

La formation

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Maitre de Conférences Université Panthéon-Assas - Paris II



Plan

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- La formation : aspects légaux
 - 1971 : La participation des entreprises
 - Le congé individuel de formation
 - 2004 : DIF, Passeport formation Bilan de compétences VAE
 - 2014 : Compte Personnel de Formation
- Les besoins de formation
 - La formation initiale et la formation continue
 - Formateurs externes
- Le plan de formation
 - document écrit, processus, identification et l'analyse des besoins ./.
Dysfonctionnement, définition du plan de formation, Formation interne et externe, Choix des prestataires et finalisation, exécution et évaluation du plan de formation
- Les éléments post-formation
 - Tableaux de bord de la formation et effet-formation
 - L'évaluation de la formation - 1er niveau, 2ème niveau, 3ème niveau
- Développement personnel
 - Définition
 - coaching-mentorat
- Université d'entreprise et E- learning
- Les pratiques de la formation dans l'entreprise

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

La formation :

aspects légaux

La formation : aspects légaux

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

1971: une obligation pour les entreprises et un droit pour les salariés.

Les entreprises doivent consacrer en 2013 chaque année 1,6 % de leur masse salariale à la formation et faire une déclaration (2483)

Dans la pratique les entreprises consacrent en 1986 : 2.34% ; en 1997 : 3.34 %, en 2004 : 3 % de la masse salariale brute à la formation : effort de formation des entreprises

Le dispositif : plan de formation, congé individuel de formation

L'esprit : la formation par des « stages », budget annuel

Le congé individuel de formation

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

Tout salarié a le droit de suivre des actions de formation de son choix, indépendamment de celles suivies de l'initiative de l'entreprise ou prises en charge par celle-ci.

Tout salarié (réunissant les différentes conditions liées à l'exercice de ce droit) pourra donc concrètement s'absenter légalement du cadre de son travail habituel, pour suivre une action de formation

les OPACIF (Organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation) dont dépend l'entreprise du salarié qui en fait la demande pourront assurer la prise en charge relative à la rémunération du salarié et au coût de la formation. L'absence du salarié pour congé de formation est soumise à l'autorisation préalable de l'employeur.

LOI n° 2004-391 du 4 mai 2004 - formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Nouveaux enjeux (toujours
d'actualité)

Nouvelles dispositions

De 2004 à 2014 :

Le plan de formation soumis à la consultation du comité d'entreprise

Instauration DIF - Droit Individuel à la Formation

Le passeport formation

Le bilan de compétences

La VAE - Validation des Acquis de l'Expérience

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)

Droit individuel à la formation (DIF) loi du 5 mai 2004

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Concerne tous les salariés en France

20 heures par an

Formations pouvant selon le choix du salarié, être en rapport ou non avec son activité professionnelle

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

DIF enjeux

- Le DIF permet de suivre

L'initiative du salarié est le critère essentiel et l'élément caractérisant du DIF

- des actions de promotion, d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ou
- des actions diplômantes ou qualifiantes.

- Si un accord de branche ou d'entreprise le prévoit, le DIF peut se dérouler en partie pendant le temps de travail.

- À défaut d'un tel accord, les formations se déroulent hors temps de travail et donnent lieu au versement d'une allocation de formation.

- **Les enjeux du DIF:**

- **Les entreprises** : comment financer l'intégralité des demandes potentielles et les manager (en terme de ressources humaines)
- **Les salariés** : informations sur le DIF (salons, sites d'informations et des outils de recherche Web de formation).

La validation des acquis de l'expérience (VAE)

loi de modernisation sociale, 17 01 2002

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- **minimum 3 ans d'activité professionnelle** : faire reconnaître officiellement les compétences professionnelles par un titre
- prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers **d'activités salariées, non salariées et bénévoles** en rapport direct avec le contenu du titre ou du diplôme
- Le jury de validation peut accorder la totalité de la certification.
- permet de dépasser la qualification accordée par le diplôme de la formation initiale et donnent à chaque salarié la possibilité de **valoriser son expérience pratique**
- remet en question les modes d'acquisition de la qualification professionnelle, traditionnellement fondée sur le diplôme.
- devrait favoriser les mobilités interentreprises et intersecteurs professionnels.

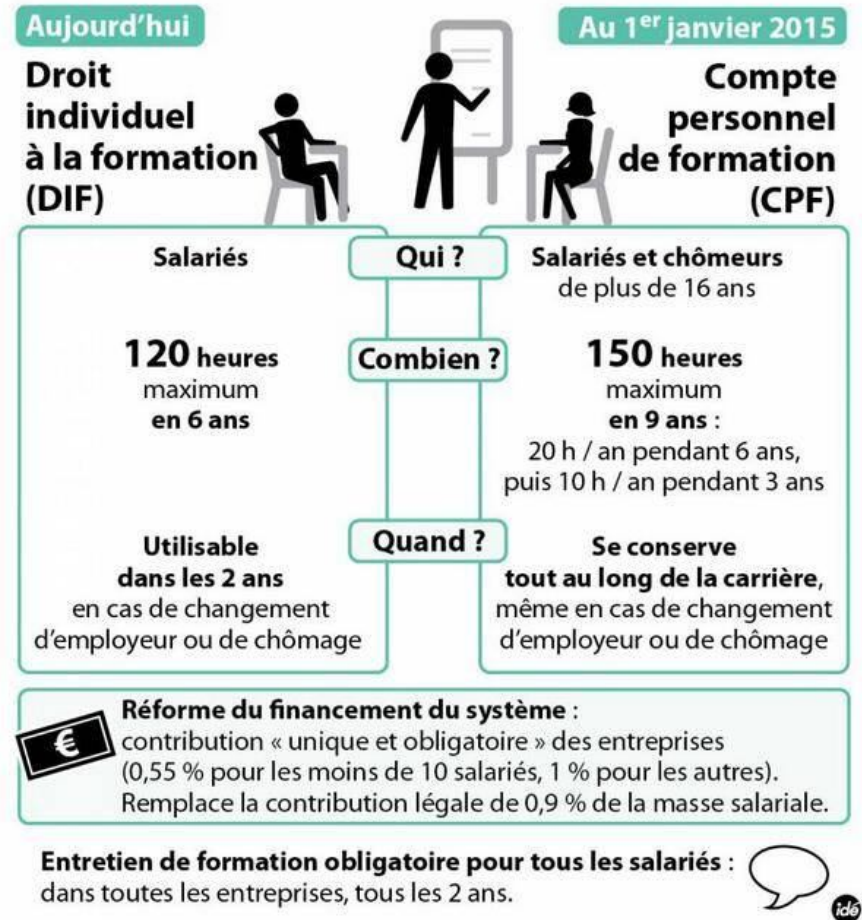
La participation des entreprises au financement de la formation professionnelle continue

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- En 1971, participation = 0,8 % de la masse salariale.
- Jusqu'en 2014 pour les entreprises > 20 salariés : 1.6 % dont
 - ✓ 0.9 % pour le plan
 - ✓ 0.2 % pour les congés individuels de formation
 - ✓ 0.5% pour la professionnalisation – contrat - tutorat

Réforme de la formation professionnelle

Le projet de loi sur la formation professionnelle



LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

Pourquoi cette réforme ?

Les critiques	Les réponses apportées par la réforme
La formation ne sert pas ceux qui en ont le plus besoin (salariés faiblement qualifiés)	Les financements mutualisés sont fléchés sur les salariés faiblement qualifiés.
Cadre juridico administratif trop prégnant => « payer plutôt que former »	Suppression du 0,9% légal « plan de formation » => fin de la 2483
Mutualisation faussée (effets contre-redistributifs en faveur des grandes entreprises)	Mutualisation intégrale de la contribution unique
Pratiques de formation excessivement centrées sur l'adaptation au poste	Recentrage des fonds mutualisés sur les formations sanctionnées par une certification de qualification ou de compétences (inventaire)
Insuffisante articulation Formation /GPEC	Renforcement du dialogue employeur/salarié (entretiens professionnels)
... complexité d'un système très bureaucratique au détriment de l'innovation sociale et pédagogique	Passer d'une logique d'administration à une logique de responsabilisation des acteurs

les entretiens professionnels

- **L'entreprise, quel que soit son effectif doit organiser avec chaque salarié :**
 - **tous les 2 ans, un entretien professionnel** : perspectives d'évolution professionnelle (prospectif)
 - **tous les 6 ans, un « état des lieux récapitulatif »** (garantie formation)
 - ✓ **Objectif** : bilan de l'évolution analysé via 3 éléments :
 - Suivi d'une action de formation
 - Progression salariale ou professionnelle
 - Acquisition de certification par la formation ou la VAE
- **L'entretien + l'état des lieux récapitulatif donnent lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié**
- **Cet entretien remplace les divers entretiens existants (seconde partie carrière, entretiens de retour de congé parental, congé de maternité...)**

le Compte Personnel de Formation (CPF)

Mobilisation et financement

Salariés :

- sur temps de travail : accord employeur, d'entreprise ou de branche, accompagnement VAE
- hors temps de travail : sans accord employeur
- prise en charge par l'OPCA ou l'entreprise
- dans le cadre d'une suspension du contrat de travail : articulation possible avec le CIF

Demandeurs d'emploi :

- sans accord de Pôle emploi à hauteur des heures acquises sur le compte
- avec accord de Pôle emploi si heures insuffisantes (abondement)
- prise en charge Pôle emploi ou OPACIF (CIF-CDD) avec refinancement FPSPP Fonds paritaire de sécurisation des parcours (pour les coûts pédagogiques et frais annexes)
- le bénéficiaire de CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle) peut mobiliser son CPF

Abondements possibles (non inscrits au CPF)

employeur, OPCA (par articulation de dispositifs), OPACIF, bénéficiaire, Pôle emploi, État, Région, AGEFIPH, CNAV (« compte pénibilité »), autres...

Impact financier :

la « contribution unique de l'entreprise »

- **Applicable 2015 / collecte début 2016**
- **Entreprise de < 10 salariés** : inchangée à 0,55 % des salaires
- **Entreprises de 10 salariés et +** : ramenée à 1 % au lieu de 1,6 %
- **Versement intégral à l'OPCA** : glissement de « l'imputabilité » à « l'éligibilité », plus de dépense directe de l'entreprise ni déclaration fiscale 2483
- **Extinction du mécanisme de franchissement de seuil de 20 salariés mais maintien pour le seuil de 10**
- **Une contribution complémentaire au financement de la formation**, conventionnelle ou volontaire, peut être versée à l'OPCA...

ANI 14/12/13	Plan	Prof	FPSP	CPF	CIF CDI
Effectif des entreprises	Taux	Taux	Taux	Taux	Taux
Moins de 10	0,40%	0,15%			
10 à 49	0,20%	0,30%	0,15%	0,20%	0,15%
50 à 299	0,10%	0,30%	0,20%	0,20%	0,20%
300 et +		0,40%	0,20%	0,20%	0,20%

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Les besoins de formation

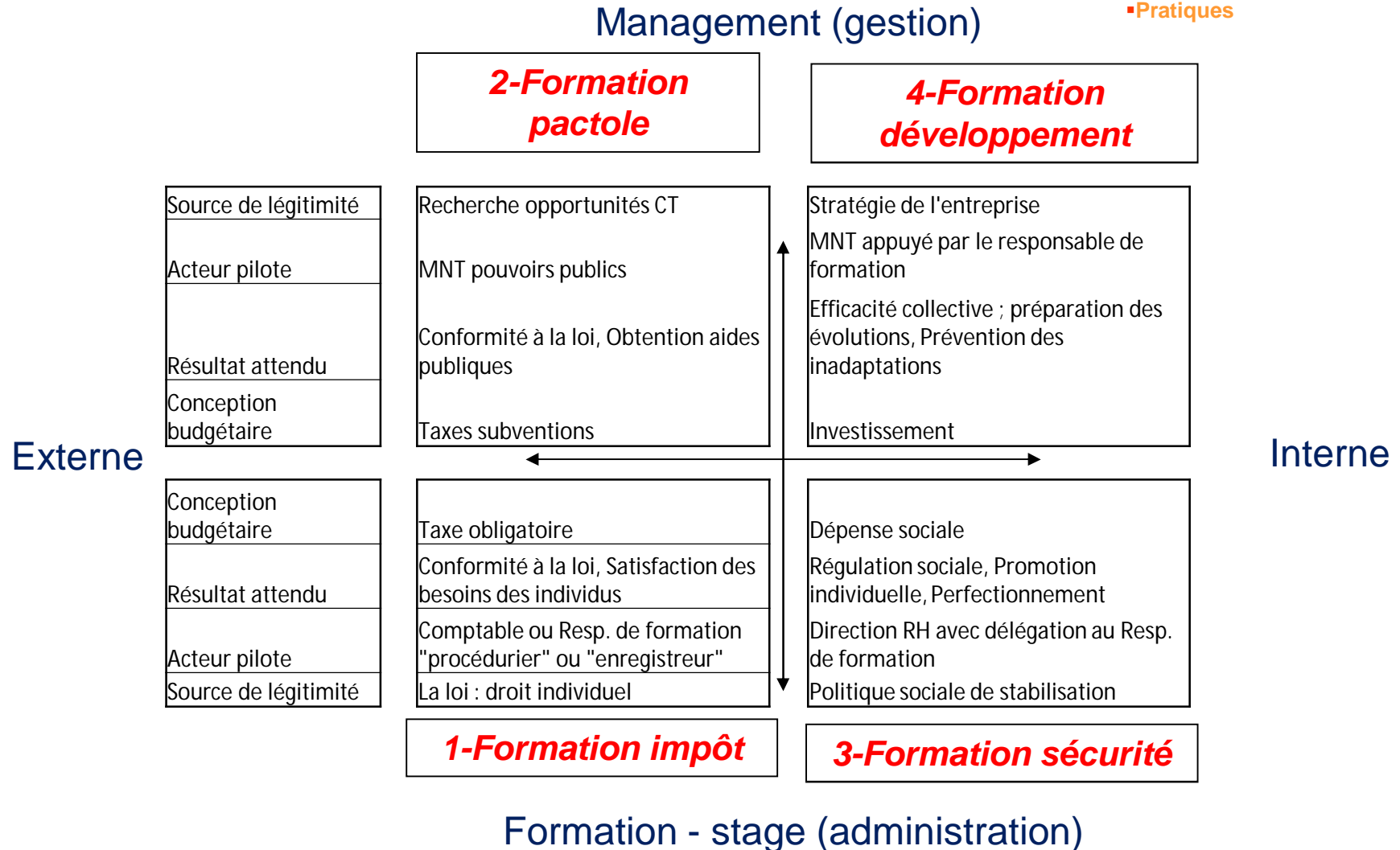
Les besoins de formation

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Pour l'entreprise	Pour le manager	Pour les individus
Elever la productivité	Un outil de gestion et de pouvoir	Outil de promotion / Moyen de reconversion
S'adapter aux évolutions techniques	Risque de désorganisation du service	Moyen de réalisation d'une carrière professionnelle
Réaliser les plans de carrière	Surcharge de travail : tutorat, polyvalence	Source d'enrichissement personnel - être acteurs dans le choix de leur formation
Assurer la mobilité de la main-d'œuvre - Optimiser le temps et l'efficacité	Facteur de mobilité et de départ du salarié	Signe de sécurité dans l'entreprise vs « mise au placard »
	Catherine Voynet Fourboul	40

Attitudes par rapport à la formation

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques



La formation initiale et la formation continue

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

La formation initiale	La formation continue
Apprentissage	Entretien des connaissances professionnelles
Formation en alternance avec l'école	Changement de métier
Stages pour étudiants	Perfectionnement
Adaptation aux particularités du métier de l'entreprise	Adaptation aux nouveaux outils, procédés, méthodes

Formateurs externes: 3 secteurs

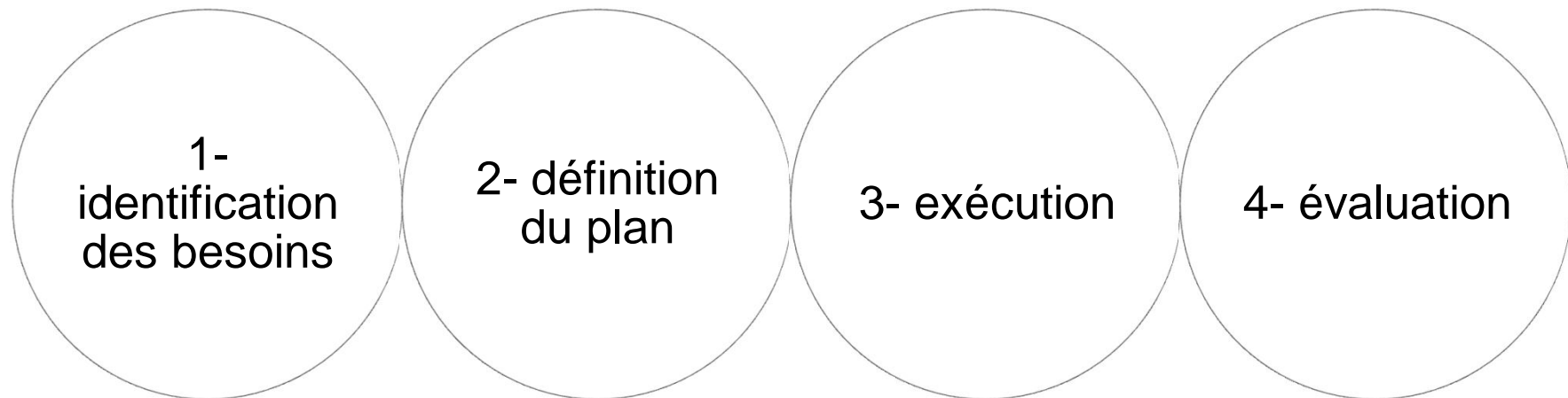
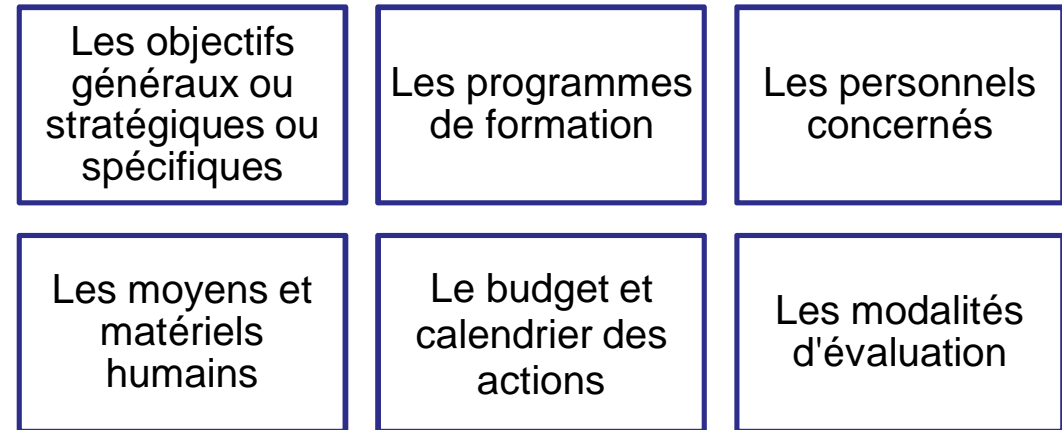
- public : CNAM, Centre National d'Enseignement à Distance, les groupements d'établissements de l'éducation nationale GRETA, service de formation continue des universités
- para-public : AFPA (Association pour la formation des adultes) et les services consulaires (CCI, des métiers, d'agriculture)
- privé : centres de formation (secteur industriel), CEGOS, CESI

Le plan de formation : processus

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

Le plan de formation décrit :

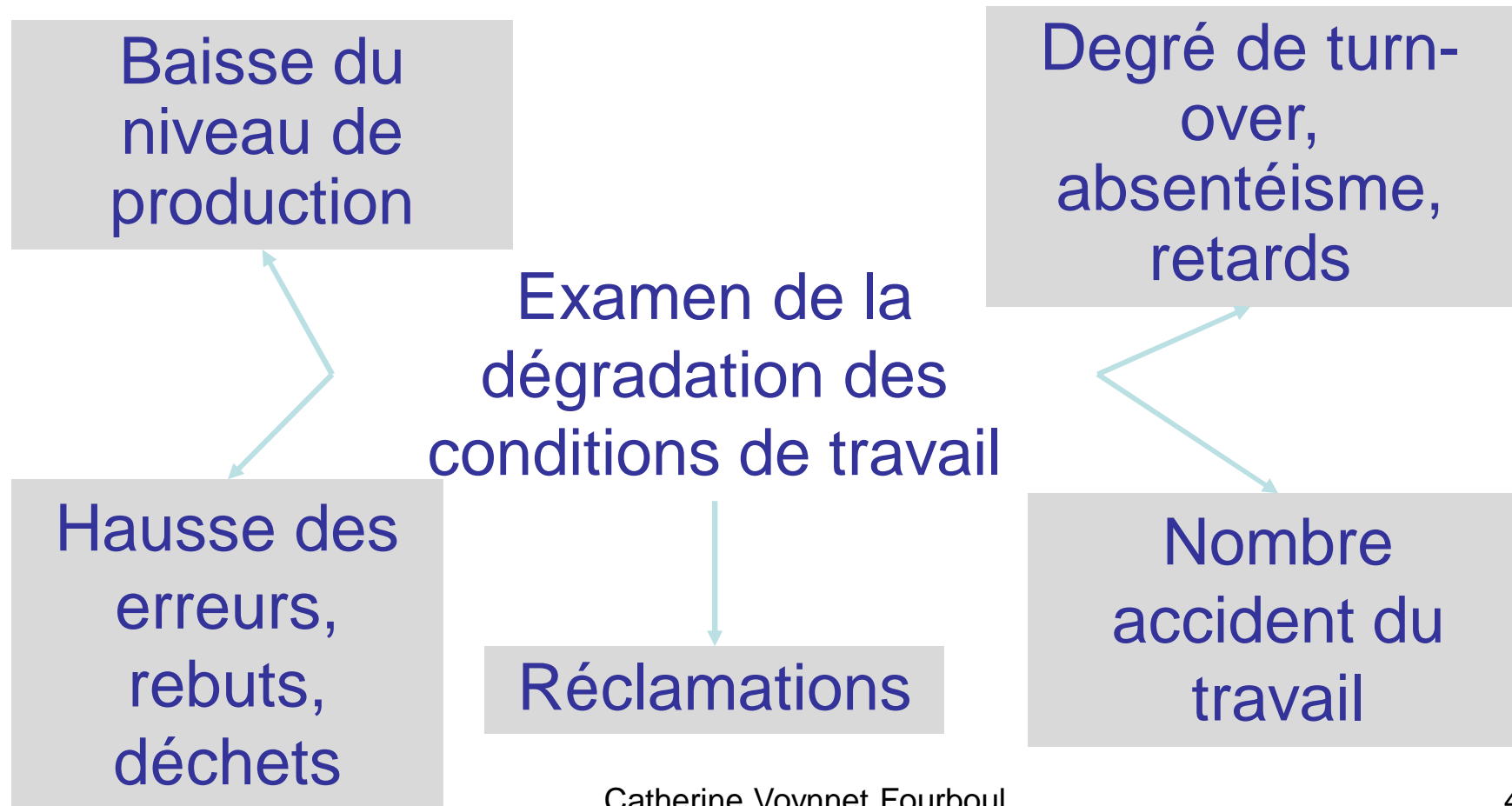
- sa réalisation est assurée par un responsable de formation et/ou le DRH.
- On peut distinguer 4 grandes étapes



L'identification et l'analyse des besoins dysfonctionnement

- Répertorier les besoins à trois niveaux :
 - **le niveau général**, fonctionnement de l'entreprise par analyse des écarts entre compétences requises et compétences R.H. disponibles : GPEC.
 - **le niveau sectoriel**, (un métier de l'entreprise), un aspect de ses activités ; chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé pour identifier ses propres besoins
 - **le niveau individuel** L'enquête auprès du personnel ; catalogue d'action de formation proposées au personnel
- Le responsable de la formation aide à formuler les besoins et à définir les priorités.

Utilisation des indicateurs d'alerte



Formation professionnelle et lien social

Chastenet de Géry 2005

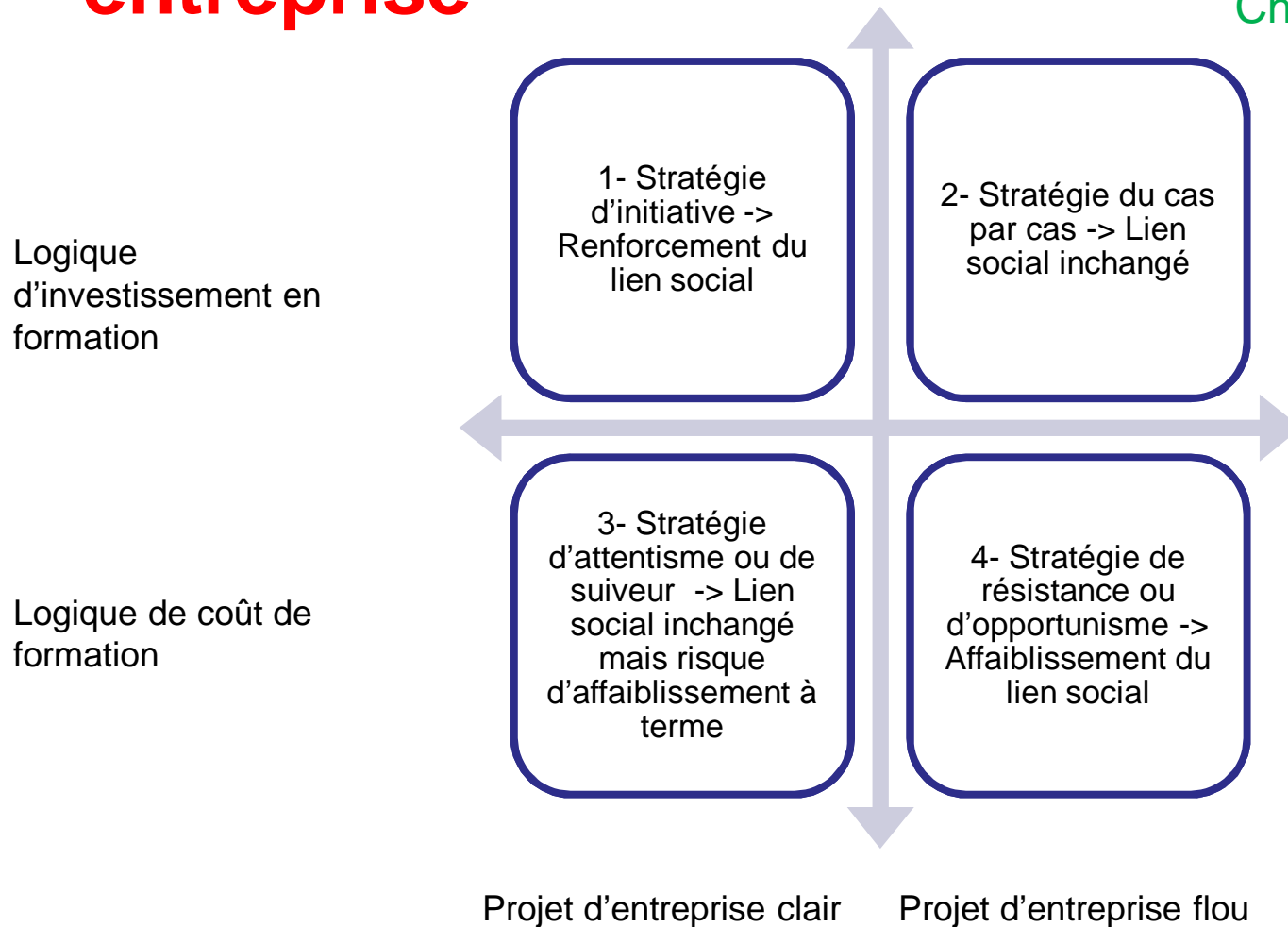
- pathologies révélatrices d'absence de solidarité organique dans les sociétés complexes
 - **l'anomie** pour Durkheim, l'anomie représente l'absence de réglementation et l'affaiblissement de l'intégration des individus dans les groupes sociaux provoqué par des relations de moins en moins normalisées.
 - **l'inégalité des chances** : Durkheim pose l'inégalité des chances comme un facteur défavorable au maintien du lien social.
 - Durkheim critique le **taylorisme** qui isole le travailleur de l'ensemble de la communauté de travail. Il considère que celui-ci doit avoir conscience de sa fonction au sein de l'entreprise.
 - la **bureaucratie** : une « spécialisation extrême conjuguée avec une faible productivité et un mauvais ajustement des fonctions »
- Le problème des sociétés modernes est de concilier la cohésion sociale et la montée de l'individualisme.

le législateur, en donnant l'initiative d'action au salarié, permet à l'employeur de renvoyer la responsabilité au salarié qui n'aurait pas mis en œuvre ce qu'il se doit pour être formé

Catherine Voynet Fourboul

Stratégies de formation professionnelle continue en entreprise

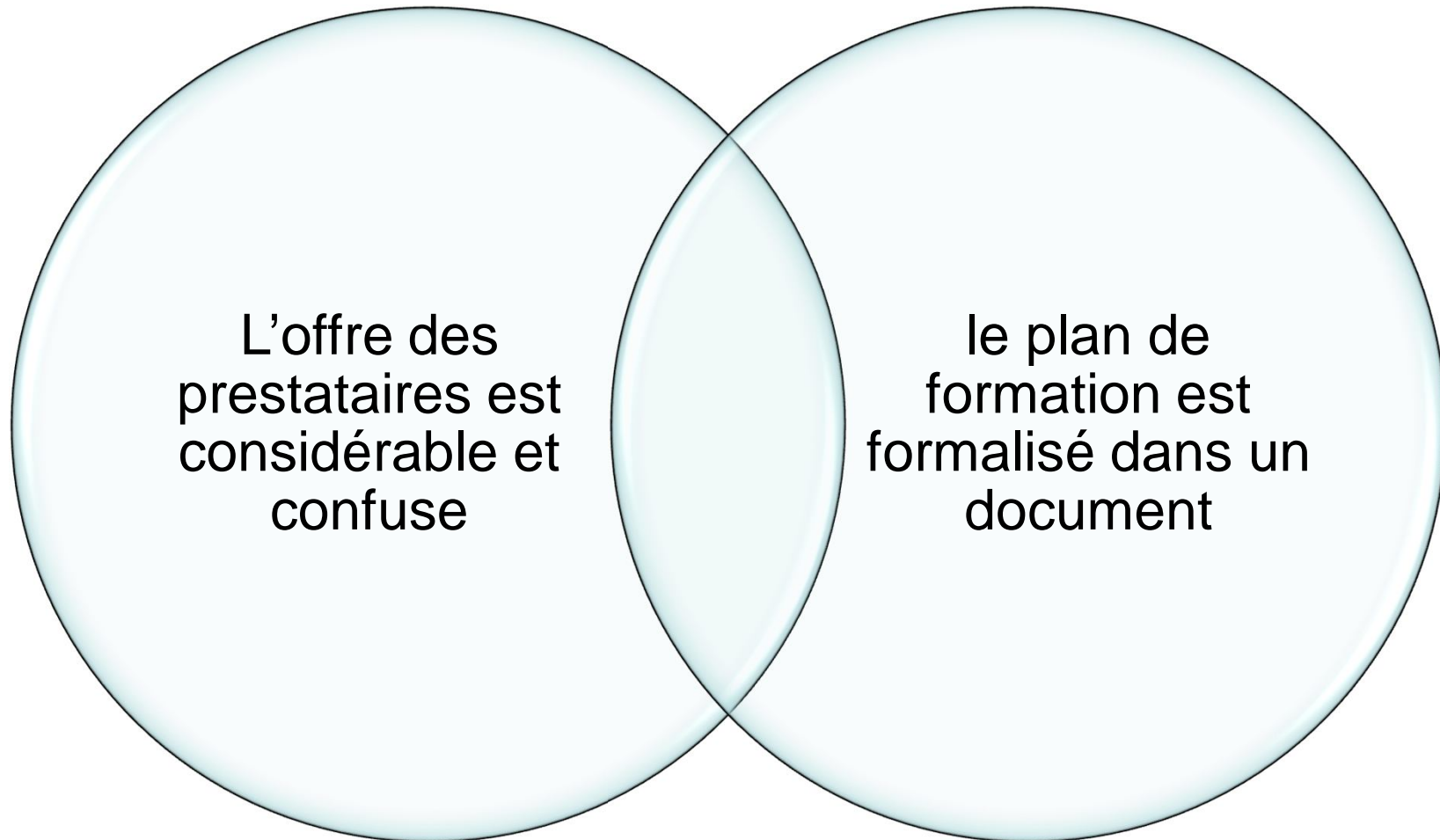
Chastenet de Géry 2005



- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Le plan de formation

Choix des prestataires et finalisation



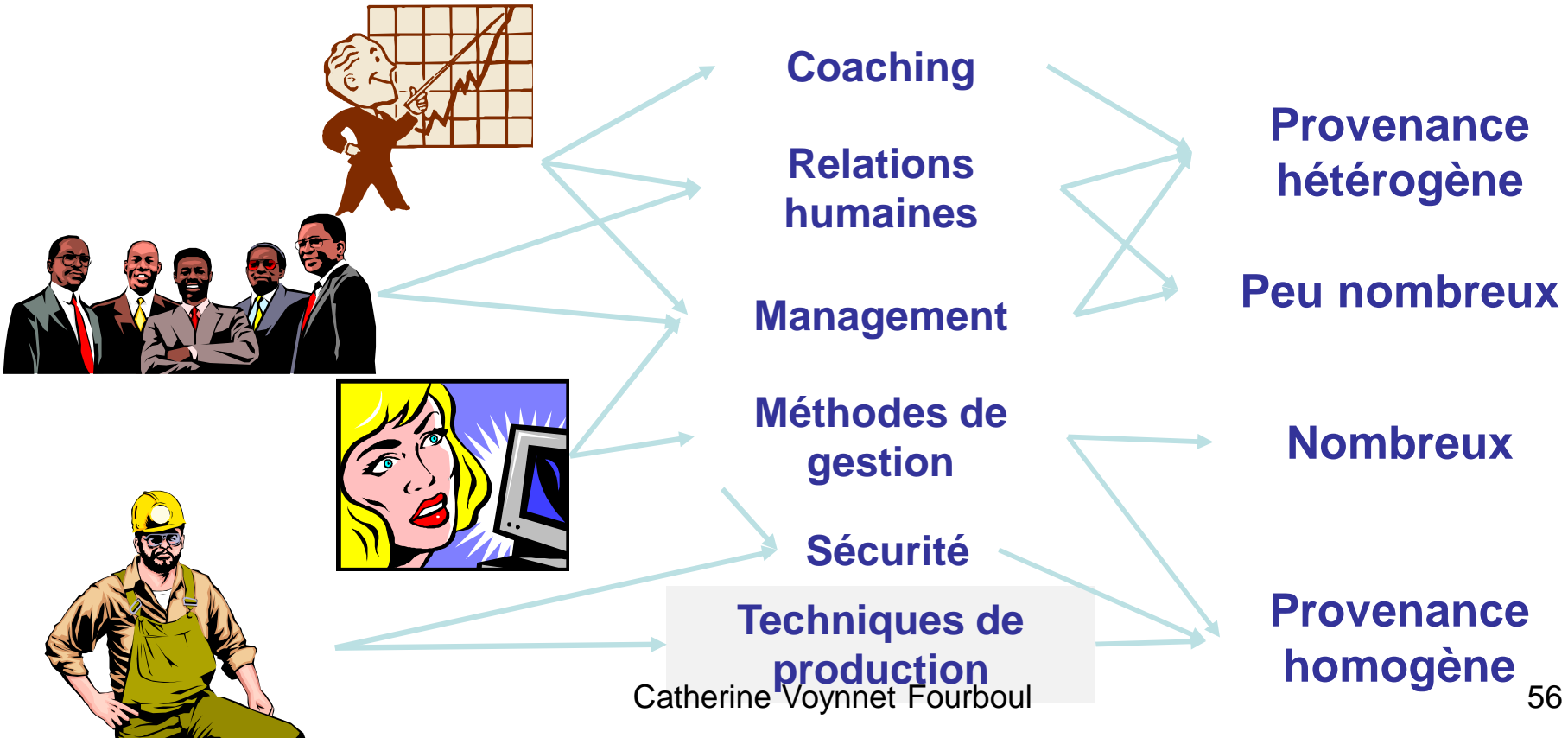
Diversité des formations

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Les salariés

La formation

Taille du groupe



Vers de nouveaux modes pédagogiques

Des formations
'corporate' » avec
des programmes
mondiaux

De nouveaux outils

Raccourcissement
des durées des
formations

Hausse de la
demande de
certification
individuelle

Formations
comportementales

Attrait des
formations centrées
sur le soi

CSP Formation 2011

Le soutien organisationnel

- Le soutien organisationnel (Bories-Azeau 2004) est la « perception par les salariés d'un encouragement à la formation de la part de l'entreprise ».

le contexte de
formation

les dépenses de
formation

l'information sur
la formation

la culture
d'apprentissage

le soutien du
supérieur

le soutien des
collègues

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Les éléments post-formation

l'évaluation de la formation - 3 niveaux

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

1er niveau: évaluation à chaud

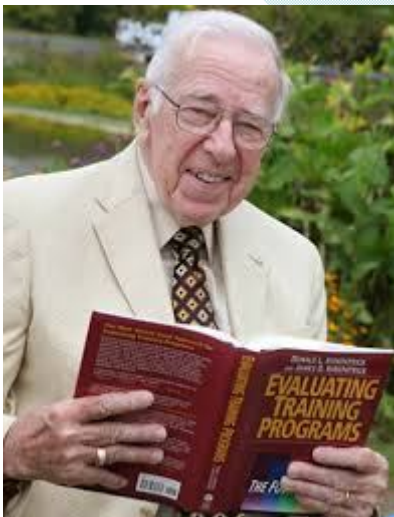
- vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent les acquis que la formation est censée leur apporter.
- recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation,
- apprécier leur degré de satisfaction.

2ème niveau : L'évaluation différée,

- vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives

3ème niveau : l'évaluation globale

- mesure du retour sur investissement : une demande pressante



Kirkpatrick, Donald L.

TECHNIQUES FOR EVALUATING TRAINING PROGRAMS, Training & Development Journal; Jun79, Vol. 33 Issue 6, p78, 15p

Catherine Voynet Fourboul

64

L'évaluation de la formation

- 1er niveau

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- 1er niveau: évaluation à chaud
 - vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent les acquis que la formation est censée leur apporter.
 - recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation,
 - apprécier leur degré de satisfaction.
- pratique dominante de l'évaluation de la formation.
- Ne mesure pas les incidences sur les comportements des salariés ensuite

Kirkpatrick, Donald L.

TECHNIQUES FOR EVALUATING TRAINING PROGRAMS, Training & Development Journal; Jun79, Vol. 33 Issue 6, p78, 15p

Exemples de grille d'évaluation

Figure 2
LEADER RATING SHEET

Rating _____ Date _____ Rater's Initial _____

Name of Leader _____ Subject _____

	Very Much So	To Some Extent	No
A. PREPARATION			
1. Did he/she prepare for the meeting?			
2. Was his/her preparation geared to the group?			
B. CONDUCTING			
1. Did he/she read the material?			
2. Did he/she hold the interest of the group?			
3. Was he/she enthusiastic/dynamic?			
4. Did he/she use visual aids? If yes, what aids?			
5. Did he/she present the material clearly?			
6. Did he/she help the group apply the material?			
7. Did he/she adequately cover the subject?			
8. Did he/she summarize during conference and at end?			
9. Did he/she involve the group? If yes, how?			
C. CONSTRUCTIVE COMMENTS			
1. What would you suggest to improve future sessions?			

D. POTENTIAL			
1. With proper coaching what would be the highest rating he/she could achieve? _____			
E. ADDITIONAL COMMENTS			

Figure 1
RATING CHART

Leader _____ Subject _____

Date _____

1. Was the Subject Pertinent to Your Needs and Interests?
 No To Some Extent Very Much So
2. How Was the Ratio of Lecture to Discussion?
 Too Much Lecture O.K. Too Much Discussion
3. How About the Leader?

	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor
A. How well did he/she state objectives?					
B. How well did he/she keep the session alive and interesting?					
C. How well did he/she use the blackboard, charts, and other aids?					
D. How well did he/she summarize during the session?					
E. How well did he/she maintain a friendly and helpful manner?					
F. How well did he/she illustrate and clarify the points?					
G. How was his/her summary at the close of the session?					

What Is Your Overall Rating of the Leader?

Excellent Very Good Good Fair Poor

4. What Would Have Made the Session More Effective?

L'évaluation de la formation

- 2ème niveau

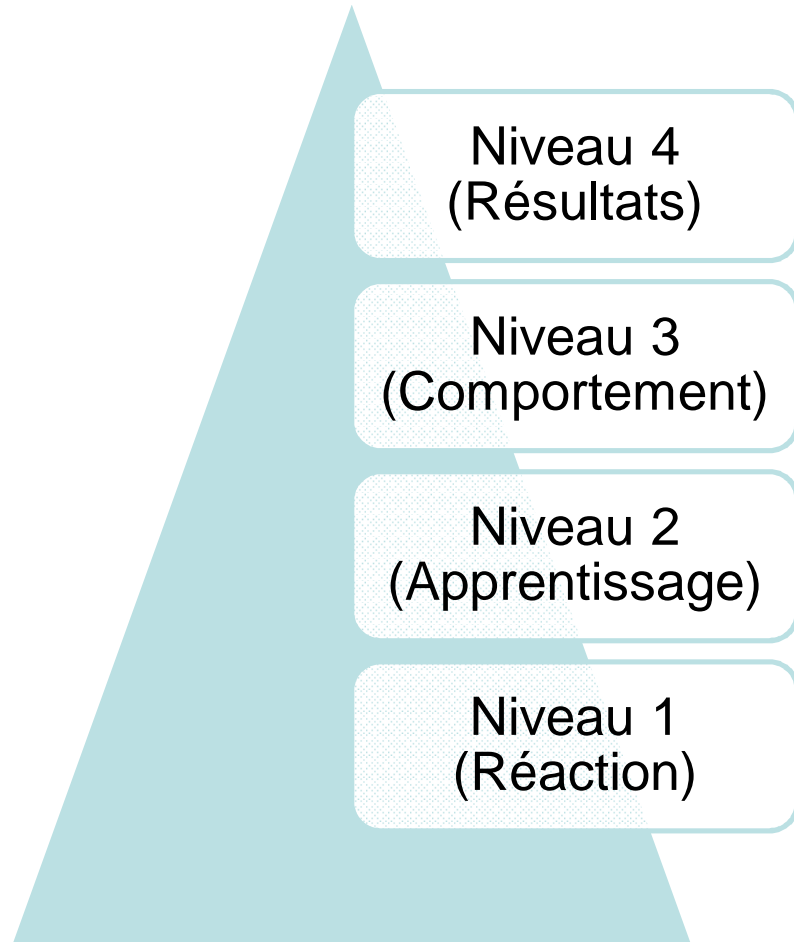
- **2ème niveau : L'évaluation différée,**
 - vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives
- **procédures retenues :**
 - observation directe des comportements au travail
 - analyse des résultats, de l'activité du salarié (tableau de bord individualisé),
 - entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer (surcharge de travail, conditions générales de travail..) sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail.

L'évaluation de la formation - 3ème niveau

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- 3ème niveau : l'évaluation globale
- mesure du **retour sur investissement** : une demande pressante
- Justifier les budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise
 - **indicateurs de performance** : participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffre d'affaires. ..)
 - **indicateurs de progrès** : améliorations des conditions générale de l'activité de l'entreprise (diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, élimination de certains dysfonctionnements..)

Les critiques du modèle de Kirkpatrick ?



<https://www.timetag.tv/learningtechnologies/play/22825?domain=1&embed=1>
Donald Clark

Pas de base théorique– non scientifique
Quatre niveaux linéaires (trop)
Vision étroite behaviourisme
Ignore le contexte
Ignore les méthodes de transmission
Renforce les mauvaises pratiques
Statistiquement peu approprié

Évaluation des niveaux de résultats dans les grandes entreprises aux États-Unis

Niveau	Grandes entreprises en 2004	France en 2011 SBF120
Réaction	91,30%	90%
Apprentissage	53,90%	23%
Transfert	22,90%	12,50%
Résultats organisationnels	7,60%	2%
Retour sur investissement	2%	
Source	Surgue (2004)	(Monnot, 2011)

Comparées aux pratiques américaines, les entreprises françaises semblent s'appuyer encore davantage sur les réactions affectives, évaluant moins les niveaux supérieurs.

Monnot (2012)

Nombreuses alternatives.....

Binkerhoff's Success Case Method

Daniel Stufflebeam's CIPP Model

Robert Stake's Responsive Evaluation

Jack Phillips' Five Level ROI Model

Kaufman's Five Levels of Evaluation

CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome)

PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Alkins' UCLA Model

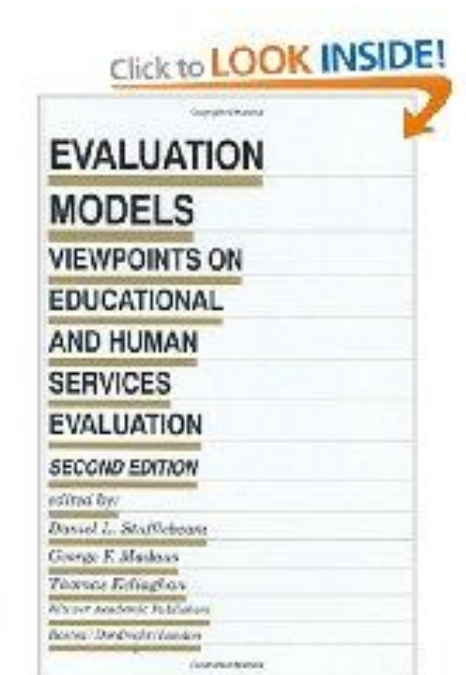
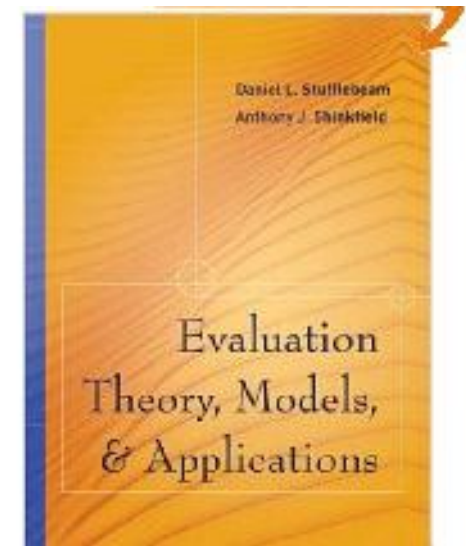
Michael Scriven's Goal-Free Evaluation (obscure)

Provus's Discrepancy Model

Eisner's Connoisseurship Evaluation Models

Illuminative Evaluation Model

Portraiture Model



- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Développement personnel coaching - mentorat

Développement personnel

Etre plus soi-même,
Une réelle démarche pour changer

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

▪ Un champ - la personne par rapport à :

- Elle-même
- Les autres : individus ou groupes
- Les situations : l'organisation, les règles, la culture, les projets, la technique

▪ Des thèmes

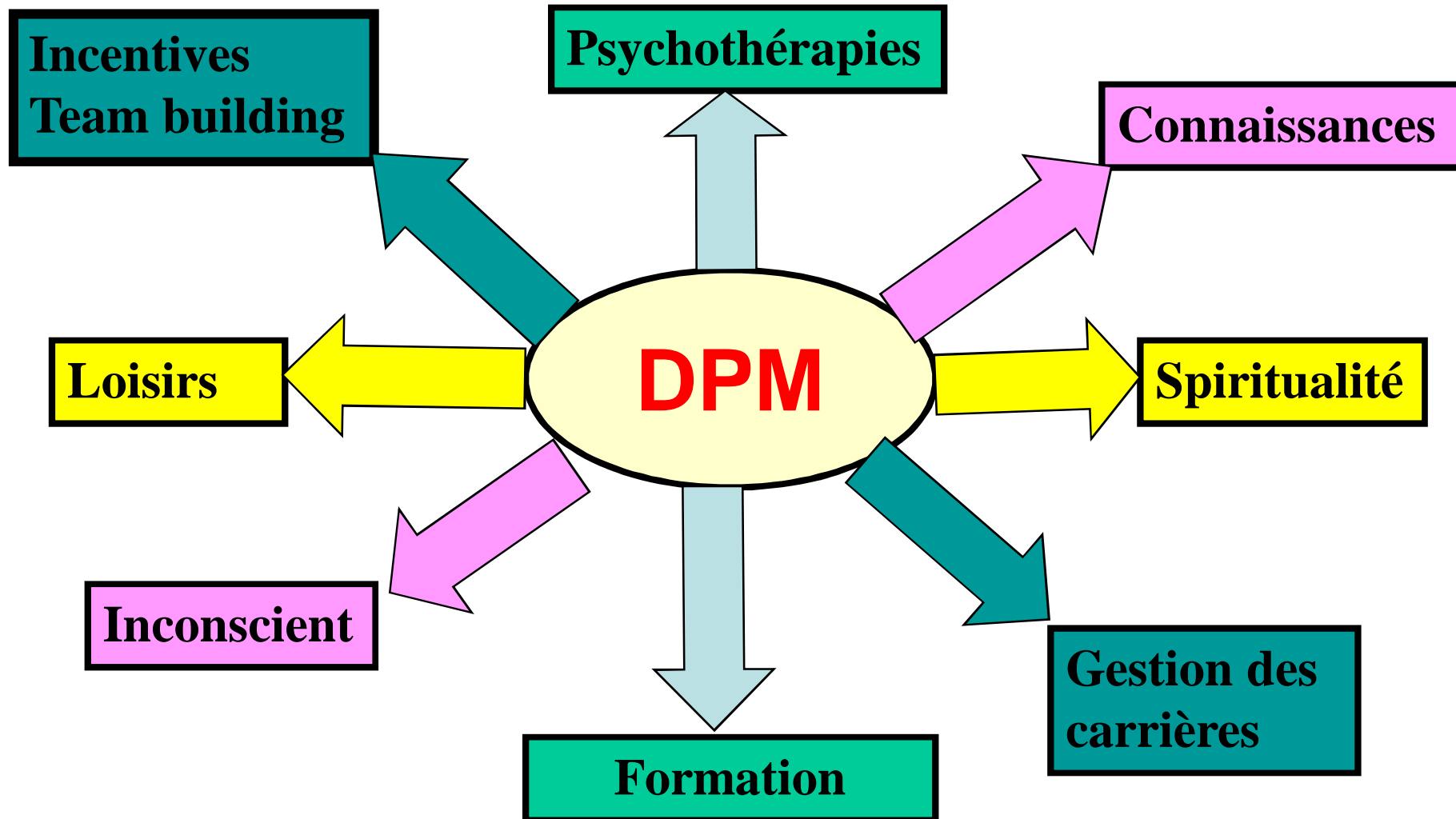
- Communication, équipe, stress, conflit, négociation, leadership, autorité, style personnel, décision, projet, vision...

▪ Une démarche

- Centrée sur un processus et non des contenus
- Qui prend appui sur l'originalité de la personne et de ses savoir-faire pour ajouter des choix et des capacités
- Orientée vers la mise en œuvre naturelle des changements

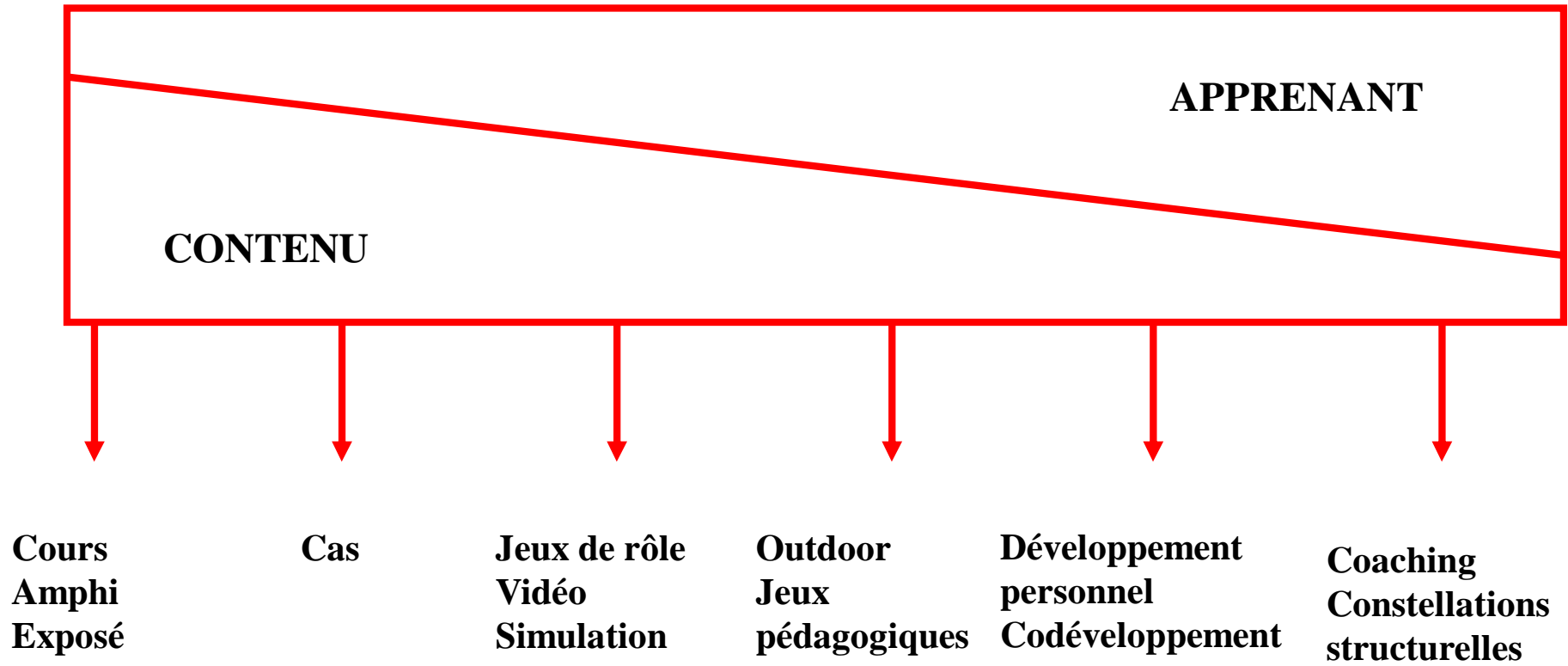
Le Développement Personnel

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques



Formation au management

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques



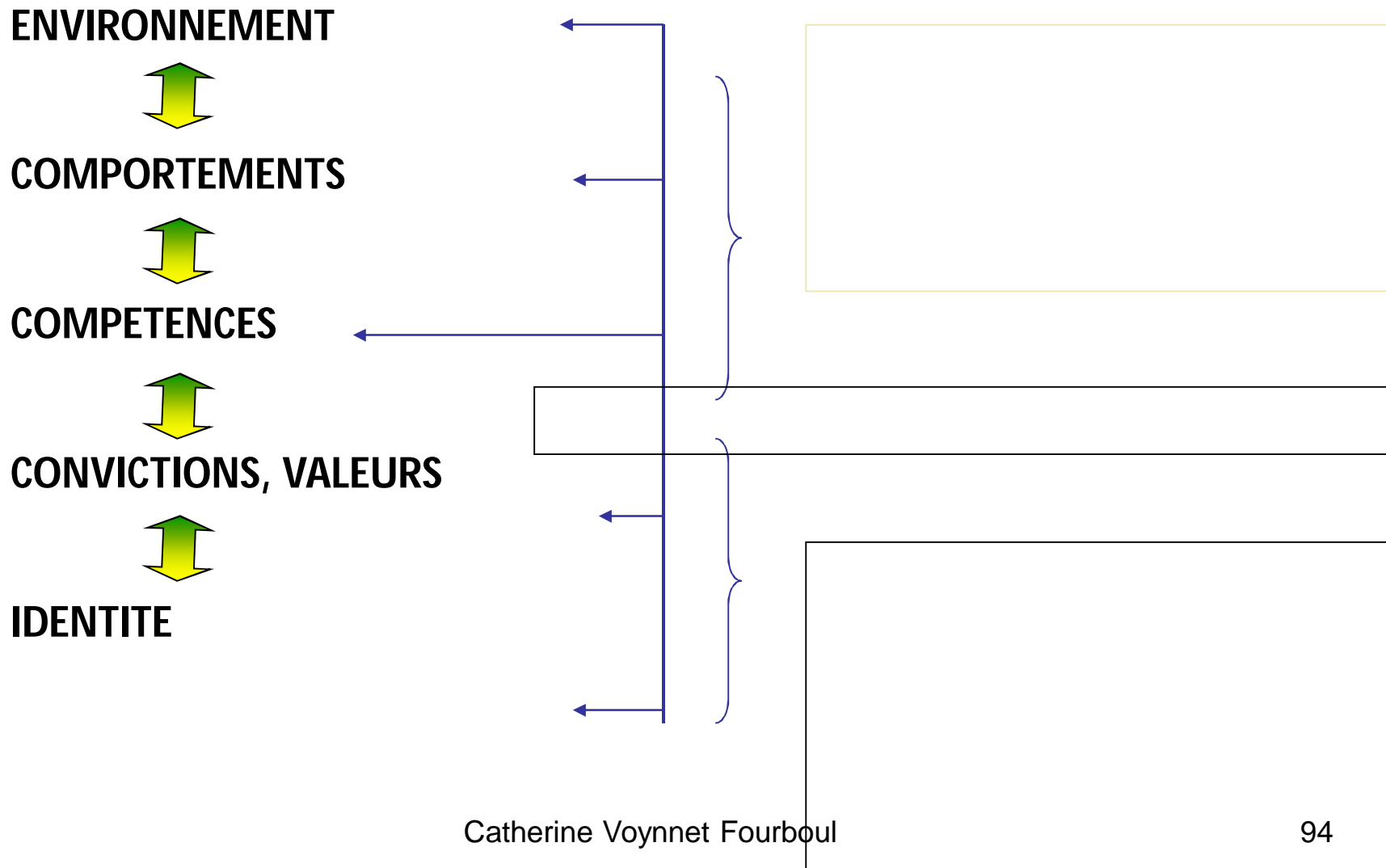
Situer le coaching

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Objectifs Démarches	Résolution de problèmes	Apprendre	Changement personnel
Conseil			
Formation			
Coaching			
Développement personnel			
Psychothérapie	Catherine Voynet Fourboul		92

Des impacts à des niveaux différents

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques



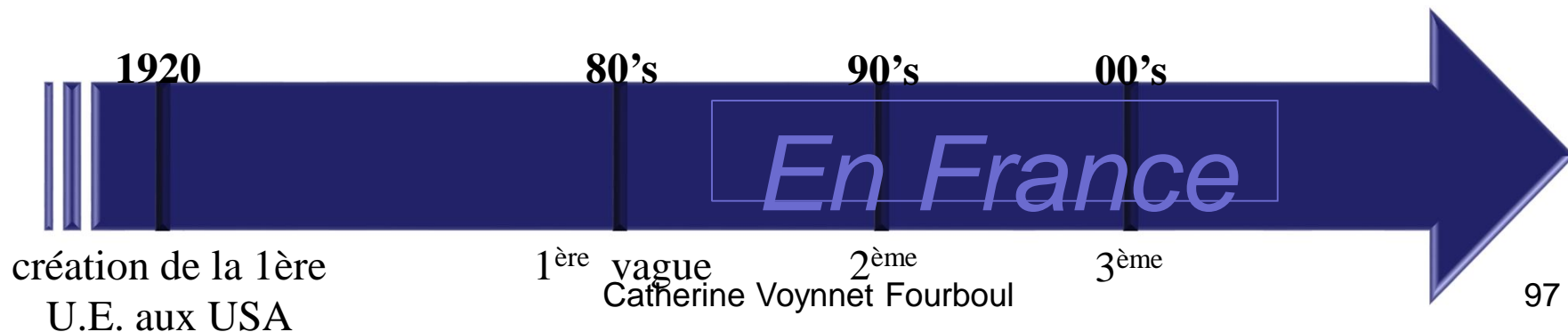
- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise**
- E- learning
- Pratiques

Université d'entreprise et e-learning

Définition

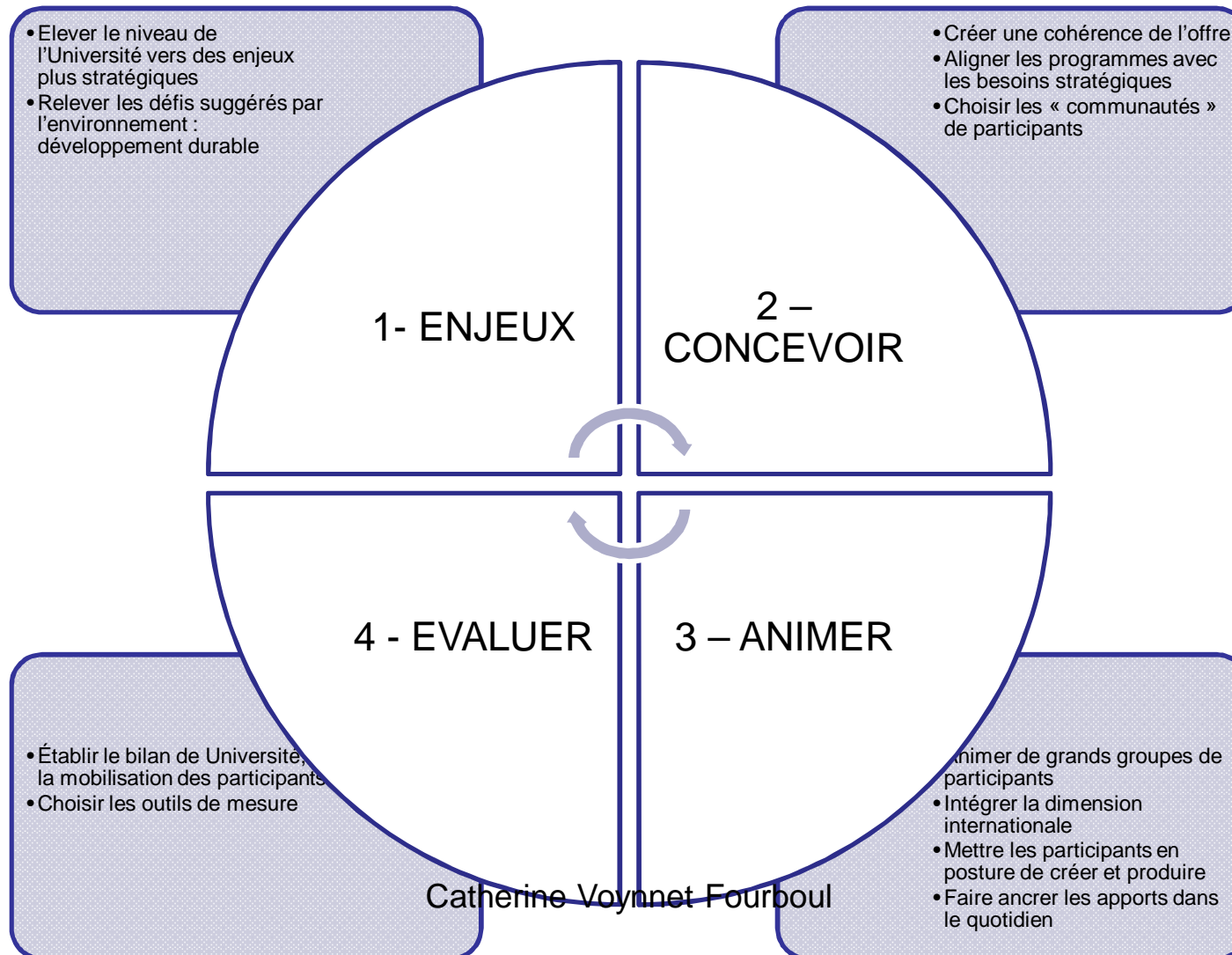
- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

- Véritable **outil d'éducation** et de **renforcement de la culture du groupe**
- « *Accompagner la mise en place de la stratégie en favorisant l'adaptation des hommes, des organisations et des process* » : Ancien président du directoire de PPR, Serge Weinberg



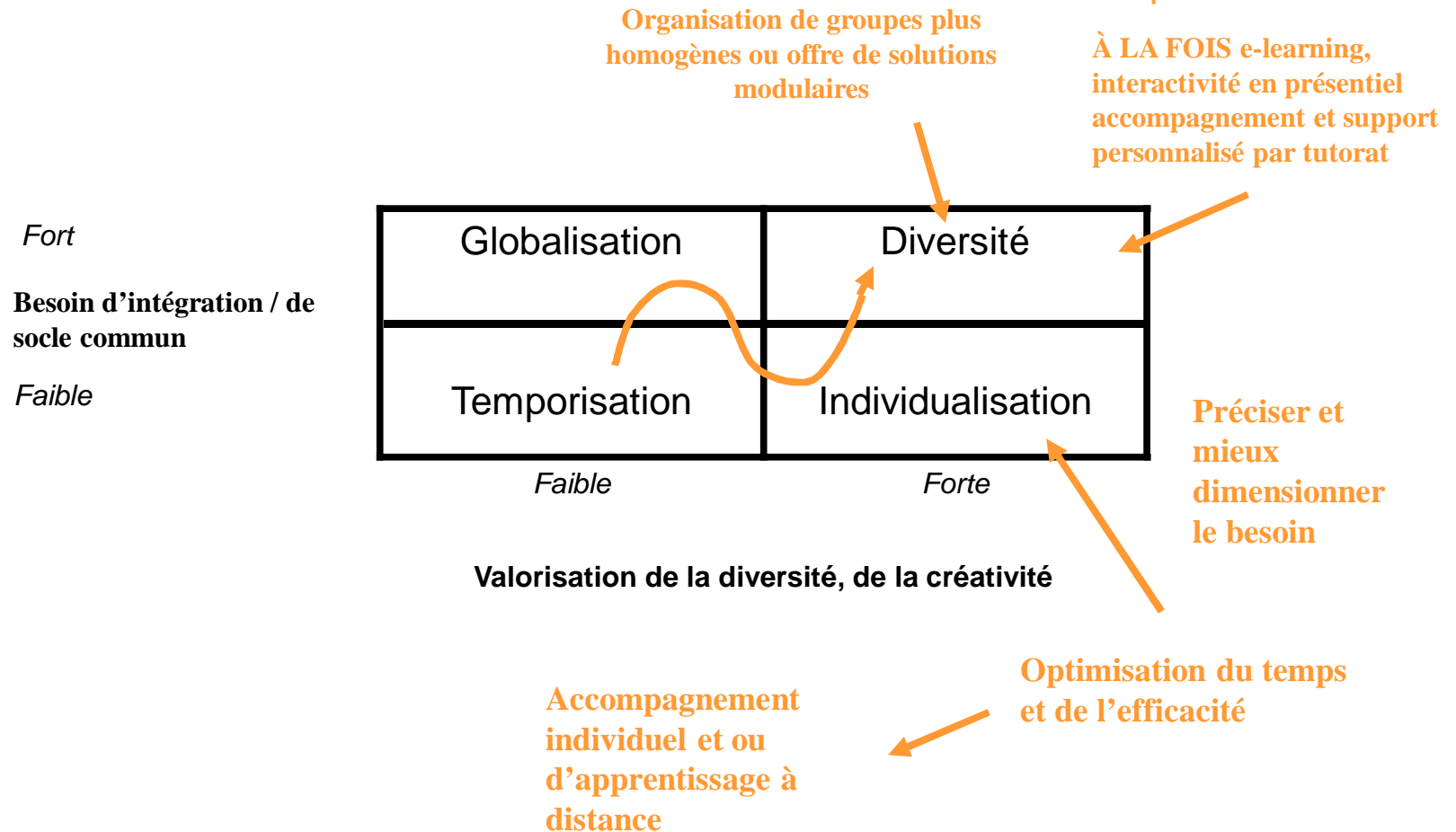
Les missions de l'université d'entreprise

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

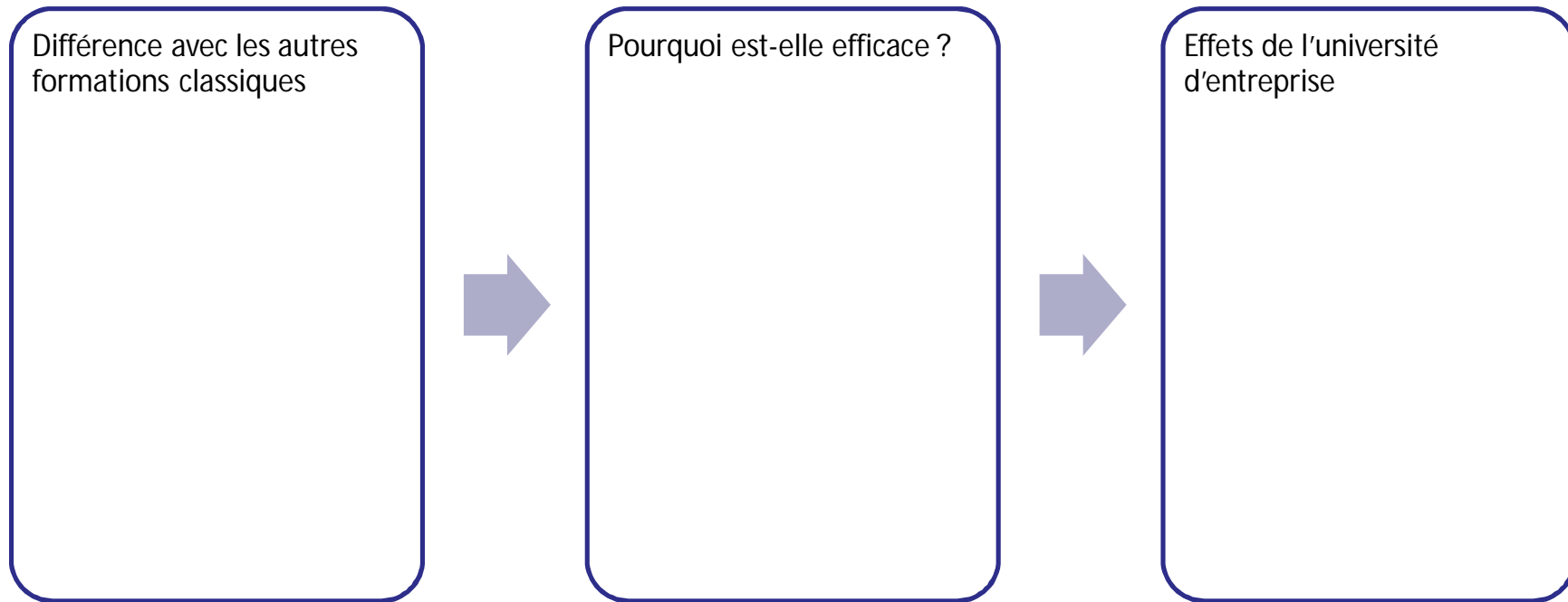


Déclinaison des politiques de diversité appliquées à la formation

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques



Différence et efficacité de l'université d'entreprise



e-learning : Définition

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

- Méthode d'apprentissage reposant sur la mise à disposition de contenus pédagogiques via un support électronique
 - accès à des ressources et à des services, échanges et collaboration à distance »
 - « les entreprises françaises veulent avoir des programmes de formations spécifiquement bâtis pour elles. À l'étranger, les entreprises ont plus recours aux contenus sur étagère
- **Deux formes de e-learning:**
 - le 100% apprentissage en ligne
 - le Mixte (mêlant présentiel et distanciel)
- **Le parcours d'e-learning**
 - un ou plusieurs module(s) d'autoformation portant sur un thème spécifique de formation



Le marché du e-learning

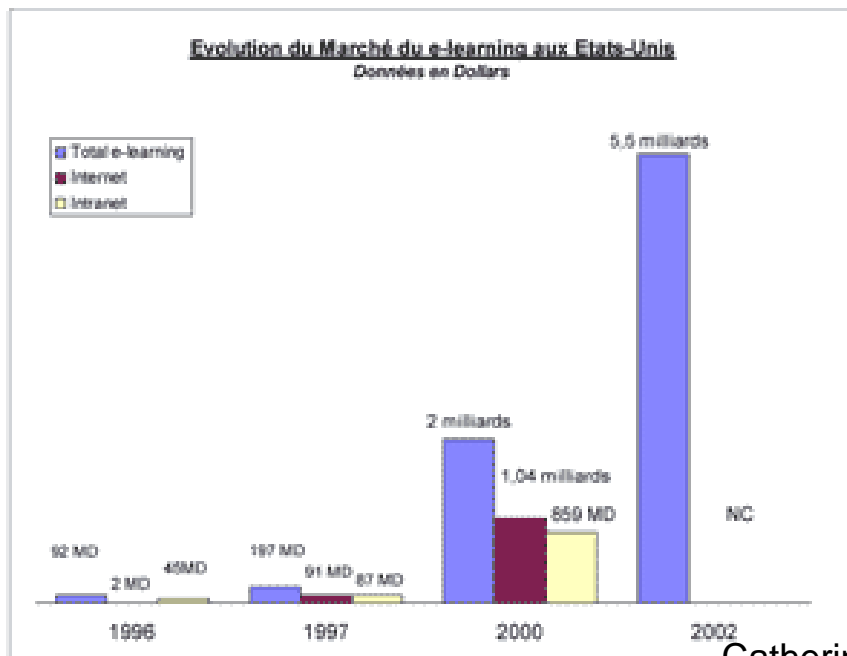
- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E-learning
- Pratiques

Evolution du marché mondial du e-learning

	2002	2006
Marché (en milliards de \$)	6,6	23,7

Source: www.journaldunet.com

E-learning : « Le marché français est petit, mais il affiche une croissance très forte »
 144 millions d'euros en 2010 (société de conseil Féfaur)



Source : Atelier Paris, édition 2000

Utilité

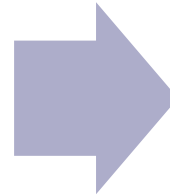
- **Économie des coûts** (transport, hébergement, indisponibilité)
- Temps de mobilisation **réduit** des salariés
- Plus de **flexibilité** vis à vis des formations
- **Réduction des coûts** globaux
- Convient pour les " **how to** " (comment faire) au sein du monde de l'entreprise
- Possibilité d'avoir un **volume très important** d'apprenants (= valeur ajoutée)

E-learning : avantages et inconvénients

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Avantages

Inconvénients



Evolution :

- dispositifs de e-learning avec « un portail collaborateur et des dispositifs en self-service » pour personnaliser les formations
- les LMS (learning management system) intégrés au coeur des SIRH, avec un interfaçage de plus en plus complexe : ciblage et personnalisation de l'offre de formation.

Catherine Voynet Fourboul

Cornerstone

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

Les pratiques de la formation dans l'entreprise

Constats, Cas & Apprentissage

Les disparités

- **niveau de qualification déterminant**
 - 1/2 cadres - 1/5 ouvrier qualifié - 1/8 ouvrier non qualifié en formation en 1999
- **fortes inégalités selon le diplôme**
- **Les petites entreprises forment moins que les grandes**
 - 15% des salariés d'une entreprise de moins de 10 salariés contre 45% des salariés d'entreprises de 500 salariés ou plus. (1999)
- **Les salariés plus souvent formés :**
 - anciens dans l'entreprise, les mieux payés

Enquête auprès des cadres de moins de 45 ans

Apec 2011

Les trois-quarts des cadres interrogés ont fait les études qu'ils souhaitaient faire.

- choix d'orientation : intérêt pour la discipline et notoriété de la formation
- un quart des cadres connaissent d'avance leurs parcours de formation.
- la grande majorité a déménagé pour faire ses études.

La grande majorité estime que leur premier emploi était en adéquation avec leur formation.

- Moins de la moitié d'entre eux a occupé un poste cadre dès le premier emploi
- bon souvenir du contenu du travail du premier emploi et de son intérêt
- le premier emploi « a été simplement une première étape »

Une petite majorité de cadres considère que leur métier actuel correspond à celui qu'ils voulaient exercer avant de travailler.

- 1/2 le parcours professionnel est un « escalier montant », 1/4 une « ligne droite montante ».

identification au métier et l'image que s'en font les autres

- Apparaît ainsi un écart important entre l'image du métier associée à la personne
- beaucoup de cadres aspirent à « faire autre chose »

Les termes qui caractérisent le métier – choix par fonction

	Ensemble	Commercial-Marketing	Direction d'entreprise	Études-R&D	Gestion-Administration	Informatique	Production	Ressources humaines	Services technique
Réactivité	64 %	68 %	59 %	59 %	57 %	57 %	75 %	67 %	65 %
Diplomatie	41 %	33 %	46 %	26 %	30 %	39 %	49 %	50 %	50 %
Anticipation	41 %	30 %	45 %	30 %	52 %	41 %	61 %	44 %	47 %
Persévérance	35 %	59 %	44 %	38 %	23 %	20 %	26 %	29 %	42 %
Précision	28 %	11 %	13 %	34 %	66 %	32 %	29 %	18 %	25 %
Curiosité	22 %	25 %	15 %	26 %	19 %	21 %	16 %	24 %	19 %
Calme	16 %	13 %	12 %	14 %	15 %	29 %	11 %	15 %	20 %
Création	14 %	11 %	20 %	23 %	3 %	14 %	10 %	10 %	7 %
Innovation	14 %	10 %	17 %	28 %	3 %	24 %	8 %	19 %	7 %
Régularité	13 %	17 %	8 %	10 %	24 %	13 %	8 %	14 %	15 %
Audace	6 %	16 %	16 %	3 %	3 %	3 %	7 %	4 %	2 %

Source : Apec 2011

La formation des seniors : un enjeu national

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

formation déconsidérée après 45 ans

- (âge à partir duquel selon la loi de mai 2004 les personnes sont qualifiées de «public prioritaire en matière de formation et bilan de compétences »)
- même attitude quant aux capacités d'adaptation et donc de mobilité

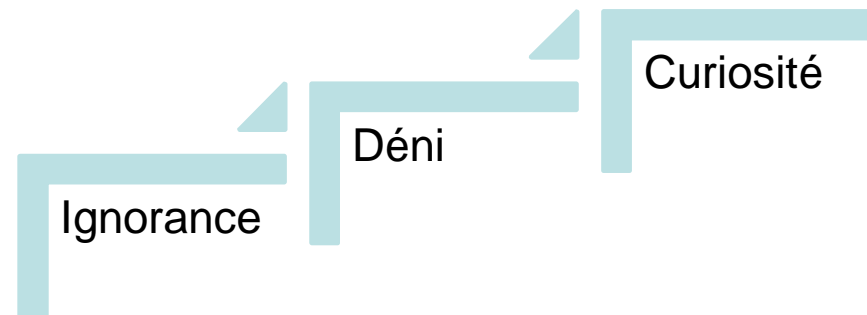
Plus des deux tiers des salariés formés en France ont moins de 45 ans

- Sans formation : cercle vicieux de la baisse de performance et du potentiel des salariés
- Travailleurs âgés et stéréotypes
- Les seniors : moins demandeurs en formation
- La pédagogie de formation à repenser

Que devient la formation dans l'entreprise 2,0 ?

(Marc de Fouchécour, Nextmodernity)

- Le profil du salarié permet :
 - Accéder aux compétences disponibles dans l'entreprise avec un coût minimal
 - Assurer un transfert des compétences
 - Une visibilité très forte sur l'entreprise et les possibilités de formation
- la gestion des RH est de plus en plus managée par les salariés et par le collectif de salariés.
 - L'employé devient un « intrapreneur » de ses compétences, de sa formation et de sa réputation interne



Les attitudes des DRH dans le temps :

Cas Patrick

- Patrick suit une formation de formateur. Il a déjà une expérience professionnelle de formateur, et c'est la faillite du cabinet où il travaillait et le souci d'acquérir un diplôme qui l'amènent en formation. Pourtant il fuit tout contact avec son responsable de mémoire et travaille seul. Le résultat est jugé médiocre.
- Patrick rationalise son échec par le fait qu'il n'a pas investi cet exercice qu'il juge «scolaire » et l'a donc «bâclé » ; conjointement, il dévalorise la formation « qui ne lui a rien apporté ».
- *Comment expliquez-vous cet échec ?*

Cas Brigitte

- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

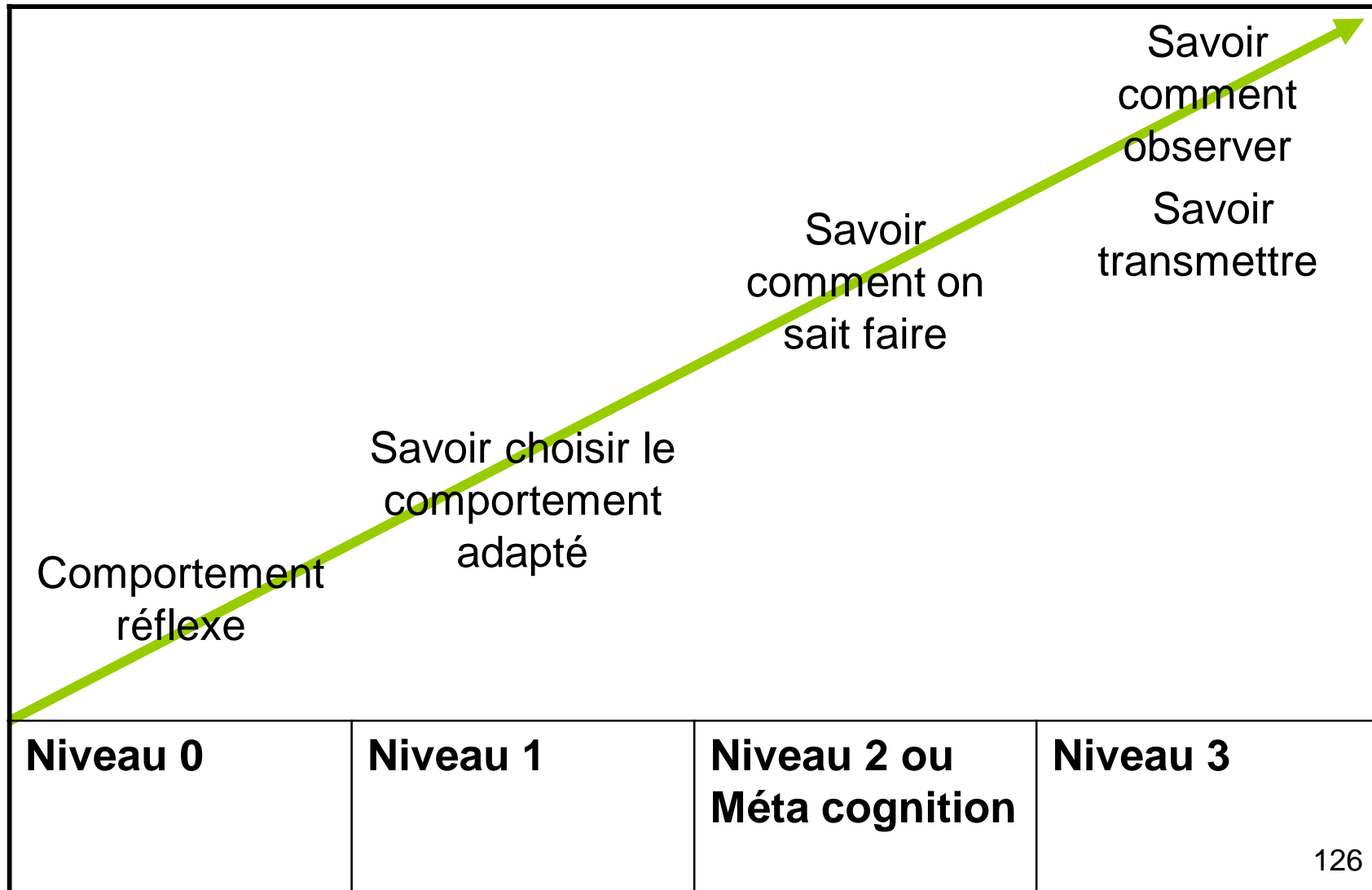
- Brigitte est venue dans une formation à l'expression parce que, dit-elle, elle a un problème d'expression orale : elle a peur de « mal parler » (alors qu'objectivement il n'en est rien), de ne pas savoir s'exprimer en groupe. Brigitte est antillaise ; mais elle parle sans aucun accent et se sent parfaitement assimilée à la culture française, ayant vécu en métropole. En fait, lorsqu'elle « oublie » son « problème », elle s'exprime avec une aisance qui contraste avec le sentiment subjectif qui est le sien.
- *Que révèle cette participation à la formation ?*

Cas Josiane

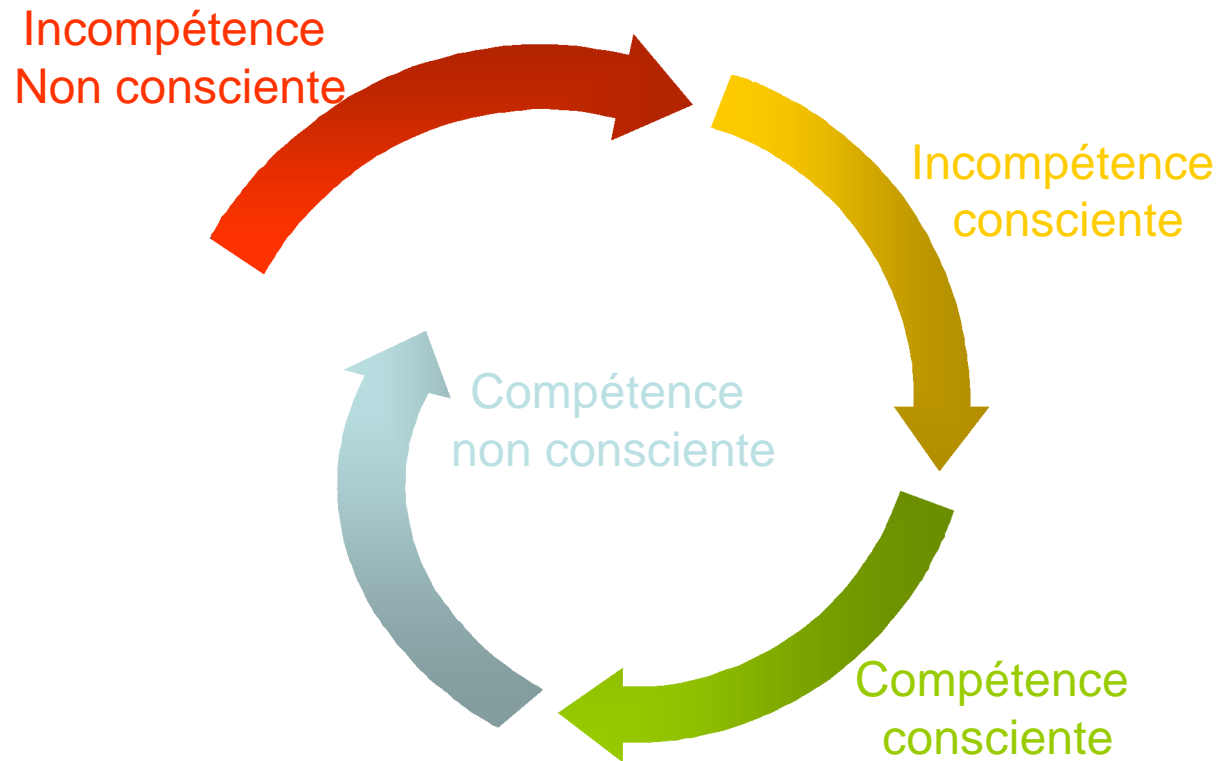
- La formation : aspects légaux
- Les besoins de formation
- Le plan de formation
- Evaluation
- Développement personnel
- Université d'entreprise
- E- learning
- Pratiques

- Josiane est une enseignante expérimentée rencontrée lors d'une formation à la conduite de réunion. La méthode pédagogique qui y est proposée est celle de la mise en situation. Au début, Josiane ne cesse de protester : elle attend des apports théoriques de la part de l'animateur et a l'impression de perdre son temps ; elle menace de quitter la formation si elle n'obtient pas satisfaction.
- Pourtant au moment du bilan, elle est une des plus enthousiastes sur la méthode proposée et se moque elle-même de ses premières réactions.
- *Qu'a-t-elle dû faire pour parvenir à un tel revirement ?*

Quatre niveaux d'apprentissage

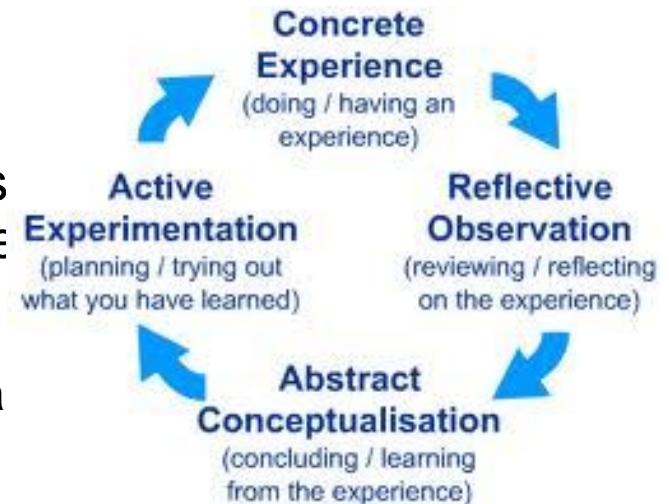


Processus d'apprentissage



L'expérience : l'apprentissage par l'action

- Prévoir comment apprendre des réussites et des échecs
- Apprendre : concept fondamental dans les entreprises japonaises (contrôle statistique de la qualité, les cercles de qualité).
 - somme des petits rajustements contribue à l'efficience.
- inconvénient : on ne peut prévoir ni la nature exacte des changements ni le moment où ils se produiront.
- Pour les gestionnaires :
 - se montrer ouverts aux suggestions
 - procéder aux changements qui s'imposent, si insignifiants qu'ils semblent.



Les niveaux qualitatifs d'apprentissage

Moon (1999, p. 136-149)

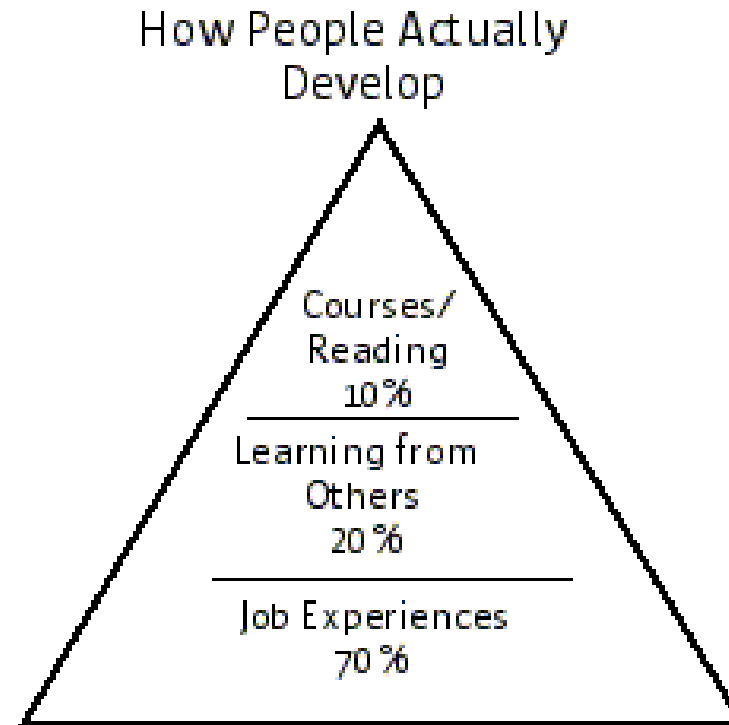
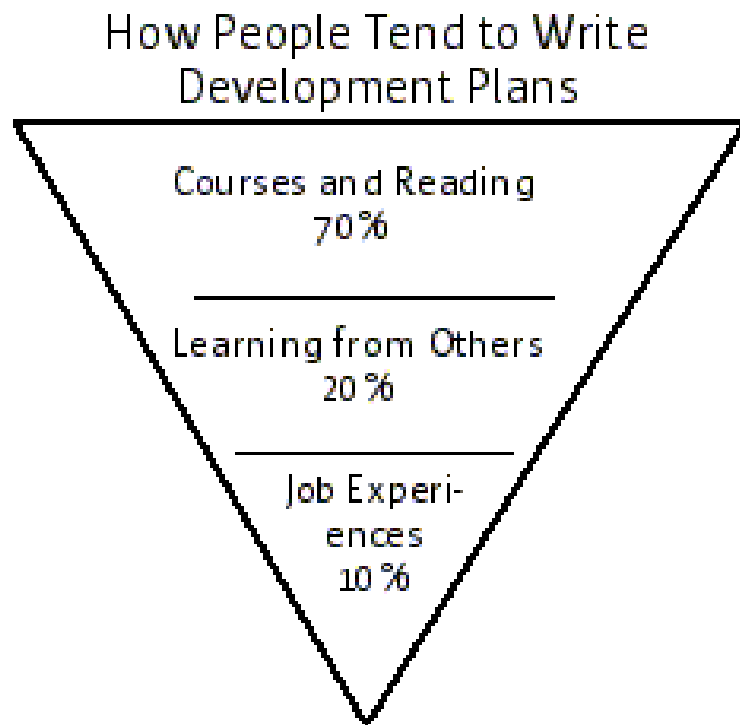
Niveau d'apprentissage	Définition	Illustration
“Remarquer”	Stade d'acquisition d'une donnée sensorielle	“je remarque l'information dont j'ai besoin ...”
“Faire sens”	On cherche une cohérence dans la matériel perçu	“trier ce que cela semble vouloir dire est comme faire un mot croisé”
“Produire des significations”	Se manifeste quand le matériaux d'apprentissage est lié à ce qui est connu dans la structure cognitive. Début d'accomodation	« Comment cette idée coïncide-t-elle avec ce que l'on a déjà vu l'an dernier ? »
“Travailler avec du sens”	Se produit quand l'apprenant réfléchit et raisonne avec le nouvel apprentissage dans le contexte de la structure cognitive. Accommodation – ou réaccomodation	« En rassemblant les idées, je pense pouvoir être en mesure de présenter cet argument »
“Apprentissage transformant ”	Apprentissage transformant par travail persistant dans le but de comprendre	« Je peux voir que ma vision passée était biaisée. A présent je reconsidère la situation »

Catherine Voynet Fourboul

131

How people actually develop - 70/20/10 rule

Princeton University Learning Process.



Testons...

- Par le quizz en ligne