléments les plus significatifs.
Celles qui lui permettent d'apprécier la qualité et la fiabilité des informations recueillies.

Dans le cas où la fiabilité des données lui paraîtrait faible, il se tiendra prêt lors des étapes ultérieures à affiner ou réajuster ces premières informations.

ETAPE 1. RELEVER L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET DECRIRE SON « METIER »

Pour effectuer la première tâche, l'ingénieur de formation utilise la fiche nommée « **Outil 0-1,** Identité de l'entreprise». Etablie lors de la phase 0, analyse de la demande, elle rassemble les éléments permettant d'identifier l'entreprise dont les précieuses coordonnées. Comme pour tous les outils de cette phase, l'ingénieur de formation peut donner la fiche à une personne idoine pour la remplir, ou bien recueillir lui-même les informations puis les consigner. Il n'oubliera pas de rappeler (et de respecter !) le caractère confidentiel de tout ou partie de ces données. Cela participera à cultiver la relation de confiance entre l'ingénieur de formation et les acteurs de l'entreprise.

La fiche consignant les principales activités de l'entreprise est nommée « **outil 1-2,** le métier de l'entreprise ». C'est une « photographie » de ce que produit l'entreprise et des moyens qu'elle utilise pour cette production.

Il s'agit bien entendu ici de nommer les produits qui représentent la plus importante et la plus courante partie de l'activité de l'entreprise, et d'adapter le niveau de description à l'esprit de la fiche. Par exemple un ensemble de produits différents pourra être décrit sous un terme général. S'il y a des produits à forte valeur ajoutée, dont la présence renseigne sur le niveau technologique de l'entreprise, ils apparaîtront isolément.
Pour les installations, là aussi il s'agit de lister les installations les plus importantes dans le sens du montant de l'investissement qu'elles représentent et du volume de production traité. Nous utilisons « installation » au sens large du terme, un atelier ou une chaîne de montage appartiennent aussi à cette catégorie.
Seront choisies également les installations plus « centrales », c'est à dire celles qui assurent la fonction principale de la production et pas les installations périphériques, facilement déduites.

Pour la rubrique « autres fonctions liées à la production », ne lister ici que celles bien identifiables, pour lesquelles l'entreprise est structurée. Pour éviter des malentendus, nous proposons les définitions dans l'outil : « **Outil 1-3 :** Définition des principales fonctions de l'entreprise ».

ETAPE 2. RELEVER LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES, DU MARCHE, DES INVESTISSEMENTS.

Ces indicateurs doivent donner une idée de la santé financière de l'entreprise et de son dynamisme.
Ces indicateurs sont listés dans la fiche nommée **« outil 1-4 :** les principaux indicateurs économiques, le marché, les investissements de l'entreprise**».**
Une précision est nécessaire pour le découpage autour du « chiffre d'affaires international » : il s'agit de répartir le montant ou pourcentage de chiffre d'affaires dans les continents cités et de répartir ce même chiffre d'affaires selon qu'il est réalisé par l'entreprise :

en tant que sous-traitante d'un donneur d'ordre,
en tant qu'entreprise autonome,
en tant que donneuse d'ordre à une entreprise sous traitante.

ETAPE 3.RELEVER LES DONNEES SUR LE PERSONNEL.

Le tableau proposé sous le nom **« Outil 1-5**, le personnel **»** est la description minimale d'un effectif d'entreprise. Surtout lorsque le facteur humain est majeur dans une orientation stratégique[1].
Le recoupement de certaines de ces données permet par inférence d'en dégager de nouvelles.
Par exemple, le nombre d'ouvriers permanents, sachant que les cadres et la maîtrise sont rarement saisonniers. Il est difficile de rendre compte des effectifs de saisonniers ou journaliers. Ce qui est attendu ici est en terme de nombre de personnes qui au long de l'année viennent travailler dans l'entreprise, y compris pour quelques jours.
Une idée plus précise serait fournie par la notion d' « équivalent temps-plein », mais ce n'est pas ce qui est attendu à ce niveau de description.
Il est tout à fait possible de modifier l'étendue des classes d'âge pour mettre en évidence un phénomène majeur dans leur répartition.

[1] C'est à dire pratiquement toujours !

ETAPE 4. RELEVER L'ORGANIGRAMME ET IDENTIFIER LES CIRCUITS D'INFORMATION ET DE DECISION

Cette représentation permet de visualiser les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les individus et les services d'une entreprise.
Elle donne également une idée de l'organisation et du mode de management pratiqué dans l'entreprise.
Un exemple est fourni en outil **« 1-6,** l'organigramme **»**.

L'ingénieur de formation doit bien connaître les circuits d'information et de décision, notamment pour les incontournables processus de validation. Une erreur sur ce point discrédite toujours les intervenants extérieurs . Pour se créer des repères et établir **la cartographie des acteurs** impliqués dans le projet le consultant se fait aider de son interlocuteur principal ou utilise des documents de l'entreprise tels que les fiches de poste ou de mission. Il note les relations entre les postes : liaisons fonctionnelles et hiérarchiques. Il décrit le processus de circulation des informations en en précisant la nature : informations générales, spécifiques, comptes-rendus d'activités, indicateurs, résultats…
De la même façon il décrit les processus décisionnels en relevant les responsabilités attribuées à chaque poste.
Pour les entreprises de taille moyenne qui ne possèdent pas ces documents, l'ingénieur de formation procède par entretien avec un échantillon des personnes occupant les postes.
Cette analyse plus fine permet de repérer les écarts qui existent entre l'organigramme officiel et la distribution réelle des pouvoirs et responsabilités dans l'entreprise.

Remarques générales
L'ensemble des quatre fiches complétées par l'organigramme, donne une représentation claire et concise de l'entreprise y compris à quiconque ne la connaîtrait pas.

La rubriques pré-définies de la fiche n'empêche pas à l'ingénieur de formation de placer quelques commentaires très personnels qui agissent comme autant d'aide-mémoire très utiles et permettent d'introduire des pondérations, la représentation construite étant éventuellement insuffisamment rendue par une fiche.

Pour la première fiche, nous avons indiqué que son renseignement pouvait être confié à une des personnes de l'entreprise désignée par son responsable. Pour les trois autres fiches nous conseillons à l'ingénieur de formation de s'assurer au moins que les rubriques soient bien comprises et que les données ne soient pas trop difficiles à rassembler. Bien souvent l'intervention du consultant est mise à profit par l'entreprise pour organiser les enregistrements qui n'avaient pas lieu jusqu'alors. L'ingénieur en formation doit encourager ces pratiques.

PHASE 2
IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES

PRESENTATION DE LA PHASE

Au cours de cette phase, l'ingénieur de formation va mettre à jour les besoins en compétences de l'entreprise pour les mois ou les années suivantes. Dans le cadre des contrats spéciaux de formation, le plan peut se présenter pour trois ans.

Il y a différentes façons d'identifier et décrire des besoins en compétences. Ici nous orientons l'analyse des besoins issus de trois cas fréquents d'appel aux études d'ingénierie provenant des entreprises :

- *A la suite d'une analyse stratégique aboutissant à la définition d'orientations stratégiques et de leurs déclinaisons opérationnelles.*
- *Comme moyen de résoudre par un accroissement des compétences des salariés des dysfonctionnements graves ou récurrents.*
- *Pour répondre aux besoins de formation exprimés par les salariés.*
- *Afin d'être en cohérence avec la politique « ressources humaines » de l'entreprise, la phase propose l'articulation des besoins identifiés ou exprimés avec cette politique.*

Les principales activités de cette phase consistent à réfléchir sur le contenu des métiers tels qu'ils doivent être actuellement et anticiper leurs contenus à court ou moyen terme.
Décrire un contenu de métier est une entreprise méticuleuse (mais passionnante !), objet d'une réflexion qui touchera le domaine de l'organisation du travail et de l'entreprise.

Organiser est une activité intellectuelle de haut niveau d'intégration. Sachant que, pour les prochaines années, c'est le niveau de qualité de l'organisation, donc le niveau d'intelligence de l'entreprise qui pourrait faire la différence, il serait vraiment malheureux d'écourter cette réflexion.

ETAPE 1. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES OU AUX PROJETS DE L'ENTREPRISE

Activité 1-1. RELEVER LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES AINSI QUE LEURS DECLINAISONS OPERATIONNELLES : LES PLANS D'ACTIONS, LORSQU'UNE ANALYSE STRATEGIQUE A ETE REALISEE.

Trois cas peuvent se présenter :

- Une véritable analyse stratégique a été réalisée.
- Aucune analyse stratégique n'a été réalisée, mais l'entreprise peut définir son projet ou, tout au moins, un projet important.
- L'entreprise souhaite seulement monter un plan de formation.

Sous-activité 1-1-1. Une analyse stratégique a été réalisée.

L'ingénieur de formation consigne les informations principales dans la fiche **« Outil n°2-1 :** Relevé des orientations stratégiques**»**. Il ne s'agit pas de détailler la stratégie de l'entreprise mais de la relever de façon concise afin de bien comprendre la logique de sa démarche.
Ainsi renseignée, la fiche outil n°1 est validée par le chef d'entreprise. Une fois les orientations stratégiques clairement rapportées, il s'agit ensuite de prendre en compte leurs déclinaisons opérationnelles, les plans d'actions. Il est nécessaire de relever les données fondamentales de chacun de ces plans, en particulier **celles qui conditionnent les besoins en compétences**, tels de nouveaux équipements et/ou de nouvelles organisations.

La fiche **« Outil n°2-2 :** Informations à extraire des plans d'actions **»** permet de consigner ces relevés.

Activité 1-2. RELEVER LES PROJETS DE L'ENTREPRISE.

Il se peut que, bien que n'ayant pas recouru à une analyse stratégique, l'entreprise dispose toutefois d'un ou plusieurs projets. Si ceux-ci ont été convenablement construits, ils comportent des plans d'actions. L'ingénieur de formation en extraira les informations nécessaires, comme dans le cas précédent, à l'aide de la fiche **« Outil n°2-2 : Informations à extraire des plans d'actions »**

Une fois ce travail réalisé, il est souhaitable de remplir, au moins partiellement, la fiche **« Outil n°2-1 : Relevé des orientations stratégiques»** afin d'inciter le chef d'entreprise à relier son projet à « l'orientation stratégique » implicite qui le sous-tend, ne serait-ce que celle d'améliorer, voire simplement de maintenir, l'existant, qui correspond à une stratégie de maintien.

Si le projet proposé est confus ou insuffisamment approfondi, ou encore si plusieurs projets présentés simultanément manquent de cohérence, **l'ingénieur de formation s'assurera que le chef d'entreprise est informé des mesures prises par les pouvoirs publics pour l'aider à définir sa stratégie et connaît l'existence et le rôle des GIAC dans la démarche**. Il complétera, si nécessaire, l'information du chef d'entreprise sur ce sujet.

Activité 1-3. REAGIR A UNE SIMPLE DEMANDE DE PLAN DE FORMATION.

L'ingénieur de formation doit, dans ce cas, informer le responsable d'entreprise des limites de cette action et mettre à jour les raisons qui incitent le responsable à s'engager dans la seule réalisation d'un plan de formation.

Activité 1-4. REPERER LES EMPLOIS FUTURS LIES AU PLAN D'ACTIONS PUIS LES DECRIRE EN TERMES D'ACTIVITES ET DE TACHES.

La mise en œuvre des plans d'actions implique la réalisation par l'entreprise de nouvelles activités, qui constitueront soit le contenu d'emplois nouveaux, soit viendront en complément d'emplois déjà existant. Qu'ils soient **entièrement ou partiellement nouveaux**, ils ont été identifiés comme des **emplois futurs**, c'est à dire ceux auxquels l'entreprise doit se préparer et pour cela acquérir de nouvelles compétences.

Les emplois concernés ayant été repérés par l'outil n°2, il s'agit maintenant de décliner finement, qualitativement et quantitativement ces activités, au niveau de chaque emploi futur, et de les décomposer en tâches élémentaires.

Pour réaliser ce travail, l'ingénieur de formation, utilisera la fiche **« Outil n°2-3 :** Analyser les activités d'un emploi futur **»**. Il fera valider ce document par le chef d'entreprise ou son représentant (par exemple, le chef du projet que détaille le plan d'actions).
Pour analyser et décrire les emplois futurs, l'ingénieur de formation utilise les grandes catégories d'activités commune à de nombreux emplois et à tous ceux de production. Le passage systématique par ces cinq catégories permet d'obtenir une description exhaustive. Il s'agit de :

- s'informer,
- réaliser,
- contrôler,
- remettre en état,
- rendre compte.

La description des activités appartenant à chacune de ces catégories est fournie dans le cadre méthodologique au chapitre 2-1-2 : "repérer les emplois futurs dans les plans d'action puis les décrire en termes d'activités et de tâches".

Lorsque l'activité repérée est complexe (démarrer une installation de production automatisée), l'ingénieur de formation décrit les tâches qui la composent (vérifier les niveaux, faire la mise à zéro, actionner le bouton de marche/arrêt…). Ce découpage en termes de tâches est précieux, car plus tard il s'agira de décrire les objectifs de compétences professionnelles en termes de savoir-faire et de savoirs.

Par ailleurs, il est fréquent, dans une PME qu'un même emploi (= la situation de travail d'un salarié) regroupe plusieurs postes de travail (polyvalence, mobilité), chaque poste regroupant lui-même plusieurs activités relevant de métiers différents.

Le statut de « FUTUR » de ces emplois élimine toute analyse par l'observation. L'ingénieur de formation fera donc appel à des personnes internes ou externes à l'entreprise, expertes dans les domaines d'activités concernées :

- Membres d'organisations professionnelles
- Professionnels du domaine
- Hiérarchie de l'entreprise
- Fournisseur ou concepteur des nouveaux moyens à mettre en œuvre…

Activité 1-5. RELEVER AU SEIN DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE CONCERNEES PAR LES PLANS D'ACTION, LES EMPLOIS EXISTANTS PUIS LES DECRIRE.

Pour déduire, ultérieurement, les adaptations à réaliser, il est nécessaire, au préalable de procéder à un « état des lieux », c'est-à-dire décrire les compétences existantes au sein des Services et Ateliers concernés par les plans d'actions.

La fiche **« Outil n°2-4 :** Emplois existant **dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions »** permet de rendre compte de cet inventaire.

En vertu des repérages effectués lors de la première phase et consignés dans la fiche outil n°1-2, l'ingénieur de formation se gardera d'explorer un service entier si un seul atelier est concerné. Le respect de cette pratique permet de ne pas se lancer dans une exploration longue, onéreuse et inutile d'emplois qui ne seraient pas concernés par la déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques.

Le travail de cette phase consiste à repérer les emplois susceptibles d'évolution , et pour cela, l'ingénieur de formation devra considérer **a priori** que tout emploi du champ délimité est concerné. En effet, certains emplois qui d'un premier abord ne sembleraient pas sensibles aux évolutions, se révèlent touchés.
Ainsi, par exemple, un emploi de manutentionnaire peut paraître peu sensible aux évolutions. Or, il pourrait s'avérer qu'une réorganisation prévue de la gestion des stocks conduise à enrichir ultérieurement cet emploi d'une activité « saisie de données » qui ne figure pas actuellement dans son registre de compétences.

Pour réaliser ce travail d'analyse et de description des emplis existants, l'ingénieur de formation utilisera les cinq catégories d'activités décrites lors de la phase précédente. Cette fois il fonde son analyse par des observations sur le terrain des professionnels en activité. Observations qui s'accompagneront d'entretiens en cours ou hors de l'activité des titulaires de l'emploi étudié, des entretiens avec la hiérarchie directe, le chef d'atelier et/ou le chef de service.

Les informations recueillies seront consignées à l'aide de la **« fiche outil n°2-5 :** Décrire les emplois existants **dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions »**.
Afin d'obtenir une analyse exhaustive, l'outil propose, classées en deux catégories : les emplois de production et les emplois hors production, les grandes familles d'emplois des entreprises.

Activité 1-6. IDENTIFIER TROIS CATEGORIES D'EMPLOIS : LES EMPLOIS SENSIBLES EN VOIE DE DISPARITION LES EMPLOIS SENSIBLES QUI DEVRONT EVOLUER LES EMPLOIS NOUVEAUX.

A ce stade, l'ingénieur de formation dispose des analyses suivantes :

- Activités et tâches pour chacun des emplois futurs (cf. fiche « Outil n°2-3 : Analyser les activités d'un emploi futur »)
- Activités pour les emplois exercés actuellement dans les ateliers et/ou services concernés par les plans d'actions (cf. fiche « Outil n°2-5 : Décrire les emplois existants dans les fonctions de l'entreprise concernées par les plans d'actions)

Il va effectuer un travail de comparaison systématique entre ces deux familles d'emplois afin d'identifier :

- les emplois qui n'auront plus leurs raisons d'être
- les emplois qui devront évoluer
- les emplois nouveaux

} Emplois sensibles

Il effectuera une comparaison à deux niveaux entre emploi futur et emploi considéré :

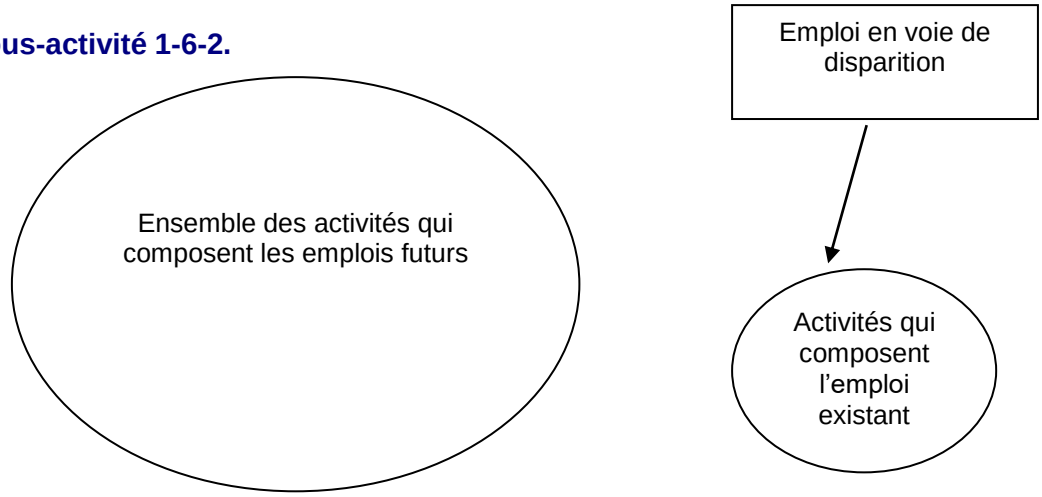
- au niveau de la nature des activités qu'ils comportent
- au niveau du nombre et de la diversité des activités qu'ils contiennent.

Sous-activité 1-6-1. Identifier les emplois en voie de disparition.

L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré et celui des activités futures sont distincts comme représenté sur le schéma suivant :

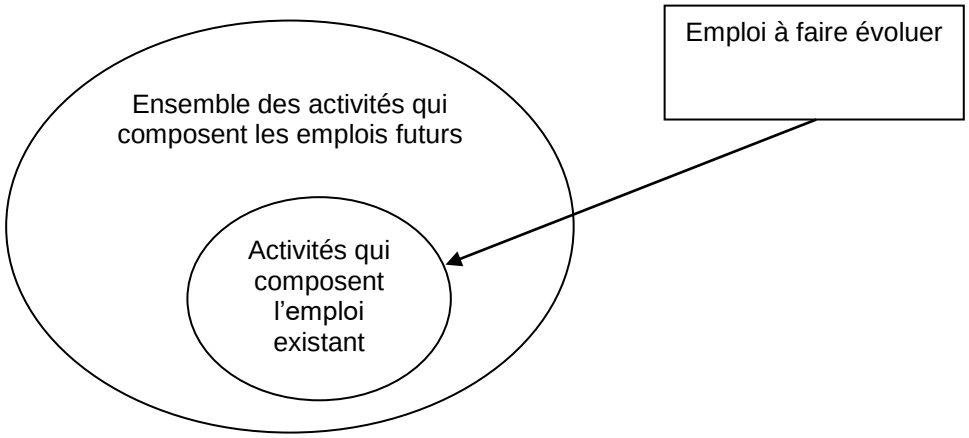
Exemple : un emploi de graisseur, de faible niveau de qualification, confronté à l'arrivée d'équipements modernes équipés de graissages automatiques centralisés.
Dans ce cas, l'emploi considéré est en voie de disparition.
L'ingénieur de formation consignera les emplois en voie de disparition et la cause de leur disparition dans la fiche **«Outil n°2-6 :** Les emplois en voie de disparition **»**

Sous-activité 1-6-2.



Identifier les emplois en voie d'évolution auxquels certaines activités devront être ajoutées.

L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré est inclus dans celui des activités futures, comme il est représenté sur le schéma suivant :



L'ingénieur de formation comparera, terme à terme, les activités de l'emploi existant et celles de l'emploi futur. Il constatera ainsi, ou :

- une égalité : dans ce cas, l'emploi considéré n'est pas « sensible » Il est déjà adapté au futur.
- que l'emploi futur comprend des activités que ne comporte pas l'emploi considéré.

Dans ce second cas, le plus fréquent, il s'agit d'un emploi sensible qui sera complété par des activités nouvelles.

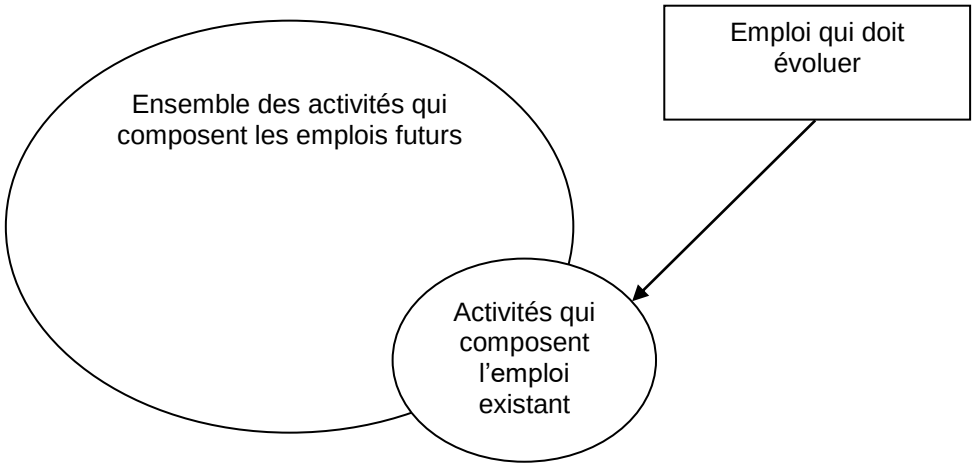
Exemple : un emploi de styliste dans l'industrie textile :

- si le plan d'action ne prévoit pas de changements organisationnels ou technologiques dans l'atelier de conception, l'emploi restera adapté
- si le plan d'action prévoit d'introduire le DAO et la CAO, l'emploi devra comporter, outre les compétences actuelles, des compétences nouvelles en informatique.

L'ingénieur de formation rassemblera dans la fiche **« Outil n°2-7 :** Emplois existants **: Analyse des activités actuelles et des activités nouvelles ou à développer »,** les activités et tâches qui caractériseront cet emploi lorsqu'il aura évolué.

Sous-activité 1-6-3. Identifier les emplois en voie d'évolution pour lesquels certaines activités vont disparaître, d'autres apparaître.

L'ensemble des activités actuelles de l'emploi considéré est partiellement inclus dans celui des activités futures, comme il est représenté sur le schéma suivant :



Ce cas de figure est intermédiaire entre les deux précédents.

L'ingénieur de formation effectuera le même travail de comparaison que dans le cas précédent et renseignera la fiche : **« Outil n° 2-8** : Emplois existants, analyse des activités actuelles à maintenir **et des activités nouvelles à développer ».**
Toutefois, dans le cas ou la zone de recouvrement serait composée d'un nombre réduit d'activités de faible niveau de technicité, on se retrouverait dans le cas de la création d'un emploi nouveau.

Exemple d'un agent de maintenance électromécanicien :

- Le plan d'action prévoit l'automatisation de la chaîne de production avec des automatismes simples et une assistance au diagnostic : dans ce cas l'électromécanicien peut acquérir les compléments de compétences nécessaires.
- L'automatisation de la chaîne de production nécessite des asservissements complexes : c'est un emploi spécifique d'automaticien qui est requis

L'analyse fine des tâches permettra de lever le doute. Si celui-ci subsiste, l'ingénieur de formation choisira à ce stade, l'option « Emploi à faire évoluer ». L'emploi requis pourra ultérieurement être classé « emploi nouveau » s'il s'avère que le poids des activités nouvelles est important par rapport aux activités actuelles.

Activité 1-7. IDENTIFIER LES COMPETENCES POUR REALISER LES ACTIVITES LIEES AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

Une fois les nouvelles activités connues et la description affinée en termes de tâches, il reste encore à l'ingénieur de formation à lister les compétences nécessaires à la réalisation de ces activités, dans les « règles de l'art ». Pour cela il utilise la fiche **« Outil n°2-9 :** Besoins en compétences **pour les emplois futurs».**

Une activité professionnelle est supportée par des gestes qui réalisent l'activité et des réflexions qui la pilotent. Cette réflexion est nourrie de connaissances stockées dans la mémoire à long terme des professionnels. Les compétences pour réaliser une activité professionnelle s'expriment alors en termes de savoir-faire et savoirs (associés[2]).

- Les savoir-faire sont de l'ordre du système moteur,
- Les savoirs sont de l'ordre du système cognitif des individus.

Le passage des activités au savoir-faire est très simple, il s'agit de faire précéder l'activité ou la tâche préalablement décrite de la formule « Est capable de… », suivi d'une activité ou d'une tâche exprimée par un verbe d'action lui-même suivi de différents compléments.
Exemple : « Est capable de remplir les fiches techniques et les tables de mesure ».
La définition des savoirs n'est pas donnée d'emblée et doit faire l'objet d'une investigation complémentaire. Plusieurs personnes sont capables de donner des éléments composants ces savoirs.

Les professionnels de l'emploi analysé.

L'ingénieur de formation formule des questions de façon à mettre à jour les informations que le professionnel utilise dans sa tâche, quelles sont ses règles de décisions, quels sont les liens de cause à effets qui existent entre les évènements ?
Ces questionnements par rapport aux savoirs prennent alors cette forme :

- Comment savez-vous que cette pièce est bonne ?
- Pourquoi utilisez-vous l'appareil de mesure de cette façon ?
- Vous ouvriez le sectionneur avant le disjoncteur ? Pourquoi ?
- Vous nettoyez soigneusement les canalisations d'oxygène ? Pourquoi ?

Ces réponses[3] gagnent à être validées auprès de la hiérarchie.

Les enseignants

Les enseignants du métier composant tout ou partie de l'emploi possèdent le descriptif des savoirs associés à des savoir-faire, dans des référentiels « diplôme » ou « métier ». Au Maroc, les professionnels peuvent disposer du « répertoire des formations professionnelles du ministère de l'emploi de la formation professionnelle, du développement social et de la solidarité, département de la formation professionnelle, édition 2002 ». Ces documents fournissent pour chaque métier, un profil de formation présenté ainsi : « A l'issue de la formation [le professionnel], doit être capable de.., suit la liste des principales activités appartenant au métier, en une dizaine d'items ». Le document fournit également les descriptifs des formations préparant les formés à la réalisation des activités, en termes de durée et de contenus de programme découpés en unités pédagogiques et donnent les conditions d'accès aux formations décrites et les modalités de reconnaissance des acquis (titre du diplôme délivré et modalités de l'examen).

Les spécialistes d'un domaine particulier

Un métallurgiste sera capable de décrire les connaissances que doivent posséder des forgerons.
Un hygiéniste sera capable de décrire les connaissances que doivent posséder des opérateurs sur des chaînes de production alimentaires.

[2] Cet adjectif est parfois précisé pour montrer qu'il s'agit des savoirs en rapport direct avec les savoir-faire évoqués.
[3] Surtout lorsque la personne interrogée répond : « Parce que mon chef me l'a dit ! »

Activité 1-8. DECRIRE LES COMPETENCES EXISTANTES EN TERMES DE SAVOIR-FAIRE ET SAVOIRS ASSOCIES.

Pour réaliser ce travail, l'ingénieur de formation décrit pour chaque tâche listée précédemment, les savoir-faire et les savoirs associés à ces tâches. Il est parfois nécessaire de compléter cette description en détaillant deux aspects complémentaires : les conditions de réalisation et les résultats attendus. Pour cela, il utilise l'outil : **« Outil 2-10 : Les compétences actuelles de l'entreprise : description ».**

Activité 1-9. EVALUER LES COMPETENCES DETENUES PAR LES SALARIES

Il s'agit ici d'établir pour les salariés la liste des compétences qu'ils détiennent. Cette évaluation peut se réaliser au cours des entretiens d'évaluation avec la hiérarchie concernée. L'ingénieur de formation complétera l'outil : **« Outil 2-11 : Les compétences actuelles de l'entreprise : évaluation »,** en cochant pour chacun des salariés évalués les compétences qu'il maîtrise.

Ces outils sont les outils 5-3 et 5-4 de l'AS.

Activité 1-10. RECAPITULER LES BESOINHS EN COMPETENCES EN RAPPORT AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Il est important pour définir les priorités lors de la planification des formations, de ne pas perdre le lien entre les besoins en compétences identifiés et les orientations stratégiques à l'origine de ces besoins. Pour cela l'ingénieur de formation synthétisera dans un tableau : **« Outil 2-12 : Relations orientations stratégiques / plan d'action / compétences ».**

Activité 1-11. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES LIES AUX DYSFONCTIONNEMENTS

Un dysfonctionnement qui n'a pu être résolu dans le cadre du travail courant des opérateurs et de leur hiérarchie résulte généralement d'une combinaison de causes qui relèvent de trois domaines :

- les compétences
- l'organisation
- les technologies

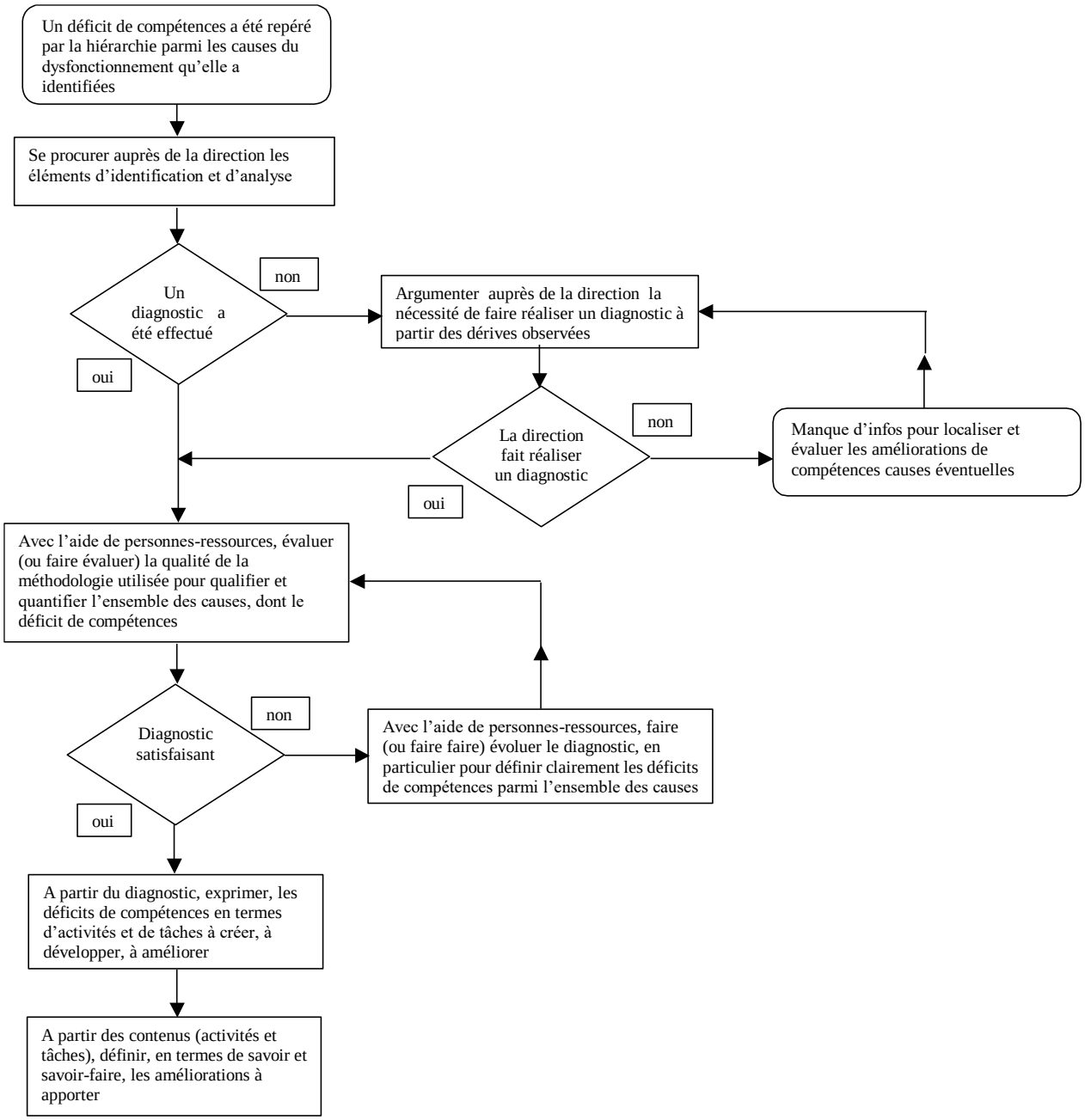
Seul un diagnostic approfondi permet d'en analyser les causes, souvent complexes et imbriquées. Leur complexité résulte, en particulier, du fait que la composante « compétences » est présente dans les trois domaines listés ci-dessus.
La réalisation d'un diagnostic approfondi nécessite la mise en œuvre d'une compétence pluridisciplinaire qui dépasse le cadre de l'ingénierie de formation.
Les savoirs et savoir-faire à apporter ne pourront être définis qu'à partir de la description des activités et tâches que le diagnostic aura spécifiées comme devant être crées ou améliorées.

L'ingénieur de formation se trouvera, le plus souvent, confronté à l'une des situations suivantes :

- Un déficit de compétences a été repéré par la hiérarchie parmi les causes du dysfonctionnement qu'elle a identifiées
- Le dysfonctionnement est localisé mais ses causes (compétences, organisation, techniques) ne sont pas connues
- Des dérives dans certains indicateurs et ratios à caractère général (RH, commerciaux, techniques, financiers…) sont constatés

Activité 1-12. ACTIVITE A REALISER DANS LE CAS OU UN DEFICIT DE COMPETENCES A ETE REPERE PAR LA HIERARCHIE PARMI LES AUSES DU DYSFONCTIONNEMENT QU'ELLE A IDENTIFIEES

Les sous-activités que l'ingénieur de formation devra réaliser dans ce cas sont structurées comme indiqué dans le logigramme ci-après.



Sous-activité 1-12-1. Se procurer auprès de la direction les éléments d'identification et d'analyse du dysfonctionnement

Un dysfonctionnement est fréquemment attribué à un déficit de compétences de façon empirique, alors qu'une véritable analyse n'a pas été effectuée et rapportée dans un document clair.
Il est donc nécessaire de recueillir les éléments constitutifs du dysfonctionnement auprès de la direction et/ou de la hiérarchie.
Ces éléments seront recueillis « dans l'état » en s'abstenant de tout commentaire à ce stade.

Si aucune information objective ne peut être obtenue, l'ingénieur de formation passera à la sous-activité 2.1.2

Sous-activité 1-12-2. Argumenter, auprès de la direction, la nécessité de faire réaliser un diagnostic à partir des dérives observées

A partir d'exemples simples et concrets, l'ingénieur de formation argumentera auprès du chef d'entreprise :

- le gaspillage qui résulterait d'une mise à niveau des savoirs et savoir-faire sans avoir identifié à coup sûr les déficits à combler
- l'arborescence, souvent complexe, des causes d'un dysfonctionnement
- l'occasion manquée de rendre crédible, dans l'entreprise, « l'approche par compétence » qui pourrait ultérieurement être généralisée pour le plus grand bénéfice de l'entreprise et de son personnel (suite à une analyse stratégique, par exemple)

En l'absence de réaction positive du chef d'entreprise, l'ingénieur de formation ne pourrait poursuivre son travail, faute d'informations pour localiser et évaluer les améliorations de compétences à apporter.

Dans le cas où le chef d'entreprise communique des informations à l'ingénieur de formation ou fait réaliser un diagnostic sur ses recommandations, celui-ci passe alors à la sous-activité 2.1.3

Sous-activité 1-12-3. Avec l'aide de personnes-ressources, évaluer (ou faire évaluer) la qualité de la méthodologie utilisée pour qualifier et quantifier l'ensemble des causes, dont le déficit de compétences

Si l'ingénieur de formation ne possède pas la compétence nécessaire et/ou si la complexité ou dysfonctionnement le justifie, il sollicitera du chef d'entreprise l'assistance d'un expert en organisation du travail ou des techniques impliquées dans le dysfonctionnement.
Il ne doit pas oublier que tout ou partie de cette assistance peut être apportée par des personnes compétentes de l'entreprise ou liées à celle-ci :

- Opérateurs
- Encadrement de premier niveau
- Cadres
- Management
- Personnels chargés de l'organisation (chefs d'atelier, agent de méthodes…)
- Collaborateurs extérieurs habituels de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants…)

Si, au-delà de sa spécialité en ingénierie de formation, il possède la compétence nécessaire, il procédera lui-même à cette évaluation en s'assurant en particulier que :

- Les outils de méthodologie de résolution de problèmes ont été convenablement choisis et utilisés en fonction du problème à traiter : QQQOCP[4], diagramme cause-effets (Hishikawa), Pareto, « bâtons », matrice multicritères, 5 M[5] etc…

[4] Qui ?, Quoi ?, Quand ?, Où ?, Comment ?, Pourquoi ?
[5] Main d'œuvre, matière, moyens, machine, méthodes

- De l'objectivité et de l'exhaustivité de l'analyse. Un dysfonctionnement « simple « à première vue conduit souvent à des jugements sommaires et expéditifs alors qu'il résulte très souvent de causes multiples, complexes et imbriquées.
- Que des blocages n'ont pas empêché l'approfondissement du diagnostic : un dysfonctionnement est souvent la conséquence d'autres dysfonctionnements, plus généraux, d'ordre organisationnel ou managérial. L'organisation de l'atelier, du service, voire de l'entreprise tout entière, est parfois concernée et les remises en cause peuvent être difficiles !
- Que les opérateurs ont pu s'exprimer, sachant, par ailleurs que leur participation à la résolution des dysfonctionnements qu'ils vivent constitue une puissante et motivante pédagogie pratiquée dans les cercles de qualité.
- Que les déficits de compétences sont décrits clairement en termes d'activités et de tâches à créer, à développer ou à améliorer.

Si le diagnostic n'est pas satisfaisant, l'ingénieur de formation passera à la sous-activité 4

Sous-activité 1-12-4. Avec l'aide de personnes-ressources, faire (ou faire faire) évoluer le diagnostic, en particulier pour définir clairement les déficits de compétences parmi l'ensemble des causes

Cette activité est destinée à combler les lacunes du diagnostic mises en évidences par la sous-activité 2.1.3.
Elle est réalisée avec les mêmes ressources que l'activité 2.1.3 avec une contribution maximale des personnels « de terrain » : Opérateurs, encadrement de premier niveau, cadres, chefs d'atelier, agent de méthodes…
Une fois le diagnostic satisfaisant et validé par la direction, l'ingénieur de formation passe à la sous-activité 2.1.5

Sous-activité 1-12-5. A partir du diagnostic, exprimer les déficits de compétences en termes d'activités et de tâches à créer, à développer, à améliorer

A partir du diagnostic validé, l'ingénieur de formation relèvera les déficits de compétences, en termes d'activités et de tâches dont il précisera les lacunes.
Il utilisera pour les consigner la fiche **« Outil n°2-10** « Dysfonctionnement - Déficit de compétences **en termes d'activités et de tâches »**
S'il a besoin d'informations complémentaires pour décrire finement activités et tâches, il recourra aux personnes-ressources qui sont intervenues dans l'activité 2.1.3

Sous-activité 1-12-6. A partir des contenus (activités et tâches), définir, en termes de savoirs et de savoir-faire, les améliorations à apporter

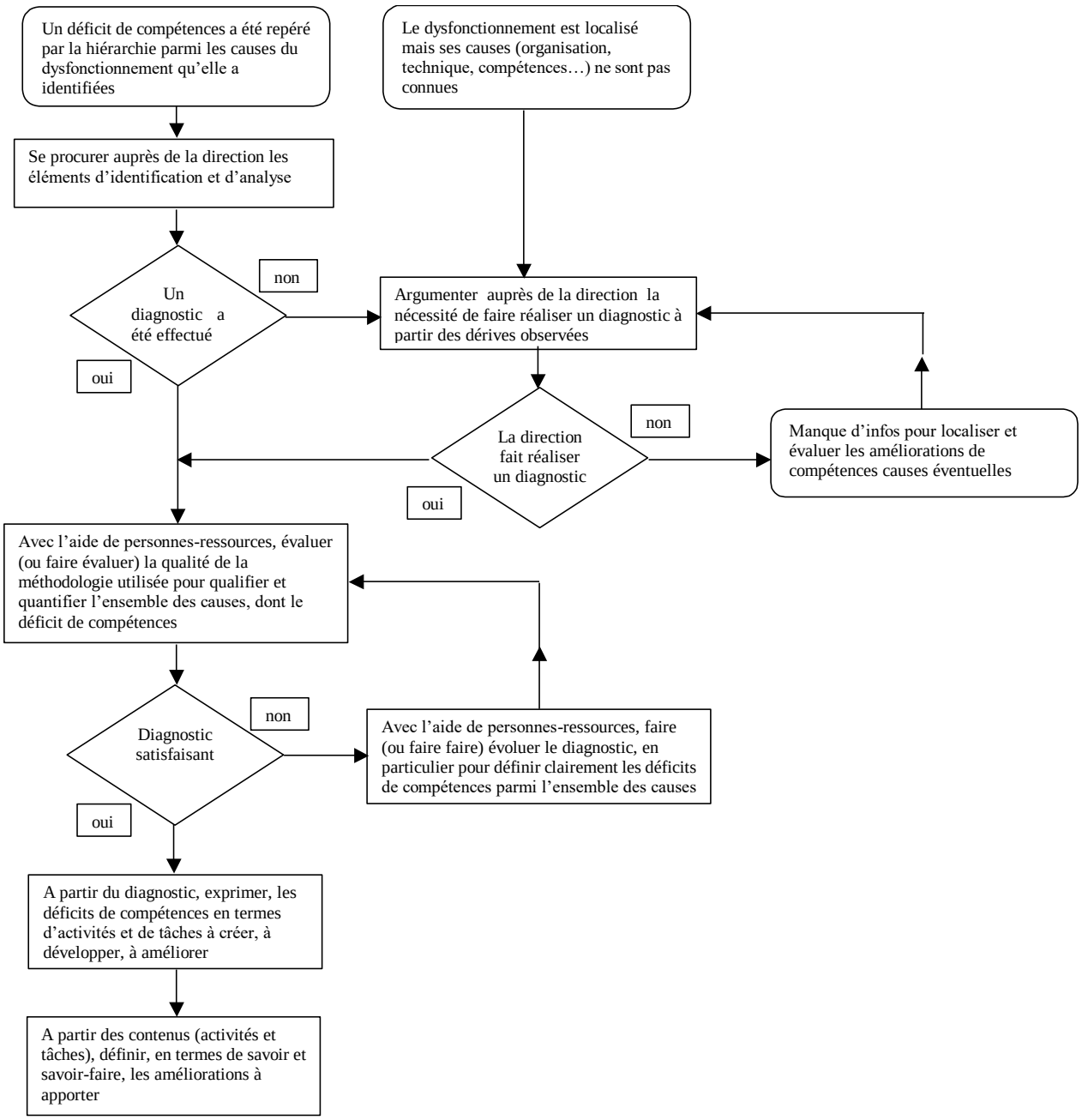
Ce travail est rigoureusement identique à celui réalisé à partir des activités et tâches à propos des besoins liés aux orientations stratégiques.
Pour le réaliser, l'ingénieur de formation utilisera l'**« Outil n°2-12 : «** Besoins en compétences **liés aux dysfonctionnements »** qui, au titre près, est identique à l'outil n°8 : « Besoins en compétences pour les emplois liés à la stratégie ».

Activité 1-13. ACTIVITES A REALISER DANS LE CAS OU LE DYSFONCTIONNEMENT EST LOCALISE MAIS SES CAUSES (ORGANISATION, TECHNIQUE, COMPETENCES…) NE SONT PAS CONNUES

Ce cas de figure s'articule sur le précédent comme le montre le logigramme ci-après.

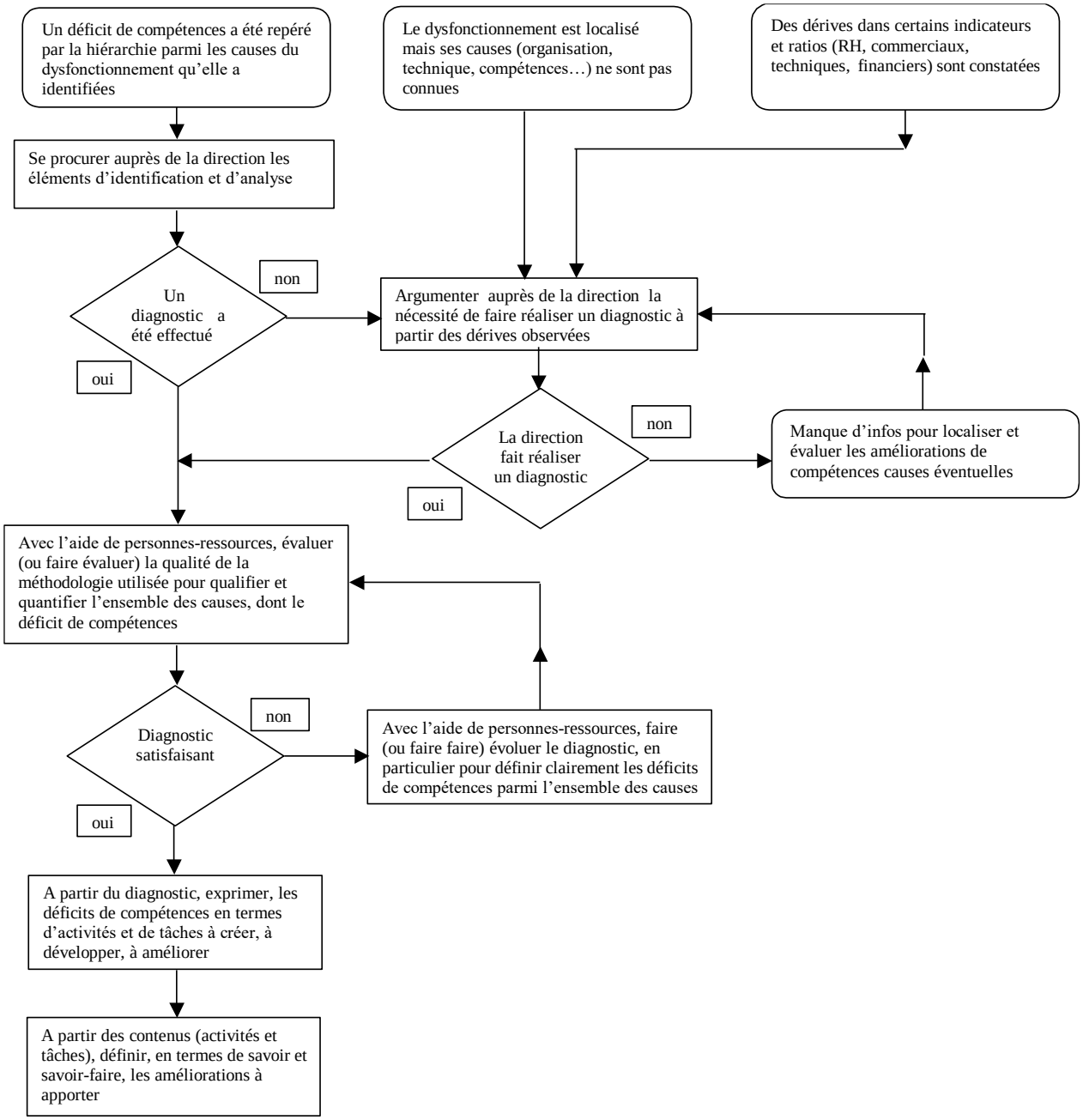
Les sous-activités sont identiques à celles du cas précédent, à ceci près que :

- L'ingénieur de formation ne pourra recueillir aucun diagnostic de la direction
- Il est particulièrement important que l'ingénieur de formation insiste auprès du chef d'entreprise pour le convaincre de la nécessité de faire réaliser un diagnostic tout en faisant œuvre de pédagogie pour :
  - l'inciter à rejoindre la démarche « conseil » des GIAC
  - lui faire découvrir « l'approche par compétences » en insistant particulièrement sur l'efficacité de cette méthode pour combler les déficits en compétences spécifiques à son entreprise.



Activité 1-14. ACTIVITES A REALISER DANS LE CAS OU DES DERIVES DE CERTAINS INDICATEURS ET RATIOS A CARACTERE GENERAL(RH, RECLAMATIONS, PRODUCTIVITE, FINANCES…) SONT CONSTATEES

Ce cas s'articule également sur le précédent comme le montre le logigramme ci-après qui, ainsi construit, rassemble les principaux cas de figure que l'ingénieur de formation peut rencontrer.



S'agissant cependant de dérives « macro », relevées par rapport à des situations antérieures ou des standards de la profession, il y a lieu d'inciter fortement la direction à faire procéder à un diagnostic global de l'entreprise (audit) puis de le décliner ensuite en diagnostics de dysfonctionnements plus élémentaires.

L'ingénieur de formation, à partir d'entretiens avec le chef d'entreprise, ainsi qu'avec l'ensemble de l'encadrement (cadres et maîtrise), identifiera le maximum de dysfonctionnements à l'aide de « **l'outil n°2-11 :** Grille de repérage **des dysfonctionnements »**

Fournissant une liste non exhaustive des indicateurs de dysfonctionnements les plus fréquents ainsi que leurs causes potentielles, cet aide-mémoire permettra à l'ingénieur de formation de sensibiliser le chef d'entreprise et d'attirer son attention sur les corrélations potentielles entre les différents dysfonctionnements constatés. Il argumentera ainsi l'intérêt d'un diagnostic global.

Dans le cadre de chacun des diagnostics plus élémentaires, qui seront réalisés, immédiatement pour les dysfonctionnements flagrants ou ultérieurement à la suite du diagnostic global, la démarche de l'ingénieur de formation, et ses activités, seront les mêmes que dans le cas précédent.

ETAPE 2. IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPETENCES ISSUS DES DEMANDES INDIVIDUELLES OU COLLECTIVES

Activité 2-1. FAIRE PRECISER PAR LA HIERARCHIE LES RELATIONS ENTRE LES DEMANDES DE FORMATION EXPRIMEES ET LES BESOINS DU SERVICE CONCERNE

Les demandes spontanées se présentent généralement sous la forme de « demandes de formation » et non de « demandes d'acquisition de compétences »
L'ingénieur de formation proposera aux demandeurs de présenter les formations souhaitées à l'aide de **« l'outil n°2-13 :** Fiche de collecte **des besoins en formation continue »**
Il insistera auprès de la hiérarchie et du responsable formation pour que soient convenablement remplies les rubriques « Lien avec la fonction exercée » et « Justifications de la formation demandée »

Activité 2-2. FAIRE EVOLUER LA DEMANDE DE FORMATION VERS UNE DEMANDE D'ACQUISITION DE COMPETENCES

Du fait des rubriques « Lien avec la fonction exercée » et « Justifications de la formation demandée », la demande de formation (outil n°2-13) contient déjà une certaine prise en compte des objectifs de l'entreprise. Il est possible de la faire évoluer de façon à faire apparaître clairement, en termes de savoir et de savoir-faire, sa relation avec tel ou tel projet ou orientation de l'entreprise.
A l'aide de **l'outil n°2-14 : «** Relation entre la formation demandée **et les besoins en compétences de l'entreprise »**, l'ingénieur de formation peut faire préciser cette relation par le hiérarchique concerné, le responsable de formation de l'entreprise et, si nécessaire, le titulaire de l'emploi concerné. A cette occasion il les initiera à « l'approche par compétences »

Activité 2-3. CLASSER LES DEMANDES D'ACQUISISTION DE COMPETENCES EN FONCTION DES PRIORITES DE L'ENTREPRISE

Ainsi converties en termes de compétence (savoirs et savoir-faire), les demandes individuelles et collectives de formation seront comparées aux besoins de l'entreprise précédemment définis au titre des emplois liés à la stratégie, voire des dysfonctionnements.

Il s'agit ici d'une démarche « ascendante », issue du personnel. Elle rencontre la démarche « descendante » qui décline les besoins à partir des plans d'action.

Activité 2-4. EXPRIMER LES BESOINS EN COMPETENCES SOUS LA MEME FORME QUE POUR LES EMPLOIS STRATEGIQUES

Pour des raisons de cohérence, l'ingénieur de formation exprimera les besoins en compétences issus des demandes individuelles et collectives sous la même forme que pour les emplois liés à la stratégie à l'aide de la fiche **« Outil n°2-15 :** Besoins en compétences **issus des demandes individuelles et collectives »**

ETAPE 3. RELEVER LES ORIENTATIONS DE LA DRH SUR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Des « besoins en compétences » propres pourraient être exprimés par le service de Gestion des Ressources Humaines au même titre que par un autre service.
Par contre, au niveau de l'entreprise, et sous l'autorité de son dirigeant, elle définit et fait appliquer des orientations cohérentes avec la politique de l'entreprise.

L'ingénieur de formation repérera :

- Les orientations générales correspondant souvent à des objectifs nationaux : élévation du niveau de culture générale, alphabétisation…
- Les orientations concernant plus spécifiquement la gestion des emplois et des carrières ou encore la valorisation du travail :

  gestion prévisionnelle des emplois et compétences
  gestion des effectifs et prise en compte de la pyramide des âges
  mobilité
  polyvalence
  principes de promotions internes
  responsabilisation des équipes et du personnel…

Ces informations seront relevées dans la déclaration de « politique RH » si celle-ci a été formulée, sinon lors d'un entretien avec le DRH ou le chef d'entreprise. Elles seront résumées dans la fiche **Outil n°2-16 : «** Compétences que la GRH souhaite développer **- Orientations en matière de management des emplois et compétences »**

ETAPE 4. EFFECTUER UNE PRE-SYNTHESE DES BESOINS REPERES AU TITRE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES, DES DYSFONCTIONNEMENTS ET DES DEMANDES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Cette étape constitue une première récapitulation des « besoins techniques » en compétences sur laquelle s'appliqueront ultérieurement les orientations de la DRH.
Elle rassemble de manière structurée les besoins :

- liés aux orientations stratégiques
- liés aux dysfonctionnements
- issus des demandes individuelles et collectives

Afin de définir le premier niveau de priorité des formations, l'ingénieur de formation repèrera les besoins en compétences :

- Liés aux orientations stratégiques, selon les échéances inscrites dans les plans d'action.
- Liés aux dysfonctionnements, selon la gravité du dysfonctionnement à supprimer
- Issus des demandes individuelles et collectives, selon qu'elles sont en rapport avec les projets de l'entreprise, ses orientations stratégiques, les dysfonctionnements les plus gênants ou, sur un point spécifique, argumenté par le demandeur et validé par sa hiérarchie.

Pour chaque emploi il précisera l'échéance ainsi que le nombre de postes de travail concernés.

Il fera valider cette identification des besoins et leur niveau de priorité auprès du responsable de l'entreprise.

ETAPE 5. INTEGRER LES ORIENTATIONS DE LA GRH DANS L'IDENTIFICATION DES BESOINS

Les orientations GRH ne peuvent remettre en cause fondamentalement les besoins en compétences générés par les orientations stratégiques et les dysfonctionnements.
Elles agissent cependant sur la manière dont les compétences sont regroupées pour constituer les postes de travail et dont les postes de travail sont regroupés pour constituer les emplois.

A ce stade, l'ingénieur de formation dispose :

- Des orientations de la DRH, qu'il a repérées lors de l'étape 4
- D'une pré-synthèse « technique » des besoins, qu'il a effectuée lors de l'étape 6

Il va maintenant adapter cette synthèse aux orientations de la DRH.

Exemple : la GRH, dans le cadre de ses orientations, souhaite favoriser l'enrichissement des tâches et l'autocontrôle. Il en résulte que les compétences qui étaient réparties sur trois emplois :

opérateur de fabrication
agent d'entretien 1er niveau
contrôleur de fabrication

seront rassemblées sur un même emploi, dans la mesure où ce regroupement est compatible avec l'organisation de production adoptée

Ces combinaisons de compétences sur un même emploi ne peuvent être réalisées que dans le cadre d'une étroite concertation entre l'ingénieur de formation, le service concerné, la DRH et les responsables en charge de l'organisation. On ne peut, en effet, dissocier :

- les orientations humaines et sociales de la DRH
- les contraintes organisationnelles
- les contrainte technologiques

Une fois ce travail effectué, l'ingénieur de formation présentera une synthèse qui intégrera, cette fois, les orientations de la DRH et distinguera les besoins en compétences :

- pour les emplois stratégiques
- liés aux dysfonctionnements

Il reprendra pour cela les fiches :

- **outil n°2-9** : « Besoins en compétences pour les emplois liés à la stratégie »
- **outil n°2-12** : « Besoins en compétences liés aux dysfonctionnements »

qu'il « retouchera » en fonction du travail réalisé avec la DRH

On ne distinguera plus, à ce niveau, les besoins en compétences issus des demandes individuelles et collectives puisque ce critère caractérise l'origine de la demande et non sa finalité.

ETAPE 6.MISE EN FORME DU RAPPORT DE LA PHASE 2

Le rapport de l'ingénieur de formation comportera deux grandes parties :

- Compte rendu de chacune des étapes de la phase 2 « Identification des besoins en compétences »
- Synthèse ordonnée des besoins en compétences

Dans la synthèse, les besoins en compétences seront :

- regroupés :

par plans d'actions (et/ou dysfonctionnements) avec mention des échéances, y compris des échéances intermédiaires si la mise en œuvre du plan d'action est fractionnée dans le temps
par services et ateliers avec mention des échéances également

- exprimés finement, car les étapes suivantes ne visent pas à former à un métier défini par un référentiel pré-établi mais à construire un dispositif de formation à partir des savoirs et savoir-faire dont l'entreprise a besoin dans le cadre de son organisation propre..
- ordonnés selon l'ordre de priorité défini pour les orientations stratégiques.

PHASE 3
ELABORER LE PLAN DE FORMATION

PRESENTATION DE LA PHASE

Le plan de formation est un outil de gestion, donc de mémoire et de prévision complet de la formation considérée comme un des investissements majeurs de l'entreprise, au service du développement de la compétence dans un souci de qualification, de reconversion et d'accompagnement des projets de développement de l'entreprise.

Le plan de formation n'est pas et absolument pas la liste planifiée des actions de formation que l'entreprise achète au bénéfice de son personnel.

Le plan de formation est l'outil qui permet d'articuler, d'orchestrer et d'améliorer l'élaboration des compétences dont l'entreprise a besoin pour assurer la pérennité de la performance et accroître sa compétitivité.

ETAPE 1.ETABLIR LE CAHIER DES CHARGES DES FORMATIONS

Au cours de cette phase, l'ingénieur de formation rassemble dans un document les éléments de l'expression du besoin qui fournissent à un prestataire de service toutes les informations qui lui permettront d'élaborer les « solutions techniques » répondant au besoin exprimé.
Pour remplir le cahier des charges, l'ingénieur de formation utilise les éléments recueillis durant les phases précédentes. Les rubriques du cahier des charges fonctionnelles sont données dans l'outil : «**Outil 3-1 :** Le cahier des charges de la formation **»,** complété de rubriques destinées à noter des renseignements sur l'organisme répondant à l'appel d'offre.

Précisions pour rédiger le cahier des charges de la formation :

Activité 1-1. REDIGER LE CONTEXTE.

Rédiger le contexte, consiste à formuler les réponses aux interrogations listées dans le tableau donné en outil : **« Outil 3-2 :** Remplir le premier tableau du cahier des charges de la formation **».**
L'habileté de l'ingénieur consistera à donner toutes les informations nécessaires et suffisantes. Pour obtenir ce résultat, il s'interroge sur chaque information consignée pour être transmise de la façon suivante : « En quoi cette information peut apporter quelque chose d'utile pour un organisme de formation et dans quelle mesure ? »

Activité 1-2. DECRIRE LES FONCTIONS PRINCIPALES.

Sachant que les principales fonctions d'une formation continue pour des salariés d'entreprise est d'élaborer des compétences permettant d'accroître les performances des salariés, puis celles de l'entreprise, l'ingénieur de formation va fournir la liste des compétences visées par la formation. Il donnera également le premier ordre de priorité sur le choix des compétences, qui découle des priorités des axes stratégiques.
Il décrit ensuite les publics à former en 3 rubriques : le nombre de personnes, leur niveau de formation initiale et leur fonction dans l'entreprise

Activité 1-3. DECRIRE LES FONCTIONS SECONDAIRES.

Pour renseigner cette rubrique, l'ingénieur de formation s'interroge sur les conditions d'exercice professionnel. Est-ce un travail pénible ? Insalubre ? Dangereux ? Il demandera donc à l'organisme formateur de répondre à une exigence du cahier des charges qui est d'assurer la formation dans des conditions de sécurité, d'hygiène et d'ergonomie respectueuses de l'intégrité des personnes. Pour chaque situation qui présenterait des risques de blessure, de décès, de toxicité, de pénibilité, il attendra du prestataire la description des mesures prévues pour limiter les risques de blessure et de décès, la toxicité de l'environnement et la pénibilité du travail.

Activité 1-4. DECRIRE LES FONCTIONS CONTRAINTES.

Trois types de contraintes sont susceptibles d'apparaître :
Les contraintes temporelles, pour lesquelles l'ingénieur de formation donnera les disponibilités des (futurs) participants.
Les contraintes géographiques. S'il est nécessaire de préciser le lieu de formation, de signaler les limites de déplacement possible des salariés …
Les contraintes budgétaires. Il n'est pas nécessaire de les chiffrer, mais annoncer qu'elles existent et que l'entreprise ira au mieux-disant…

ETAPE 2.ANALYSER OU ELABORER DES FICHES TECHNIQUES

Activité 2-1. ANALYSER LES FICHES TECHNIQUES DES SOLUTIONS DE FORMATION PROPOSEES PAR LE MARCHE SOUS FORME DE « MODULES CLES EN MAIN ».

Si le prestataire annonce qu'il peut effectivement répondre aux besoins de l'entreprise, alors l'ingénieur de formation lui demande de remplir la fiche technique détaillée pour chacune des actions de formation qu'il est en mesure d'assurer. Ce document s'intitule : **« Outil 3-3** : Fiche technique détaillée pour une action de formation**»**

Sur ce document le prestataire de formation devra reprendre les objectifs professionnels visés (et objet de la demande de l'entreprise), décliner ces objectifs professionnels en objectifs pédagogiques, puis préciser l'ensemble des moyens qu'il va mettre en œuvre pour les atteindre. Un exemple de fiche technique renseignée est fournie en outil : **« Outil 3-4 :** Fiche technique détaillée pour une action de formation : exemple **».**

L'ingénieur de formation utilise les documents recueillis auprès des organismes et renseigne lui-même une fiche synthétique donnée dans l'outil : **« Outil 3-5 :** Fiche technique synthétique **: thèmes et durées en fonction des objectifs professionnels ».** Ce document lui permettra de comparer les prestations proposées par les prestataires sur les principales caractéristiques d'une action de formation. Ce document représente aussi un outil de dialogue avec les responsables hiérarchiques directs des salariés concernés par la formation auprès desquels nous encourageons l'ingénieur à recueillir commentaires, critiques et suggestions.
Pour compléter son analyse et effectuer le choix du prestataire, il utilisera également la fiche : **« Outil 3-6 :** Critères de sélection d'un opérateur de formation **».**

Activité 2-2. ELABORER LES FICHES TECHNIQUES LORSQUE LA PRESTATION ADAPTEE N'EXISTE PAS SUR LE MARCHE DE LA FORMATION.

Dans ce cas l'ingénieur de formation conçoit lui-même les dispositifs de formation et établira lui-même les fiches techniques détaillées. Pour ce faire nous le renvoyons au **chapitre 2 de la phase 3 : "Analyse ou élaboration des fiches techniques" du cadre méthodologique.** Les explications fournies dans ce chapitre sont susceptibles de guider l'ingénieur de formation lorsqu'il souhaite monter lui-même des dispositifs de formation, de plus les indications fournies lui permettent de disposer d'un ensemble d'éléments qu'il mobilisera pour rédiger le cahier des charges de la formation et pour juger de la qualité de la prestation décrite dans les fiches techniques proposées par un prestataire consulté.

ETAPE 3.ARRETER LA LISTE DES BENEFICIAIRES DE LA FORMATION

Sur la base des réponses recueillies à l'issue de la consultation des opérateurs de formation, du **« budget de formation prévisionnel »** établi par l'entreprise et des priorités de **niveau 1** définies en fonction des **priorités du plan de développement de l'entreprise**, l'ingénieur de formation effectue des choix quant aux salariés qui seront inscrits aux différentes actions de formation retenues.

Pour affiner ces priorités, l'ingénieur de formation mobilise les nouveaux[6] critères suivants dont la définition est fournie dans le cadre méthodologique au chapitre 2-1-2 : « Repérer les emplois futurs dans les plans d'action puis les décrire en termes d'activités et de tâches » et dont les intitulés sont rappelés ici.

Le principe de simplicité :
Les caractéristiques des publics
La politique formation
L'effet seuil

Lorsque les critères sont examinés et les choix effectués, alors l'ingénieur établit la liste des bénéficiaires de la formation en utilisant l'outil : **« Outil 3-7 :** Liste des bénéficiaires de la formation **».**

[6] Rappelons qu'une première définition des priorités a été réalisée selon les axes prioritaires de l'entreprise, et que l'ingénieur de formation dispose déjà de trois ordres de priorités.

ETAPE 4.CONSOLIDER LE BUDGET DE LA FORMATION

La consultation des organismes et l'application des critères de choix d'un opérateur de formation ont permis à l'ingénieur de formation de recueillir les éléments qu'il va utiliser pour établir le budget de la formation pour l'entreprise. Pour cela il s'appuie sur l'outil : **« Outil 3-8 :** Elaboration du budget prévisionnel **»** en utilisant une fiche par action de formation. Dans le dernier tableau de cet outil nommé « consolidation », il totalise l'ensemble du budget de la formation.

ETAPE 5. EFFECTUER LA DEMANDE DE PARTICIPATION A LA REALISATION DE PROGRAMMES SPECIAUX DE FORMATION

Pour bénéficier des aides financières aux entreprises dans le cadre de leurs investissement en formation, les entreprises doivent en faire la demande auprès de la direction régionale de l'OFPPT de leur région.

L'entreprise, ou l'ingénieur de formation remplit le document officiel intitulé : Demande de participation à la réalisation de programmes spéciaux de formation **- Outil 3-9**.
Elle joint à cette demande, comme il est préconisé sur la fiche :

Les fiches techniques de la formation (version synthétique, Outil 2-5),

La liste des participants aux différentes actions comportant les numéros de CNSS (Outil 2-7)

et les 12 bordereaux CNSS de l'année précédant celle de la demande.

ETAPE 6.DEFINIR LE SYSTEME D'EVALUATION

Activité 6-1. DEFINIR LES EVALUATIONS INITIALES.

Au poste de travail l'évaluation du salarié a été réalisée lors de l'analyse des besoins en compétences et a abouti à la définition d'objectifs de compétences professionnelles.
Pour l'évaluation des pré-requis, l'ingénieur de formation doit recueillir auprès de l'organisme de formation, les modalités que les formateurs adoptent afin d'effectuer cette évaluation et les résultats obtenus par les participants.

Activité 6-2. DEFINIR LES EVALUATIONS FORMATIVE ET SOMMATIVE.

Permettant de suivre, pour la première, la progression des stagiaires dans le processus de formation, et pour la seconde, le niveau d'atteintes des objectifs à l'issue de ce même processus, leurs modalités et résultats doivent être également définis par le(s) formateur(s) et transmis à l'ingénieur ou au responsable de formation.

Les principes, fonctions et buts de ces évaluations sont fournis au chapitre des évaluations du cadre méthodologique.

Activité 6-3. MESURER LA SATISFACTION DES PARTICIPANTS A L'ISSUE DU PROCESSUS DE FORMATION.

Si cette évaluation ne permet pas de mesurer le niveau d'acquisition des compétences, pour les raisons théoriques exposées dans le cadre méthodologique, elle permet néanmoins de recueillir différentes données exploitables lors du suivi de la formation, objet de l'étape suivante. Notamment sur :

- La conformité de la formation réalisée par rapport à celle prévue, en réponse au cahier des charges.
- Le respect des conditions matérielles et documentaires annoncées par l'organisme de formation.
- Les difficultés de compréhension ou d'acquisitions des contenus dispensés.
- Le sentiment d'adaptation des formations suivies aux besoins du salarié à son poste de travail.

Pour cela il est possible d'utiliser les outils : **Outil 3-10 : «** Fiche d'évaluation de la formation par le participant **», et Outil 3-11 : «** Synthèse des fiches d'évaluation **de la formation par les participants »**.

ETAPE 7.ORGANISER LE SUIVI DE LA FORMATION

Le travail effectué depuis le début de cette phase a permis d'aboutir à l'élaboration d'un projet de formation en rapport avec le projet de développement de l'entreprise. Pour achever le travail, il reste à mettre en place un système de suivi de la réalisation des actions envisagées et un système de mesure des effets de la formation sur les performances de l'entreprise. Organiser le suivi consiste à créer puis animer instances et outils qui permettent de répondre à deux questions décisives :

1 : Les compétences professionnelles acquises par la formation sont elles identiques aux compétences professionnelles requises ?

2 : Les performances réalisées au poste de travail correspondent-elles aux performances attendues à ce même poste ?

Les éléments permettant de répondre à ces questions appartiennent à un processus en boucle dont l'objet est, d'une part de déceler des écarts entre les résultats obtenus et les résultats espérés, d'autre part de définir et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires à l'obtention des résultats souhaitables.

Activité 7-1. CREER LA BOUCLE DE SUIVI DU PROCESSUS DE FORMATION AVEC L'EQUIPE PEDAGOGIQUE.

La boucle de suivi de ce premier niveau est présentée dans l'outil : **« Outil 3-12 :** Boucle de suivi du processus de formation **»**.

Sous-activité 7-1-1. Composer les dossiers de suivi des différentes actions de formation.

Les dossiers de suivi s'enrichissent au fur et à mesure du déroulement des dispositifs de formation. Ils sont constitués des documents suivants :

- Les différentes fiches qui recensent par tâches, activités ou emplois, les besoins en compétences exprimés en termes de savoir-faire et de savoirs associés.
- Les fiches techniques détaillées et synthétiques des actions de formation.
- Les résultats des évaluations initiales.
- Les enregistrements portant sur le déroulement de la formation : qui a participé à quoi ?
- Les résultats aux évaluations formatives effectuées sur le lieu de formation et au poste de travail.

Sous-activité 7-1-2. Identifier les membres de l'équipe de suivi et définir ses responsabilités.

A la demande de l'ingénieur de formation, l'organisme de formation proposera quelques uns des membres de l'équipe pédagogique qui participeront aux réunions de travail et répondront sur tous les points de la formation. Il précisera qu'il est attendu de ces membres :

- Une information sur le déroulement des stages de formation : actions réalisées, assiduité, participation du groupe.
- Une information sur la progression des apprentissages, notamment par rapport aux objectifs pédagogiques qui doivent être atteints, ce qu'il en est réellement et des hypothèses de causes en cas d'écarts
- Une information sur les éventuelles modifications du dispositif et leurs justifications.

- Une information sur tout point que l'équipe pédagogique juge utile d'aborder au sein de cette instance.

Sous-activité 7-1-3. Arrêter le calendrier des réunions et préparer les ordres du jour.

Le cadre méthodologique d'ingénierie de formation propose de déterminer la fréquence et le nombre de réunions en fonction de l'importance[7] de la formation. Selon ce critère l'ingénieur de formation propose les dates de réunion. Les ordres du jour sont définis par le rôle même de cette instance, il comporte les points suivants :

- Déroulement et suivi de la formation : nombre et nature des séances réalisées, tableaux de présence.
- Point sur les acquisitions, pour le groupe et par stagiaire : résultats aux évaluations qui indiquent si les objectifs pédagogiques sont atteints ou non. Et dans ce deuxième cas les commentaires et hypothèses de l'équipe pédagogique.
- Point sur le dispositif : modifications éventuelles, que celles-ci soient passées ou envisagées.
- Divers.

Sous-activité 7-1-4. Définir les supports d'informations et établir la liste des destinataires.

En accord avec les responsables de l'entreprise, l'ingénieur de formation convient de l'usage des différents documents du dossier de suivi selon les règles pratiques et déontologiques en vigueur. Les destinataires des comptes-rendus de réunion sont identifiés et avertis.

Sous-activité 7-1-5. Animer les séances de travail avec l'équipe pédagogique.

L'outil : **« Outil 3-13 :** Dysfonctionnements, actions correctives et outils concernant le processus de formation **»** donne les moyens d'analyser les différentes situations repérées et de définir les actions correctives à envisager.

Activité 7-2. CREER LA BOUCLE DE SUIVI DE L'ADEQUATION DES COMPETENCES ACQUISES AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE AVEC LE GROUPE DE SUIVI.

La boucle de suivi de ce deuxième niveau est présentée dans l'outil : **Outil 3-14 :** Boucle de suivi de l'adéquation des compétences acquises aux besoins de l'entreprise.

Sous-activité 7-2-1. Composer les dossiers de suivi de l'impact des formations sur les performances de l'entreprise.

Ces dossiers de suivi sont constitués des documents suivants :

- Les fiches décrivant les références en comparaison desquelles les performances des salariés seront mesurées.
- Les résultats des évaluations des salariés à leur poste de travail à l'issue ou quelques semaines après la fin de la formation (évaluation formative au poste de travail).
- Les fiches élaborées pour chacune des actions de formation fournies en outil : **« Outil 3-15 : Mesure de l'atteinte des objectifs par action de formation. »**

[7] Ici essentiellement dans le sens du nombre de jours. Il ne faudrait surtout pas comprendre qu'une toute petite action de formation n'est pas importante !

Sous-activité 7-2-2. Identifier les membres de l'équipe de suivi en entreprise et définir ses responsabilités.

L'ingénieur de formation constitue ce groupe de suivi de la façon suivante :
Un représentant de l'entreprise (le responsable de formation si possible)
Les supérieurs hiérarchiques directs ou tuteurs des salariés en formation.
Des experts du métier objet de la formation, chaque fois que nécessaire

Les supérieurs hiérarchiques directs ou les tuteurs des salariés durant leur formation sont chargés d'assurer la mise en œuvre des nouvelles compétences acquises et de mesurer leurs effets sur les performances des salariés. Ils rendent compte des résultats obtenus au sein de cette instance. C'est le point de départ du suivi : les performances obtenues sont-elles au niveau de celles attendues et pour lesquelles la formation a été engagée ?

Sous-activité 7-2-3. Arrêter le calendrier des réunions et les ordres du jour.

Il est important de fournir aux cadres de l'entreprise un calendrier prévisionnel en tenant compte des obligations liées à la vie de l'entreprise. La fréquence des réunions est dictée par leur pertinence par rapport aux avancées des formés. Les moments-clés sont les suivants :
Lors de la mise en œuvre des nouvelles compétences. C'est à ce moment que l'ingénieur de formation informe l'encadrement des formés de l'existence des nouveaux outils intellectuels ou des nouveaux savoir-faire dont ces derniers sont à présent dotés de façon à en définir les modalités de mise en œuvre et d'évaluation.
Lorsque l'encadrement peut fournir des résultats aux évaluations des salariés à leur poste de travail.

Les ordres du jour comportent donc un des trois points suivants ou deux d'entre eux ou les trois.

- Définition des modalités de mise en œuvre des nouvelles compétences.
- Définition des modalités d'évaluation
- Point sur les évaluations des salariés à leur poste de travail

Sous-activité 7-2-4. Définir les supports d'informations et établir la liste des destinataires.

En accord avec les membres du groupe et le responsable de l'entreprise, l'ingénieur de formation convient de l'usage des différents documents du dossier de suivi. Les destinataires des comptes-rendus de réunion sont identifiés et avertis.

Sous-activité 7-2-5. Animer les séances de travail avec l'équipe pédagogique.

L'objet du suivi est de dégager les causes des écarts qui apparaîtraient entre les performances attendues et les performances réelles des salariés à leur retour de formation. L'ingénieur de formation, du fait de sa connaissance du système cognitif humain est lui-même capable de nourrir la réflexion et de proposer des aménagements du processus qualifiant. Un tableau non-exhaustif est fourni en outil pour orienter les recherches de causes d'écarts et dégager les actions correctives. Il s'agit de l'outil : **« Outil 3-15 :** Dysfonctionnements, actions correctives et outils concernant le suivi de l'adéquation des compétences acquises au besoin de l'entreprise **»**.

Activité 7-3. ENREGISTRER LES RESULTATS OBTENUS, LES DISPOSITIONS PRISES, LE SUIVI ADMINISTRATIF DU PLAN DE FORMATION AVEC LE GROUPE DE PILOTAGE.

C'est le niveau le plus haut du suivi de la formation, le groupe de pilotage a la charge du contrôle de gestion de la globalité du processus de formation et de son suivi. Il regroupe :

- Le responsable formation de l'entreprise
- Les hiérarchiques supérieurs des « formés », chaque fois que nécessaire.
- Le responsable de l'ingénierie pédagogique de l'organisme de formation et des formateurs.

Instance de décision et relais entre le(s) prestataire(s) de formation et l'entreprise, il centralise toutes les informations concernant le déroulement de la formation et les résultats obtenus. C'est ce groupe qui se doit d'alerter les prestataires si des écarts apparaissent et qui détient le pouvoir décisionnel pour infléchir le dispositif. Si besoin est, le Groupe de pilotage se fait assister des experts, internes et/ou externes à l'entreprise, pour réaliser les évaluations nécessaires et/ou concevoir les actions correctives qu'il validera. Au moins un des membres de ce groupe participe aux travaux des deux instances de suivi décrites ci-dessus.
L'ingénieur de formation propose la constitution du groupe de pilotage, valide et fournit un calendrier prévisionnel de réunion.

➢ Suivi administratif

En cas de modification du plan de formation, seules sont admises par les financeurs :
Le changement d'opérateur de formation, de lieu de formation, de participants, de lieu, de dates ou d'heures de formation.
Pour tous ces cas l'entreprise est tenue d'informer le financeur cinq jours (ouvrables) avant la date initialement prévue.

GLOSSAIRE

Activité :

Ensemble des facultés d'agir et des actes d'un être. Dans ce guide le mot activité a été utilisé pour évoquer un ensemble de comportements mentaux et moteurs, mis en œuvre par un professionnel et conduisant à l'obtention d'un résultat observable.

Cahier des charges fonctionnel :

Document par lequel un demandeur transmet à un fournisseur un besoin exprimé en termes de fonction.

Compétence :

Structure mentale (réseau neuronal) inobservable, support de connaissances déclaratives et procédurales, mobilisée et utilisée lors de la réalisation d'activités, que celles-ci aient de fortes composantes motrices (sculpter un buste de femme) ou non (réaliser un diagnostic médical).

Connaissance :

Fruit de l'activité expérientielle d'un individu, correspondant à de l'information intégrée au sein de son système cognitif. La connaissance, de l'ordre du sujet est « le résultat d'une expérience personnelle liée à une activité totale du sujet, lequel assimile l'information et s'y accommode »[8]. Selon cette acception la connaissance est personnelle et intransmissible

Connaissance déclarative :

Elle concerne les faits, les savoirs, les propriétés des objets.

Connaissance procédurale :

Elle concerne les actions, les séries d'opérations permettant de réaliser une tâche, les règles et les façons d'utiliser les connaissances déclaratives.

Demande :

Expression d'un besoin de prestation formulée par un client utilisateur, commanditaire ou financeur. (NF X 50-750, EN).

Evaluation initiale ou diagnostique :

Elle mesure, avant le début d'une formation, les acquis, c'est à dire la base de connaissances des stagiaires (ensemble des connaissances déclaratives et procédurales) en référence au contenu de la formation.

Evaluation formative :

Evaluation qui porte sur le contenu délivré dans la formation. Son objectif est de contrôler l'atteinte des connaissances à chaque étape de la formation. Elle intervient au terme de chaque phase d'apprentissage.

Evaluation sommative :

Evaluation qui a le double but de contrôler si l'objectif général de la formation est atteint et de prendre la décision d'accorder ou non un diplôme.

Savoirs :

Réel objectivé par les sciences. Il est la conséquence d'une organisation intellectuelle, organisation d'informations réalisée grâce à l'activité d'un ou de plusieurs sujets, qui une fois concrétisée (dans un discours ou dans un écrit), devient de l'information disponible pour autrui dans l'élaboration de ses connaissances.

[8] Jean Marc Monteil : Dynamique sociale et système de formation, 1985.

Système :

Ensemble d'éléments ou de parties interdépendantes constituant une totalité organisée.

Système de production :

Le système de production désigne l'ensemble des moyens techniques et humains destinés à produire des biens ou des services. Le système de production (et d'échange) est constitué de l'appareil productif et des rapports qu'il entretient avec les régulations macro-économiques. (Dictionnaire de sociologie)

Performance :

Résultat le plus souvent donné sous forme quantifiée, obtenu par un sujet dans une tâche. (Dictionnaire de psychologie Roland Doron, Françoise Pärot)

Poste de travail :

Dimension spatiale et temporelle de l'exercice d'un métier constituant un lieu contenant les machines, les instruments et les objets nécessaires à l'exécution d'un travail. (Dictionnaire de psychologie Roland Doron, Françoise Pärot).

Tâche :

Dans ce guide, de même nature que l'activité, mais utilisé chaque fois qu'était fait référence à un composant de l'activité.

Référentiel :

Document comportant un ensemble de données sur un sujet, validé par une instance et constituant une référence dans le domaine traité.

Métier :

Notion du sens commun évoquant le contenu d'un travail de nature manuelle et intellectuelle, ainsi que les savoirs et savoir-faire associés. (Dictionnaire de sociologie)

Processus :

Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. (ISO 8402-95 1.2) (GRETA +).

Positionnement pédagogique :

Mesure des écarts entre les acquis du client utilisateur au début de la prestation et les objectifs terminaux de la prestation. (EN)

Modes de validation :

La validation est un acte officiel qui consiste à certifier, au nom de l'autorité compétente, habilitée par l'état, qu'un individu a fait la preuve, par des moyens codifiés à l'avance, qu'il maîtrise les connaissances et les compétences requises pour un diplôme ou un titre homologué donné. On valide par des diplômes nationaux, des titres, ou par des certificats de qualification définis dans des conventions collectives de branches, reconnues par la Commission Paritaire de l'Emploi de la branche. Il existe divers modes de validation, par exemple : épreuves ponctuelles terminales, contrôle en cours de formation, validation d'acquis professionnels … (EN).

Validation des acquis de l'expérience :

Dispositif juridique qui prévoit l'acquisition totale ou partielle d'un diplôme de l'Education Nationale, sur la base de la description des expériences professionnelles ou bénévoles associatives d'un candidat.