

**Afdas.**

Culture  
Communication  
Médias  
Loisirs

**LES CLÉS DU  
DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES  
EN ENTREPRISE**

ENJEUX ET MISE EN ŒUVRE

# EDITO

## COMPÉTENCES ET FORMATION : LA CROISÉE DES CHEMINS

On observe aujourd'hui combien management et développement de la formation révèlent une grande convergence de leurs formats et outils.

D'un côté, la montée en compétences sur le digital, l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail ou une culture du partage et de la coopération plus affirmée, bouleversent et redessinent à la fois l'environnement et la fonction managériale dans l'entreprise. Le sacrosaint schéma linéaire qui va du recueil des besoins jusqu'à l'inscription d'un salarié en formation s'en trouve remis en cause.

De l'autre, la formation s'inscrit dans des logiques plus systémiques supplantant progressivement le terme de programme à celui de parcours de formation. L'ensemble du processus de management d'un collaborateur est pris en compte, de son intégration à son évolution professionnelle, dans un monde économique et social où l'obsolescence des compétences fait peser un risque sur la performance globale de l'entreprise.

À travers ce guide pratique, l'Afdas poursuit sa mission d'information et de simplification pour ses adhérents et vous propose les outils qui redéfinissent aujourd'hui le cadre et les frontières de la formation. Sans perdre de vue les fondamentaux tels que la qualité, l'achat ou l'évaluation ; ils sont confrontés à des pratiques reconnues comme le co-développement, le mentorat inversé, les classes virtuelles..., ou en passe de le devenir, comme la formation en situation de travail, pour ne citer que quelques exemples évoqués dans ce support.

La Loi du 5 mars 2014 a résolument institué la formation professionnelle comme un investissement continu dans le développement de ses collaborateurs. Dans ces grands principes, la question de la responsabilité partagée y est largement promue, notamment en regard des dispositifs créés (CPF, CEP, entretien professionnel) et de leur articulation respective. Une opportunité réelle de conjuguer ensemble, tant côté employeurs que salariés, performance et responsabilité.

**Thierry TEBOUL**

Directeur Général de l'Afdas,  
OPCA, OPACIF et OCTA,  
de la culture, des médias,  
de la communication et des loisirs

**Élodie LOMBARDO**

Directrice du développement  
de la formation  
et des partenariats entreprises  
Région Île-de-France

# SOMMAIRE

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES EN ENTREPRISE ENJEUX ET MISE EN ŒUVRE



### LA FORMATION EN ENTREPRISE EN QUESTIONS

#### Définitions et enjeux

- P4** Dans un monde en profonde mutation se former est indispensable
- P5** Les atouts de la formation pour l'entreprise
- P7** Les atouts de la formation pour le salarié
- P8** La formation et la transformation digitale
- P12** La formation, un marché très hétérogène

#### Mise en œuvre

- P13** 8 axes pour la mise en œuvre
- P14** Axe 1 : Développer les compétences des équipes
- P17** Axe 2 : Accélérer les prises de fonction
- P20** Axe 3 : Organiser la montée en compétences au quotidien
- P22** Axe 4 : Accompagner un projet de reprise d'études
- P25** Axe 5 : Organiser une formation au sein de son entreprise
- P29** Axe 6 : Acheter une formation en externe
- P31** Axe 7 : Saisir les opportunités du digital learning
- P33** Axe 8 : Évaluer les effets de votre investissement formation

# DÉFINITION ET ENJEUX



## DANS UN MONDE EN PROFONDE MUTATION SE FORMER EST INDISPENSABLE

Depuis le milieu des années 1950, les mutations économiques transforment tous les métiers. Les besoins d'adaptation et de développement des compétences sont majeurs avec la transformation digitale en cours, au moment où toutes les connaissances semblent disponibles "d'un clic", il est plus que jamais indispensable de se former.

### *Pourquoi faut-il encore apprendre ?*

3 raisons essentielles :

- Apprendre pour maîtriser et cultiver les fondamentaux de son métier, car cela ne s'acquiert pas simplement en s'informant ou en expérimentant. On a besoin d'enseignements structurés pour acquérir les bases.
- Apprendre pour innover. On a besoin d'expertise externe ou de partage en interne pour trouver de nouvelles façons de faire.
- Apprendre à apprendre. Pour être capable de gérer toutes les informations et connaissances à notre disposition, on a besoin de maîtriser des techniques et des méthodes d'apprentissage. Or, apprendre, ça s'apprend !



## POINT DE REPÈRE

### *Les principaux domaines d'apprentissage*

Études après études, les domaines de formation les plus stratégiques aujourd'hui sont :

- L'apprentissage de la vie et de la culture digitales (réseaux sociaux, web marketing, codage...),
- Les nouvelles technologies,
- Les nouveaux services marchands,
- La formation réglementaire,
- Et toujours, évidemment, les langues, le management et la sécurité.



## LES ATOUTS DE LA FORMATION POUR L'ENTREPRISE

### *Pour l'entreprise, la formation c'est...*

- Adapter ses ressources humaines aux évolutions technologiques, organisationnelles et réglementaires du marché et ainsi accroître sa compétitivité,
- Éviter le risque d'inemployabilité de ses collaborateurs et ainsi être plus agile à l'occasion de retournements de tendances économiques,
- Faire entrer des idées nouvelles, des méthodes et techniques originales et ainsi innover et prendre une longueur d'avance,
- Permettre à chacun de ses collaborateurs de mieux maîtriser les compétences de leur métier et d'être ainsi plus à l'aise dans leur travail, plus en confiance, plus motivé...
- Partager les compétences et les façons de faire entre les collaborateurs et ainsi créer un collectif de travail plus solidaire,
- Reconnaître la valeur de ses ressources humaines en offrant à chacun la possibilité de se développer et de progresser,
- Authentifier les compétences de ses collaborateurs, les "qualifier" et ainsi garantir à ses clients la preuve de la qualité de ses ressources humaines,
- Se conformer aux nouvelles exigences en matière de développement RH : obligation d'adaptation et de maintien dans l'emploi et obligation que deux de ces trois critères soient bien respectés dans l'intervalle de 6 ans (une formation suivie et/ou l'acquisition d'une certification par la formation ou la VAE et/ou une progression salariale ou professionnelle).

*Les outils Afdas - Téléchargeables sur [www.afdas/kits](http://www.afdas/kits)*

- Les clés de l'entretien professionnel, enjeux et mise en œuvre

### *La formation, un avantage concurrentiel*

Selon les professeurs américains Chris Argyris et Donald A.Schön - Apprentissage organisationnel, De Boëck, 2001 : "Dans un environnement en mutation rapide, une entreprise qui apprend plus vite que les autres acquiert un avantage concurrentiel décisif".

Former, apprendre, repenser en permanence ses façons de faire, amener les collaborateurs à échanger leurs meilleures pratiques, faire de la veille et introduire de nouvelles pratiques sont les plus sûrs moyens de rester dans la course économique. Et plus encore : de croître et faire la différence sur des marchés de plus en plus compétitifs.



## LES ATOUTS DE LA FORMATION POUR L'ENTREPRISE

### Quelle définition de la formation dans le code du travail ?

Selon le Code du travail une action de formation n'est pas une simple action de sensibilisation ou d'information. L'action de formation est précisément définie selon 7 critères cumulatifs.

- ① Objectifs de formation.
- ② Programme préétabli par séquence.
- ③ Pré-requis pour suivre la formation.
- ④ Moyens pédagogiques et techniques.
- ⑤ Encadrement pédagogique.
- ⑥ Suivi de l'exécution.
- ⑦ Appréciation des résultats et certificat de formation.

Pour la Formation ouverte à distance (FOAD), certains critères font l'objet d'une description et de justifications spécifiques :

- Moyens et délais d'assistance (pédagogiques et techniques),
- Modalités permettant d'établir l'assiduité du stagiaire,
- Modalités de suivi et d'évaluation des séquences.



### POINT DE REPÈRE

#### **"Si je forme mon collaborateur, il risque de partir !"**

C'est vrai un collaborateur bien formé, c'est un collaborateur qui a davantage de pouvoir d'attraction sur le marché de l'emploi. Et vos concurrents pourraient venir le chasser. Avec un collaborateur mal formé, vous ne courez pas ce risque ! Mais vous risquez de le garder très longtemps alors que sa productivité est très faible. Embaucher, former, voir son collaborateur partir est un cycle naturel de l'entreprise. N'oubliez pas qu'un collaborateur plus compétent peut être promu. La promotion interne coûte beaucoup moins cher que le recrutement externe !\*

(\*) Un recrutement externe coûte entre 4 000 et 15 000 euros en moyenne. Selon la Dares, 13 % des recrutements en CDI ne sont pas confirmés à l'issue de la période d'essai et 36,1 % sont rompus avant la fin de la première année du contrat (45,6 % pour les jeunes de moins de 24 ans).



## LES ATOUS DE LA FORMATION POUR LE SALARIÉ

### *Pour le salarié, se former c'est...*

- Le meilleur moyen de rester à niveau face à l'évolution des techniques et des évolutions organisationnelles et de marché,
- Accroître son "capital compétence" et ainsi avoir plus de valeur sur le marché du travail,
- Être plus à l'aise dans son travail en le maîtrisant mieux,
- Vivre une expérience enrichissante en découvrant de nouvelles façons de faire et de voir en échangeant ses connaissances avec ses pairs.

### *Apprendre peut aussi être un plaisir !*

Certains d'entre nous ont pu garder en mémoire une mauvaise image de l'apprentissage à l'école. Apprendre, c'était écouter un professeur pendant des heures et faire des devoirs pénibles le soir. La formation n'a rien à voir avec ce passé parfois douloureux. Se former, c'est vivre une expérience de groupe enrichissante. C'est écouter, mais aussi partager, découvrir et faire découvrir. Grâce aux nouvelles technologies, c'est aussi le plaisir de consulter des documents multimédias et des vidéos, échanger sur des réseaux sociaux... C'est enfin la possibilité d'assouvir sa curiosité professionnelle et de mieux maîtriser son environnement.

#### *Les outils Afdas*

- Fiche outil n° 1 :  
30 façons de se former autrement



### POINT DE REPÈRE

#### *Chiffres clés<sup>1</sup>*

La formation est un véritable investissement pour la nation française. C'est chaque année 31,5 milliards d'euros d'investissement tous domaines confondus (entreprises, jeunes, demandeurs d'emploi, particuliers).

13,8 milliards d'investissement pour les seules entreprises, soit + de 2 000 euros et + de 12 heures de formation par salarié présent dans l'effectif.

(1) L'essentiel de ces chiffres est extrait de l'annexe au projet de loi de finances pour 2016.

# LA FORMATION ET LA TRANSFORMATION DIGITALE

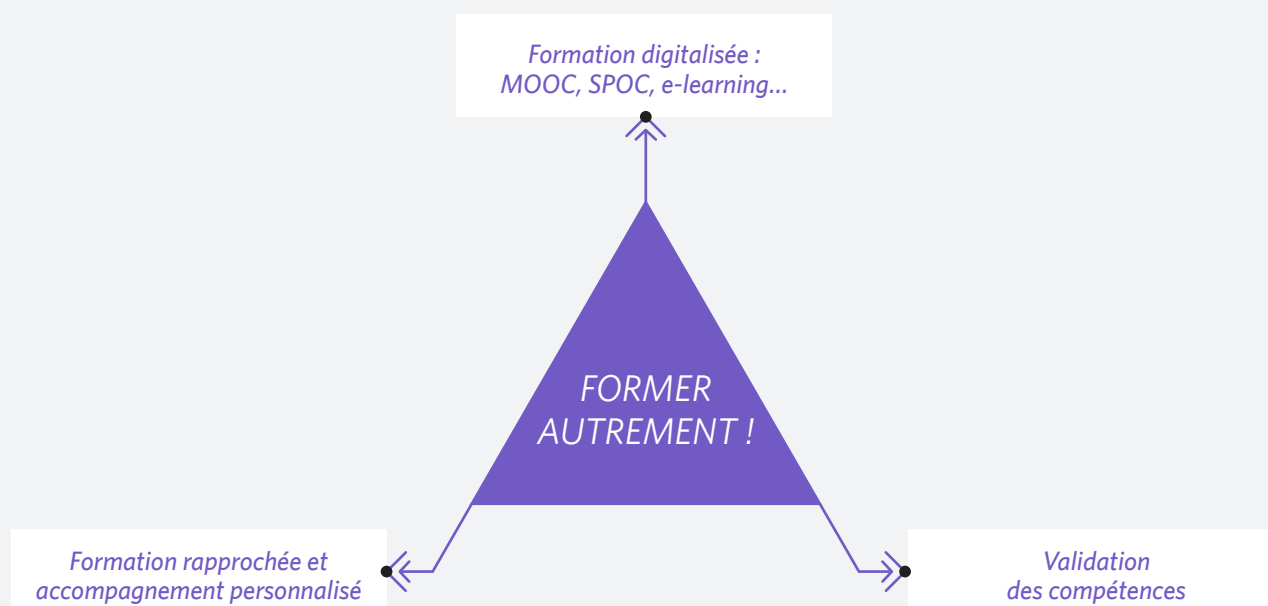
La formation, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, est fortement impactée par la transformation digitale. À cela s'ajoute une évolution importante du cadre réglementaire suite à la loi du 5 mars 2014.

## Du stage à la formation digitalisée, rapprochée et certifiée

Jusqu'à un passé récent, le modèle quasi unique de formation était le stage. "Partir en formation", c'était "aller en stage". Le stage favorisait les échanges entre participants et le formateur. Mais il était très coûteux (coût du formateur, de la salle, du déplacement et de l'hébergement...) et difficile à organiser (comment remplacer les salariés partis en formation ?).

Demain, grâce au digital, le stage sera réservé à des événements pédagogiques importants où l'échange en face à face est indispensable. Comme l'indique le schéma ci-dessous, la formation s'articulera autour de 3 principes : digitalisation, accompagnement personnalisé, certification.

## LA FORMATION DEMAIN



**Formation digitalisée :** Le contenu de formation est accessible *via* nos smartphones ou ordinateurs. Il est découpé en mini séquences de 3' à 20' qui peuvent être combinées entre elles pour faire, par exemple, des MOOC ou des SPOC (Cf. Axe 7 - Saisir les opportunités du digital learning). Ce contenu digital peut être gratuit ou payant à l'unité ou par abonnement annuel. Il peut prendre différentes formes : vidéo pédagogique, tutoriel, e-learning, e-reading...

**Formation rapprochée ou accompagnement personnalisé :** La formation se déroule localement, à proximité du poste de travail. Chaque personne est accompagnée par un tuteur ou un référent. Celui-ci peut être son manager qui le guide dans ses apprentissages.

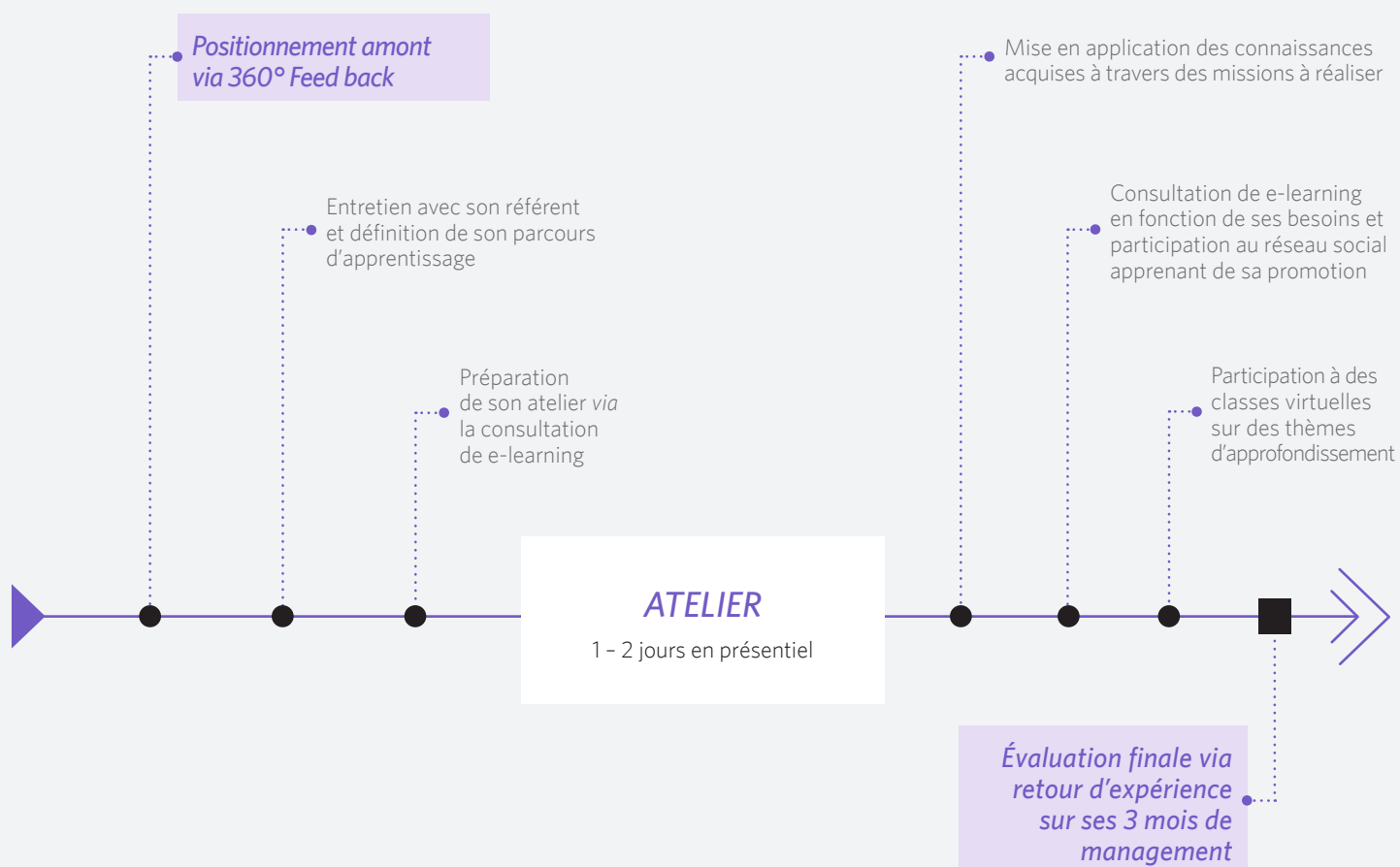
**Formation validée :** Afin de sécuriser les parcours professionnels des personnes et de répondre aux nouvelles exigences des régulateurs économiques, les formations doivent aboutir à une validation des compétences et, si possible, à une certification. Cela peut prendre la forme de badges (ou mini certification), de certifications partielles correspondant à des blocs de compétences ou de diplômes, de titres professionnels ou certificats de qualification professionnelle (CQP).



# FORMATION MULTIMODALE AU MANAGEMENT

## Exemple de transformation d'un stage en un parcours multimodal certifiant

Prenons le cas d'une formation de 8 jours pour des managers de proximité. Celle-ci peut être repensée de façon multimodale comme le propose le schéma ci-dessous.



## POINT DE REPÈRE

### Qu'est-ce qu'une formation multimodale ?

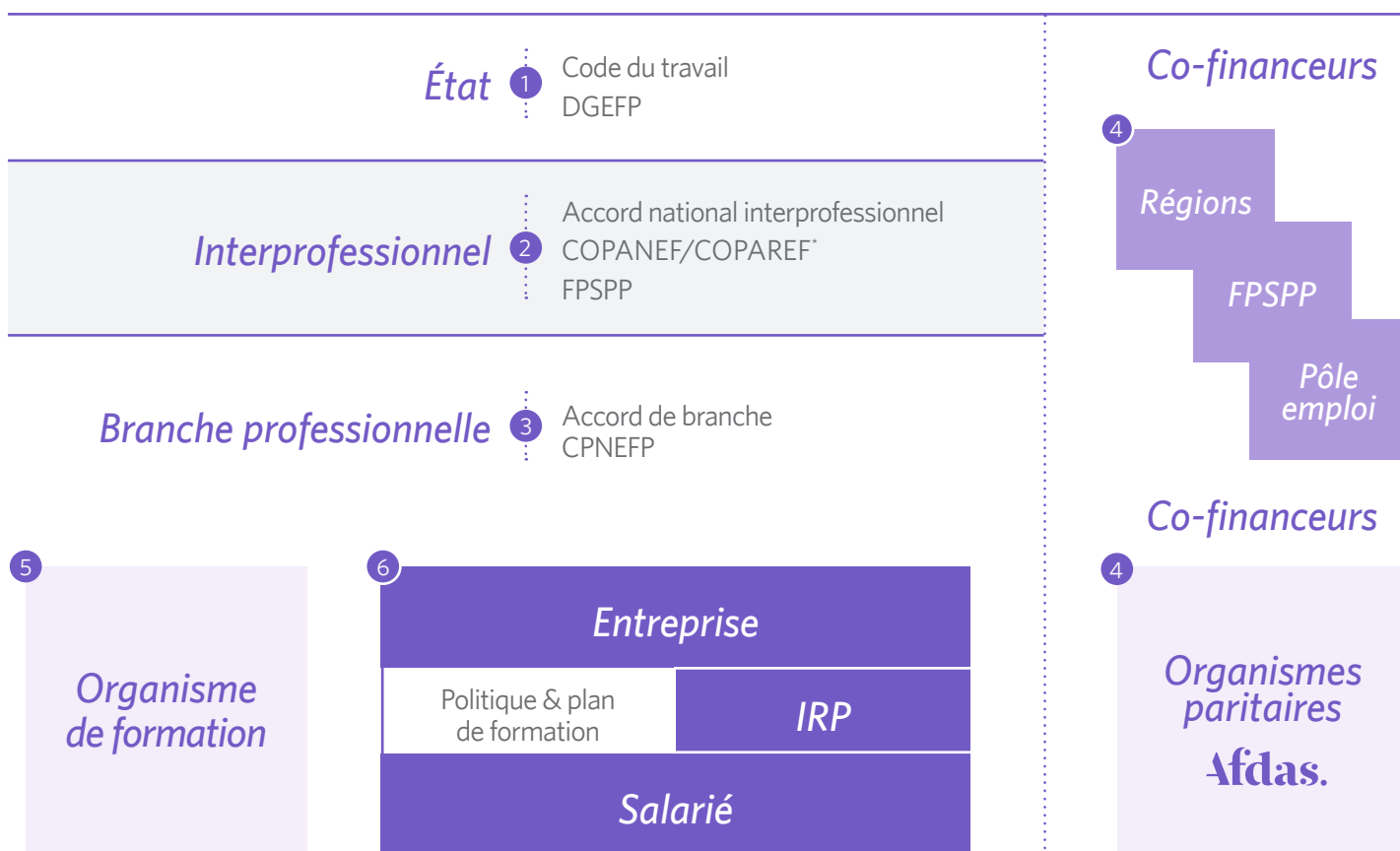
Il s'agit de l'articulation de 3 grandes modalités pédagogiques :

- Le présentiel (stage, convention, séminaire... où formateurs et stagiaires sont réunis ensemble),
- Le distanciel (MOOC, SPOC, M-learning, serious games...),
- Et l'expérientiel (mentorat, tutorat, groupe de progrès...).

## LE PAYSAGE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE

### Un nouveau cadre réglementaire

La loi du 5 mars 2014 est à l'origine d'un nouveau paysage de la formation en entreprise. Les rôles et missions des différents acteurs sont mieux définis.



#### 1 L'État

L'État définit les orientations et fixe les grandes lignes du cadre réglementaire dans lequel les différents acteurs du système de formation en entreprise peuvent intervenir. Ce cadre est essentiellement défini dans le livre 6 du Code du travail intégrant les lois et décrets successifs. Il est précisé par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) à travers notamment des circulaires et des questions/réponses.

#### 2 Le niveau interprofessionnel

Le niveau paritaire interprofessionnel rassemble à parité, d'une part, les organisations patronales, et, d'autre part, les organisations syndicales représentatives des salariés. Ces organisations interviennent dans le champ de la formation en entreprise à travers la négociation d'Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI). Ces accords sont le plus souvent un préalable à la loi. C'est ainsi que l'ANI du 14 décembre 2013 a préfiguré la loi du 5 mars 2014.

Elles interviennent également via le COPANEF et le COPAREF dans l'élaboration des listes de formations éligibles au CPF (Compte Personnel de Formation).

Enfin, à travers le FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels), elles contribuent indirectement au financement d'actions de formations prioritaires pour les salariés aussi bien que pour les demandeurs d'emploi.

(\*) COPANEF : Comité Paritaire Interprofessionnel National pour l'Emploi et la Formation - COPAREF : Comité Paritaire Interprofessionnel Régional pour l'Emploi et la Formation.

### 3 La branche professionnelle

Chaque secteur économique est organisé par branche professionnelle. On retrouve au niveau de ces branches, de nouveau, à parité, des organisations patronales et syndicales.

La branche professionnelle précise pour le secteur d'activité les conditions de mise en œuvre des politiques de formation. Elles sont définies à travers les accords de branche et les décisions prises par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEF). Celle-ci joue un rôle important dans les listes de formation éligibles au CPF, dans l'élaboration des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP), et de certains plans de formation de branches.

### 4 Les co-financeurs des entreprises et des salariés

Les co-financeurs sont multiples en formation. Ils sont désignés par les branches professionnelles. 10 branches professionnelles (cf. Point de repère) ont choisi l'Afdas (il est OPACIF) comme co-financeur au titre des fonds de la formation professionnelle continue et des congés individuels (CIF, bilan de compétences et VAE).

L'Afdas est un organisme agréé par l'État et géré paritairement. C'est-à-dire qu'il a un nombre égal d'administrateurs représentant les organisations des employeurs et celles des employés.

L'Afdas peut faire appel à des fonds d'autres financeurs pour cofinancer certaines actions de formation destinées à des publics prioritaires. C'est le cas notamment des Régions, de Pôle emploi et du FPSPP.



## POINT DE REPÈRE

### 10 branches couvertes par l'Afdas

L'Afdas est OPCA, OPACIF, OCTA et Fonds des artistes auteurs et couvre 10 branches professionnelles :

- Spectacle vivant,
- Audiovisuel, production cinéma,
- Exploitation cinéma,
- Distribution de films,
- Édition phonographique,
- Publicité,
- Distribution directe,
- Espace de loisirs, d'attractions et culturels,
- Édition,
- Presse écrite et agences de presse.

### 5 Les organismes de formation

Les formations peuvent être réalisées soit en interne par l'entreprise elle-même, soit en externe par un organisme de formation. L'organisme de formation externe doit être déclaré auprès de la Préfecture et réaliser un bilan pédagogique annuel. Pour que ses actions de formation puissent être prises en charge par un OPCA, il doit être labellisé ou référencé auprès de l'organisme paritaire financeur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, comme l'indique le décret Qualité (cf. Pour aller plus loin).

### 6 L'entreprise et le salarié

L'entreprise définit sa politique de formation et élabore annuellement son plan de formation. Celui-ci est contrôlé par les instances représentatives du personnel, c'est-à-dire le comité d'entreprise et à défaut les délégués du personnel. Dans les entreprises de plus de 200 salariés, une commission emploi formation est mise en place pour étudier toutes questions relatives à l'emploi et à la formation.

L'initiative de la formation est fonction du dispositif de formation. Elle revient à l'entreprise pour le plan de formation. Elle est du ressort du salarié pour le CPF et les Congés Individuels de Formation (CIF), congés pour VAE et pour bilan de compétences. Dans le cas de la période de professionnalisation, l'initiative peut revenir aussi bien à l'entreprise (en complément du plan, par exemple) qu'au salarié (en complément du CPF, entre autre).



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Le décret Qualité

Le décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue précise que les organismes financeurs, dont les OPCA, doivent s'assurer de la capacité du prestataire de formation à dispenser une formation de qualité, en vérifiant les critères suivants :

- ① L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé,
- ② L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires,
- ③ L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation,
- ④ La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations,
- ⑤ Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus,
- ⑥ La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

La possession par un organisme de formation d'un label ou d'une certification qualité figurant sur la liste du CNEFOP présume du respect des critères.

Consulter le décret qualité :

<http://bit.ly/legifrance-decret-qualite>



## LA FORMATION UN MARCHÉ TRÈS HÉTÉROGÈNE<sup>1</sup>

Le marché de la formation est très atomisé. En 2012, on comptait 62 658 organismes de formation différents pour un chiffre d'affaires total de 13,55 milliards d'euros, soit un chiffre d'affaires moyen de seulement 216 333 euros.

Mais ce chiffre cache de très grandes disparités entre, d'une part, des formateurs indépendants dont le chiffre d'affaires moyen est de 28 000 euros et l'AFPA dont le budget s'élève à 865 millions d'euros.

Les organismes de plus de 1,5 M€ ne représentent que 2 % du nombre d'organismes. Mais leur part de marché s'élève à 58 %, contre 11 % pour les organismes de formation qui font moins de 150 000 euros de chiffre d'affaires et représentent, quant à eux, 82 % du nombre d'organismes !

Les salariés des entreprises privées sont formés essentiellement par des organismes de formation privés à but lucratif (69 %) et les organismes privés à but non lucratif (19 %). Les 12 autres pourcents se répartissent entre l'AFPA (0,8 %), l'Éducation Nationale et les Greta (4,4 %), les organismes consulaires (1,8 %).

Les formateurs individuels ne représentent, quant à eux, que 2,9 % de la formation des salariés. A contrario, ils représentent 17,9 % de la valeur des échanges entre organismes de formation. Ils sont souvent les sous-traitants des grands organismes de formation.

Le marché de la formation se renouvelle régulièrement : 33 % des organismes ont moins de 3 ans d'ancienneté. Quand vous contractualisez avec un organisme, vous devez par conséquent vérifier sa santé financière.

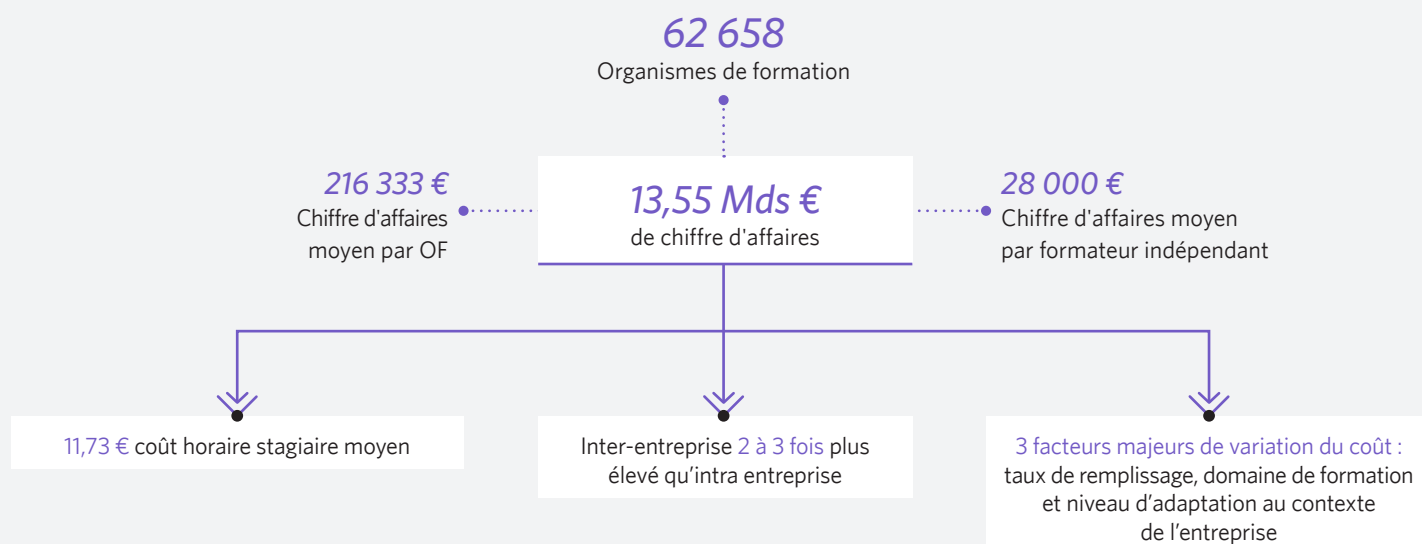
Le coût moyen d'une heure stagiaire est, tous marchés confondus, de 11,73 €. Les plus gros organismes de formation ont des coûts plus élevés : 15,82 € (pour les organismes de plus de 1,5 M€). Le coût horaire des formateurs indépendants est bien moindre (5,87 €), car, comme nous l'avons vu plus haut, ils sont souvent les sous-traitants des précédents.

Dans la pratique, les tarifs varient énormément selon le domaine de formation. Les stages de langues et de bureautique sont assez peu élevés, à l'inverse le management et les formations techniques très pointues peuvent être 3 à 4 fois plus élevés que la moyenne.

Ils varient également selon le type d'organisation de la formation. Les formations dites "inter-entreprise" (le groupe en formation est composé de stagiaires appartenant à différentes entreprises) peuvent être 2 à 3 fois plus coûteuses qu'une formation dite "intra-entreprise" (tous les stagiaires sont de la même entreprise).

Le coût dépend également de l'aspect sur-mesure de la formation. Plus la formation est adaptée au contexte de l'entreprise plus son coût est généralement élevé car il intègre la préparation de la formation, en amont.

## QUELQUES CHIFFRES SUR LE MARCHÉ DE LA FORMATION



# LA MISE EN ŒUVRE

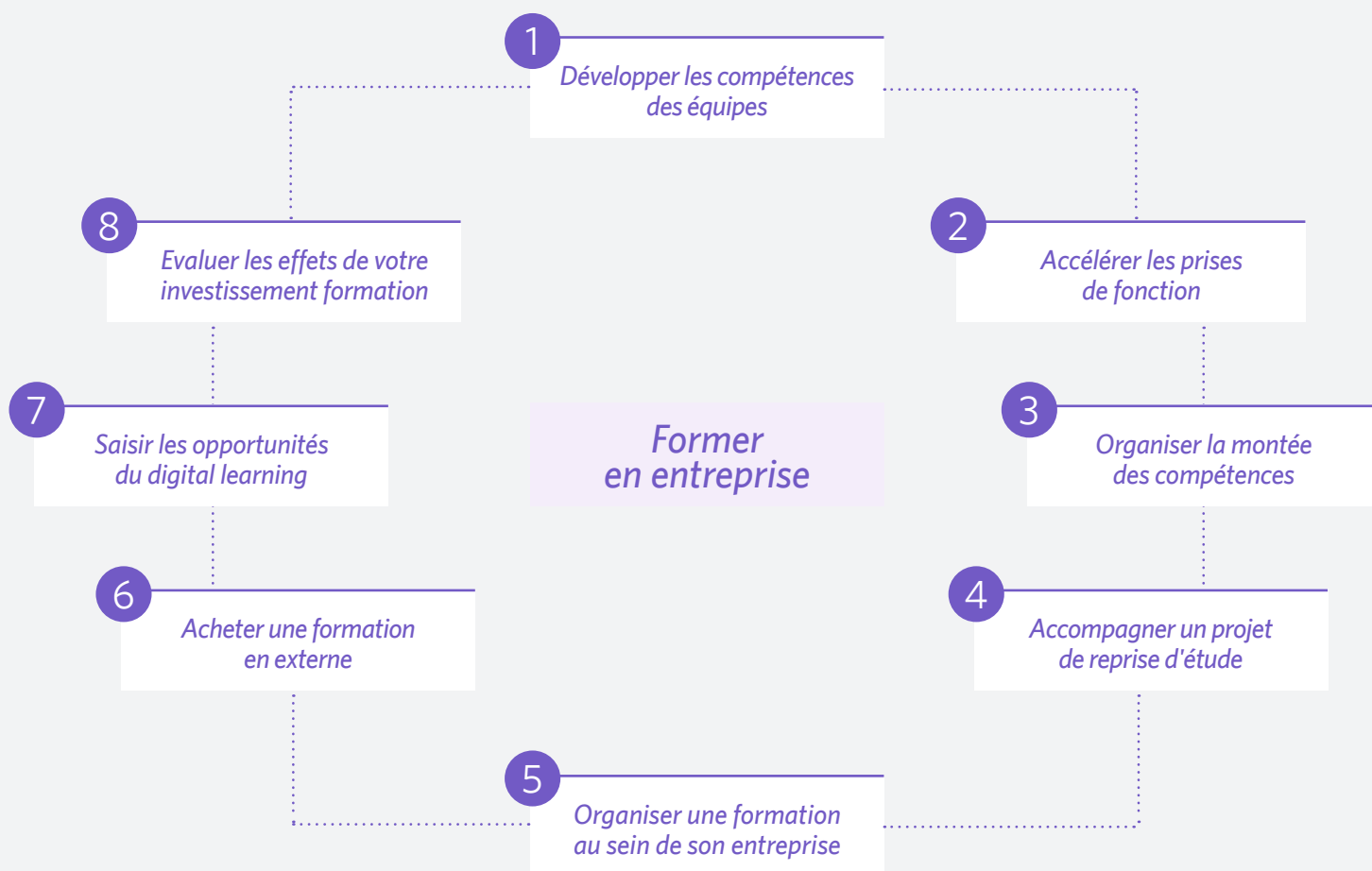


## 8 AXES POUR LA MISE EN ŒUVRE

Pour faire de la formation la clé du succès de votre entreprise, vous êtes amené à maîtriser 8 problématiques ou axes d'interventions.

### LES 8 AXES

sont décrits dans les pages suivantes





## AXE 1

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES ÉQUIPES

Le Plan de développement des compétences (PDC) d'une équipe est réalisé par le manager ou le responsable de formation. Il identifie pour un ensemble de collaborateurs les compétences maîtrisées et celles à acquérir. Il précise également les objectifs de développement pour les mois ou années à venir.

C'est un outil très opérationnel qui peut prendre la forme d'un tableau Excel. (cf. Les outils Afdas Outil Excel n°1). Il remplit 3 fonctions essentielles :

- Permettre à chaque collaborateur de se positionner par rapport aux compétences attendues pour l'exercice de sa mission,
- Identifier et planifier la réalisation des actions de formation et plus largement des actions de développement des compétences à réaliser pour l'équipe,
- Identifier les zones de risque en matière de maîtrise des compétences pour l'équipe et/ou l'entreprise. (Cf. page ci-contre "Comment mettre en œuvre le PDC ?").

L'entretien professionnel est aussi l'occasion de recueillir des informations qui vous serviront à remplir le PDC.

*Les outils Afdas - Téléchargeables sur [www.afdas/kits](http://www.afdas/kits)*

- Kit Développement des compétences - Outil Excel n°1 PDC : <http://tiny.cc/outil1-pdc>
- Kit Entretien professionnel



## POINT DE REPÈRE

**Quelles différences entre un PDC et un plan de formation ?**

Le Plan de développement des compétences (PDC) intègre la notion de plan de formation et la dépasse. Le plan de formation se limite à regrouper les formations nécessaires pour une équipe ou un ensemble de collaborateurs. Le PDC regroupe également ces formations, mais intègre tous types d'actions de développement sans se limiter à la formation stricto sensu. Exemple d'actions de développement des compétences : accompagnement managérial, groupe d'échange de pratiques, mentorat, etc. De surcroît, ces actions sont déterminées en fonction d'une co-évaluation périodique (manager/collaborateur) des compétences de chaque collaborateur. Cela permet la mise en œuvre d'un management par les compétences.



## POUR ALLER PLUS LOIN

**PDC : un puissant outil pour détecter les risques "compétences"**

Qu'est-ce que le risque "compétences" ? C'est le risque pour une équipe, et plus globalement une entreprise, de ne pas maîtriser de façon pérenne les compétences indispensables à l'exercice de son activité. Exemple : le métier de votre entreprise est de faire des sites web. Vous avez besoin de maîtriser les outils WordPress. Dans votre agence de 8 personnes, 2 personnes les maîtrisent, un jeune qui vient d'arriver et une personne qui va bientôt partir à la retraite. Votre risque "compétences" est très élevé. Pour le réduire, vous aurez intérêt à former 2 ou 3 personnes supplémentaires. En utilisant le PDC, vous allez immédiatement identifier ce risque et mettre en œuvre le plan d'action pour l'endiguer.

# COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE PDC ?

La mise en œuvre du PDC se décline en 5 étapes

1

## Élaborer le référentiel de compétences

Il s'agit de définir les compétences sensibles de votre entité. Celles à maîtriser absolument sous peine de ne plus pouvoir exercer votre activité ou de ne pas atteindre vos objectifs opérationnels. Exemple : la maîtrise de logiciels indispensables ou de comportements et attitudes qui font la différence avec vos concurrents.

### Astuce

- Pour identifier ces compétences, vous pouvez partir de vos fiches de fonction ou observer les meilleurs de vos collaborateurs et identifier ce qu'ils font de mieux.
- Pour une équipe de 20 à 30 personnes d'un même métier mais aux profils et aux postes assez différents, vous pouvez avoir seulement une dizaine de compétences différentes.

2

## Co-évaluer les compétences de l'équipe

Rencontrer chacun des collaborateurs et évaluer avec eux le niveau de maîtrise de chacune des compétences. On utilise généralement une grille d'évaluation en 4 niveaux :

- 1 "Ne maîtrise pas encore",
- 2 "Maîtrise partiellement",
- 3 "Maîtrise en autonomie",
- 4 "Maîtrise de façon experte".

### Astuce

- Identifiez le niveau de "risque compétences" de votre équipe en analysant pour chaque compétence le nombre de personnes autonomes au regard du nombre requis.

3

## Identifier les actions de développement des compétences à réaliser

Rechercher avec chacun des collaborateurs les actions de développement des compétences à mettre en œuvre pour le faire progresser. Se fixer 3 actions maximum par collaborateur.

### Astuce

- Puisez dans les collaborateurs ayant atteint le niveau 4 "Maîtrise experte" les formateurs ou mentors qui formeront les collaborateurs de niveau 1 ou 2.
- Variez les types d'action de développement des compétences. (cf. fiche outil n° 1 : 30 façons de se former autrement).

4

## Réaliser les actions de développement des compétences

Mettre en œuvre le PDC en réalisant les actions prévues. Si besoin adapter le plan.

### Astuce

- Faites un point mensuel ou bimestriel individuellement ou en réunion d'équipe pour contrôler la mise en œuvre du plan de développement des compétences.

5

## Évaluation des progrès et identification de nouvelles actions de développement

Le PDC ne s'arrête jamais. L'évaluation à 6 mois ou un an plus tard est l'occasion de redémarrer un cycle d'identification de nouvelles compétences à développer et d'actions de développement à mettre en œuvre.

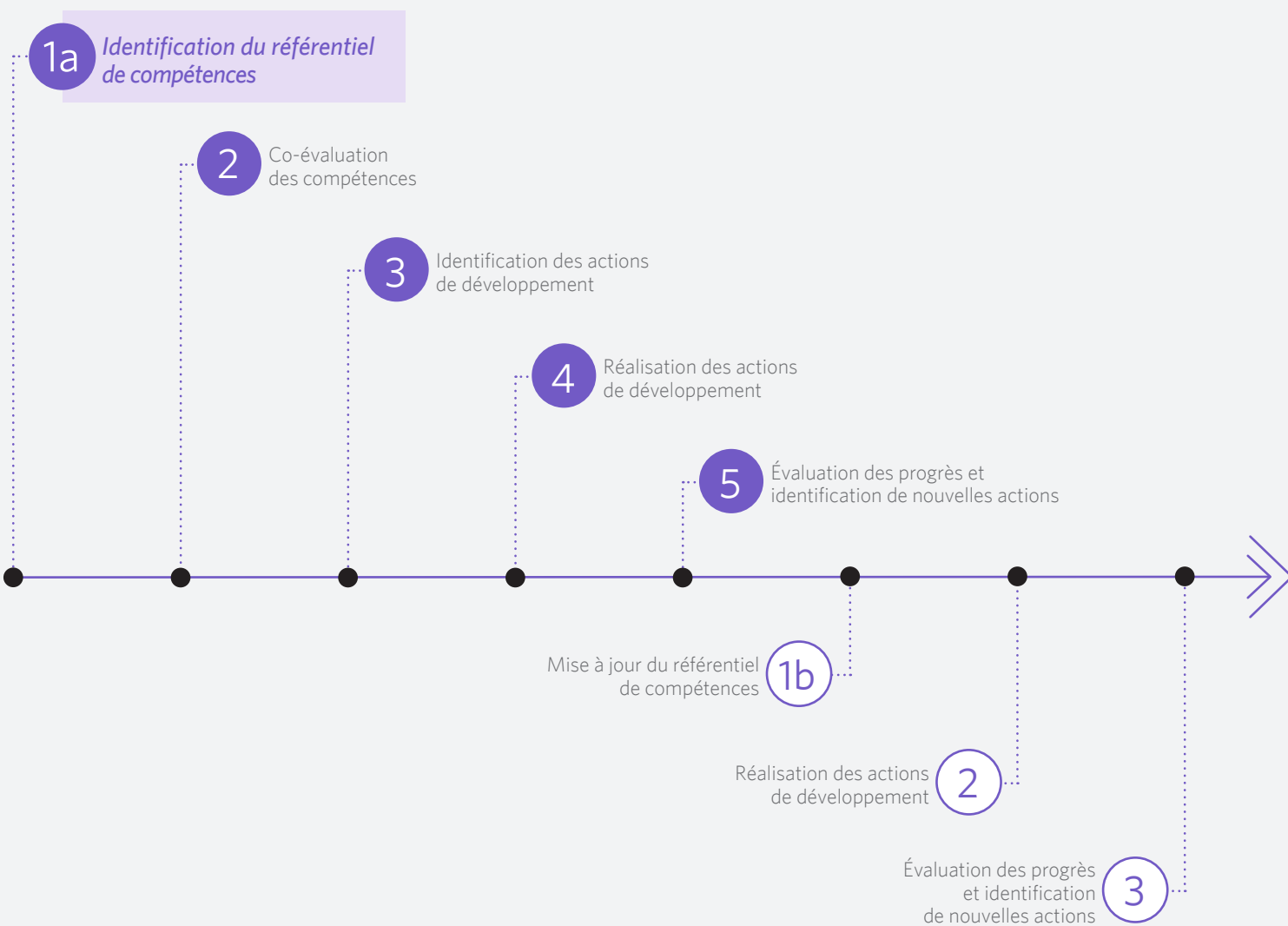
### Astuce

- Mettez à jour votre référentiel de compétences avant de démarrer une nouvelle campagne d'évaluation. Cela vous permettra de vous assurer que les compétences requises sont toujours d'actualité.



AXE 1  
DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES ÉQUIPES

MISE EN ŒUVRE DU PDC  
D'UNE ÉQUIPE



Les outils Afdas - Téléchargeables sur [www.afdas/kits](http://www.afdas/kits)

○ Kit Développement des compétences - Outil Excel n°1 PDC : <http://tiny.cc/outil1-pdc>





## AXE 2 ACCÉLÉRER LES PRISES DE FONCTION

Une prise de fonction réussie, c'est un collaborateur plus rapidement opérationnel et par conséquent plus efficace. C'est aussi un collaborateur plus motivé, car davantage confiant dans ses capacités à réussir. Le taux de démission en cours de période d'intégration peut en être amélioré. Enfin, c'est une équipe plus efficace. Car le nouvel arrivant s'intègre mieux et, d'une certaine manière, perturbe moins le collectif de travail. Une bonne intégration est ainsi bénéfique. Des tensions existantes peuvent s'atténuer, encore faut-il bien maîtriser la réaction de l'équipe au nouvel arrivant et réciproquement.

### 3 conditions pour réussir les prises de fonction

- ① **Porter de l'attention au nouvel arrivant**  
Arriver dans une équipe est toujours un moment fort d'un point de vue émotionnel. On doit faire ses preuves et en même temps on veut savoir très vite si le poste nous plaira et si notre environnement de travail sera en accord avec nos attentes.  
  
Quelques astuces sont à employer pour rendre les premiers jours du nouvel arrivant plus agréables :
  - Le manager accueille en personne le premier jour le nouveau collaborateur,
  - Il lui fait rencontrer chacune des personnes avec lesquelles il aura à travailler,
  - Il organise une petite manifestation d'accueil,
  - Il lui fait faire un rapport d'étonnement pendant ses premières semaines de prise de fonction,
  - Il fait un bilan formel à la fin de la première semaine sur sa prise de fonction.
- ② **Bâtir avec lui un véritable parcours de prise de fonction**  
L'intégration doit être formalisée. Le nouvel arrivant a besoin d'un parcours de formation personnalisé pour acquérir à la fois les savoirs et savoir-faire techniques ainsi que la culture du service et de l'entreprise.
- ③ **Systématiser un dispositif d'accompagnement**  
Le nouvel arrivant peut réaliser son parcours de prise de fonction en autonomie. Généralement, il apprécie d'être accompagné (cf. Point de repère page 19).

#### Les outils Afdas

- Fiche outil n°2 :  
Formulaire de rapport d'étonnement

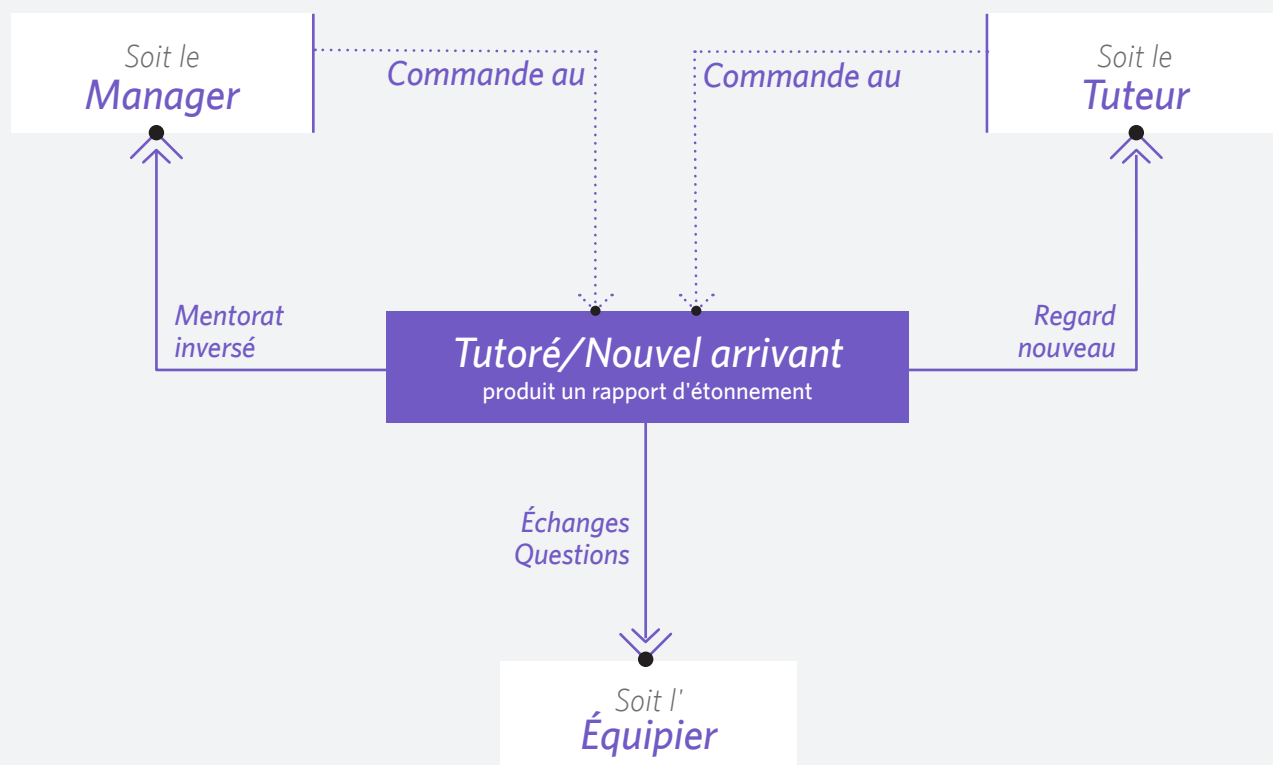


## AXE 2 ACCÉLÉRER LES PRISES DE FONCTION

# LE RAPPORT D'ÉTONNEMENT : APPRENDRE PAR L'OBSERVATION

### Qu'est-ce qu'un rapport d'étonnement ?

L'observation est une stratégie d'apprentissage très efficace et le "rapport d'étonnement" est l'une des activités pédagogiques les plus intéressantes dans ce domaine. Elle consiste, à travers un rapport écrit, à amener le tutoré à observer avec un regard critique l'organisation de son service et à produire une synthèse sur ce qui l'a particulièrement étonné.



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Osez le mentorat inversé

Les nouveaux arrivants ont besoin d'être accompagnés pour s'intégrer. Mais ils ont aussi beaucoup de choses à apprendre aux personnes déjà en poste dans l'équipe. C'est pourquoi certaines entreprises mettent en place du mentorat inversé. Le nouvel arrivant apprend aux plus expérimentés. Cela peut se faire à travers un rapport d'étonnement (cf. ci-dessus) ou par un "binôme" de compétences. Ex. : un jeune maîtrise l'usage des réseaux sociaux et transmet cette compétence à son manager. En échange, ce dernier, partage sa connaissance de l'entreprise en décryptant pour lui ses codes et sa culture.

## Comment bâtir et mettre en œuvre le parcours de prise de fonction ?

- ① **Rencontrer** le nouvel arrivant et identifier avec lui les compétences à acquérir en priorité.
- ② **Définir** pour chaque compétence à développer les actions à réaliser en précisant la période de réalisation, l'activité concrète à mener, la personne qui accompagnera le nouvel arrivant, l'objectif précis qu'il pourra ainsi atteindre et les modalités d'évaluation qui permettront de mesurer sa progression.
- ③ **Valider** les conditions de réalisation du parcours avec le nouvel arrivant et les personnes qui l'encadreront.
- ④ **Contrôler** la mise en œuvre en faisant des points périodiques.

### Les outils Afdas

- Fiche outil n°3 :  
Modèle de parcours de prise de fonction



## POINT DE REPÈRE

### Qui est le mieux placé pour accueillir un nouvel arrivant ?

Tout dépend du profil du nouvel arrivant.

- Pour un jeune embauché : privilégiez une personne expérimentée et formée aux techniques de tutorat qui lui transfèrera à la fois les valeurs de l'entreprise et les techniques métiers.
- Pour un nouvel embauché déjà expérimenté : optez pour un pair, c'est-à-dire un collègue de même niveau qui lui donnera des indications sur la culture de l'entreprise et les erreurs à éviter.
- Pour une personne en mobilité interne : préférez un expert de l'équipe qui sera capable de le conseiller et lui transfèrera son savoir-faire.



## AXE 3

# ORGANISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES AU QUOTIDIEN

Face à l'évolution permanente de l'environnement, la montée en compétences en continu devient indispensable. Sa mise en œuvre peut passer par des stages de formation, mais également par de la formation en situation de travail (dite FEST). Quelles que soient les techniques utilisées, il est indispensable de créer au préalable un climat favorable à l'apprentissage.

### Comment créer un climat favorable à l'apprentissage ?

Certaines cultures d'entreprises freinent les apprentissages, d'autres les favorisent. Voici 6 conseils pour créer une culture d'apprentissage permanent :

- ① **Accepter le droit à l'erreur**  
C'est encourager l'imperfection, accepter des projets non aboutis, sortir de la dictature du "faire bien dès la première fois". Le droit à l'erreur est souvent contre nature dans l'industrie et les univers à risque. À l'inverse c'est ce qui caractérise peut-être le mieux l'esprit start-up.
- ② **Penser différemment**  
C'est en permanence se remettre en cause, même et surtout quand tout va bien ! C'est bannir les raisonnements du type : "On a toujours fait comme ça, et ça a toujours fonctionné, pourquoi prendrions-nous le risque de faire différemment". Une entreprise comme Apple, après le retour de Steve Jobs, est un bel exemple du "Penser différemment". Penser différemment, c'est aussi simplement sortir des routines. C'est refuser d'appliquer les modes de raisonnement que l'on a toujours appliqué pour faire face à des situations nouvelles. C'est faire l'effort et prendre le risque d'inventer des approches et des démarches nouvelles pour traiter des problématiques originales.
- ③ **"Copier, c'est gagner !"**  
Nos confrères ou nos concurrents ont peut-être déjà résolu les problèmes qui se présentent à eux. Alors pourquoi ne pas tirer parti de leurs expériences ? Si copier permet d'y arriver plus rapidement, pourquoi s'en priver ! On aura toujours la possibilité d'améliorer la solution copiée.  
Les entreprises qui apprennent le plus sont celles qui sont souvent les plus ouvertes sur leur environnement. Leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents, leurs partenaires... sont des modèles et sources d'inspiration.
- ④ **Valoriser le partage**  
Travailler de façon cloisonnée est peu propice aux résultats et travailler ensemble, partager ses meilleures pratiques, s'entraider, coopérer sont des comportements et attitudes à valoriser. Les managers ont intérêt à privilégier les modes de relation en réseau (les équipiers travaillent de façon inter-dépendantes) plutôt qu'en étoile (le manager au centre de tout).
- ⑤ **Instituer des "Espaces-temps de formation"**  
Dans un monde où tout s'accélère, prendre du temps pour partager et apprendre ensemble n'est jamais simple. Or, tous les spécialistes de la pédagogie s'accordent aujourd'hui sur ce point : l'apprentissage à plusieurs dit "collaboratif" est plus efficace que l'apprentissage seul quand il s'agit de développer des compétences complexes. C'est pourquoi il est indispensable de créer à la fois des lieux et des espaces propices à l'apprentissage collectif. Ceux-ci doivent devenir des rituels (une heure par semaine, une demi-journée par mois) dans des espaces où tout est organisé pour communiquer et apprendre.
- ⑥ **Reconnaître ceux qui apprennent et font apprendre**  
Dans la politique de rémunération et de promotion, il est important de reconnaître ceux qui font l'effort d'apprendre et de partager leurs savoirs (formateurs, tuteurs...). Dans ce but, il est possible de mettre en place une politique de certifications internes ou de reconnaissance des acquis de formation ou encore de valorisation des missions de formation occasionnelle et de tutorat.

## Quelques techniques collectives pour la montée en compétences

Il existe de multiples techniques pour apprendre de façon collective au plus près du travail. En voici trois principales. Elles ont en commun de mettre au cœur de l'apprentissage l'activité concrète de travail. Les anglo-saxons nomment ce type de formation "Action learning".

### ① Le retour d'expérience ou l'analyse d'incident

Cette technique repose sur l'analyse de ce qui s'est passé à l'occasion d'un incident récent et significatif. L'analyse est réalisée généralement en petit groupe avec les personnes impliquées, mais pas seulement. L'objectif n'est pas de sanctionner, mais de tirer les enseignements de la difficulté rencontrée pour éviter qu'elle ne se reproduise.

Les étapes de la méthode sont :

- Définir les faits,
- Analyser les causes du problème,
- Identifier les solutions qui ont été ou auraient pu être mises en œuvre,
- Évaluer les solutions et définir les actions correctives à engager, c'est-à-dire les solutions à appliquer afin que cet incident ne survienne plus,
- Tirer les leçons de cette expérience en transposant à d'autres situations comparables.

### ② L'échange de meilleures pratiques

Le Groupe d'échange des meilleures pratiques (GEMP) consiste à réunir des personnes souhaitant progresser sur le même thème et à les amener à échanger entre elles sur leurs meilleures manières de faire à l'occasion d'une réunion. Cela peut se faire à l'intérieur d'un même service, entre services ou entre entreprises comparables. La méthode se décline en 4 temps :

- Clarifier les règles du jeu et créer un climat de confiance. Il est rappelé que 2 ou 3 membres du groupe vont exposer leurs meilleures pratiques et que l'auditoire joue le rôle d'enquêteurs (questions de précision) et de challengers (questions de contradictions),

- Présenter les meilleures pratiques et les challenger,
- Tirer les enseignements des meilleures pratiques. Identifier les invariants dans les différentes meilleures pratiques proposées et en déduire les leçons à capitaliser,
- Formaliser les meilleures pratiques en rédigeant un compte rendu de la réunion, en créant ou faisant évoluer un mode opératoire ou une procédure.

### ③ L'atelier de co-développement

L'atelier de co-développement professionnel est un processus de plusieurs réunions permettant à un groupe de personnes d'analyser ensemble des problèmes proposés par certains des participants. L'atelier de co-développement emploie une méthode très structurée de résolution de problème, mise au point par les canadiens Adrien Payette et Claude Champagne. Le groupe est accompagné par un animateur dûment formé à cette technique. Un atelier de co-développement se déroule en 6 étapes :

- Exposé d'une problématique, d'un projet ou d'une préoccupation,
- Clarification,
- Contrat,
- Consultation / exploration,
- Synthèse des apprentissages et plan d'action par le "client",
- Apprentissage et régulation.

Pour aller plus loin, consultez le site de l'association AFCODEV : [www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html](http://www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html)

## La montée en compétences individuelles par l'accompagnement managérial

L'accompagnement managérial est un ensemble de techniques à la fois pédagogiques et managériales mises en œuvre par le manager pour favoriser la montée en compétences d'un collaborateur.

Dans un accompagnement managérial, le manager n'est plus celui qui "fait faire", mais celui qui "fait avec". Il amène le collaborateur à se fixer des objectifs de développement (cf. Axe 1 - Développer les compétences

des équipes), puis crée les conditions pour qu'il puisse atteindre les objectifs qu'ils ont validés ensemble.

Le manager joue un rôle de coach ou mentor auprès de son collaborateur. Il peut, par exemple, lui faire des feed-back sur ses progrès, lui montrer comment réaliser une tâche, l'aider à résoudre des problèmes, lui confier des missions apprenantes qui le feront sortir de sa zone de confort...



## AXE 4

### ACCOMPAGNER UN PROJET DE REPRISE D'ÉTUDES

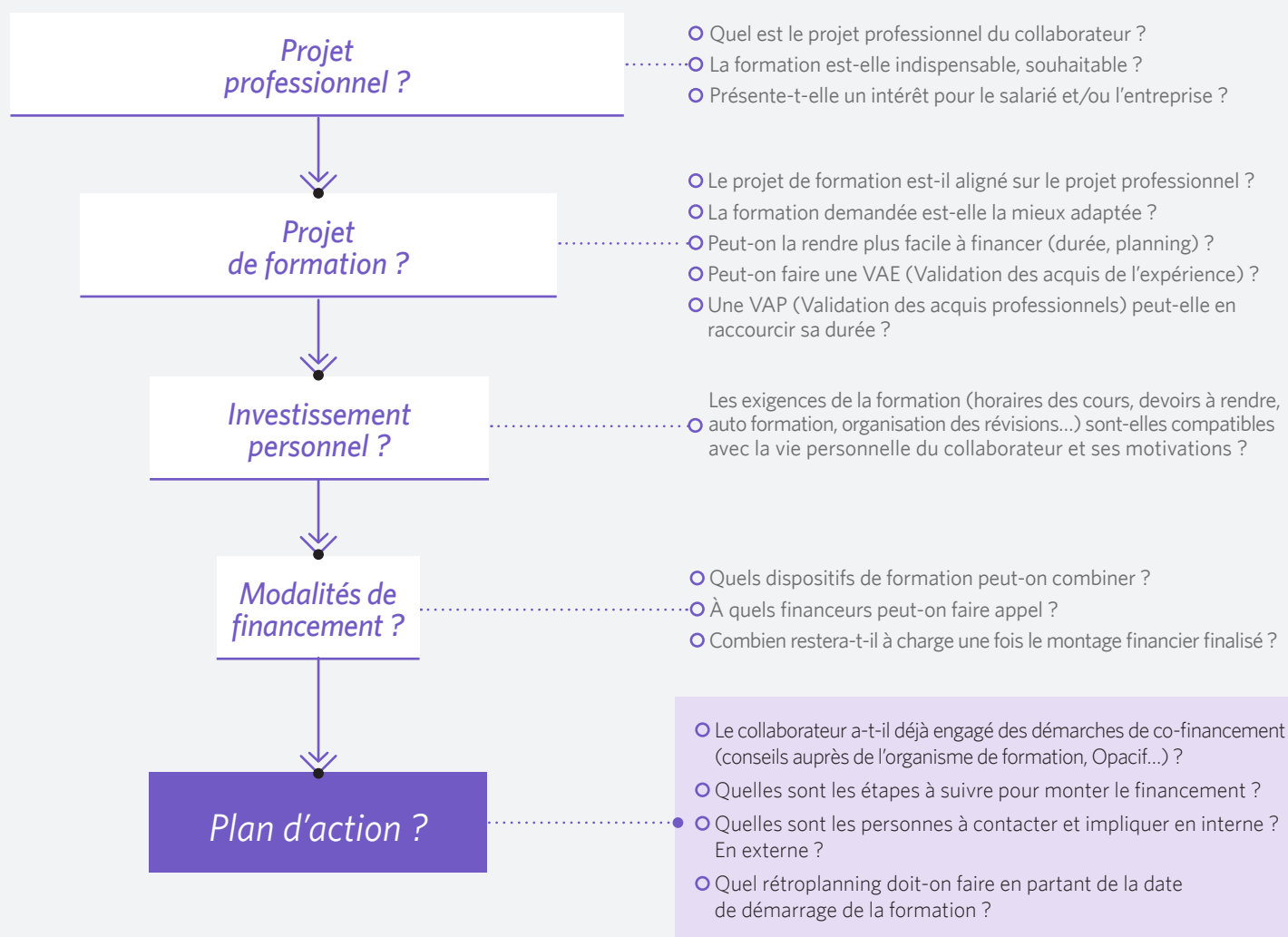
Le souhait d'un collaborateur de se lancer dans une reprise d'études ou de réaliser un parcours de formation certifiant est toujours à considérer positivement. Ce projet témoigne de son désir de progresser.

Cependant, cela pose également des questions importantes : la personne souhaite-t-elle évoluer dans ou hors de l'entreprise ? Quels seront les impacts sur la charge de travail du service ? Quel investissement financier la formation représente-t-elle ? Ou encore, comment se déroulera le retour du salarié après sa formation ?

#### Les bonnes questions à poser

Un questionnement précis doit être mené pour accompagner efficacement un collaborateur dans un projet de reprise d'études. L'ordre des questions est important. On applique ici ce que l'on appelle la stratégie de l'entonnoir.

## STRATÉGIE DE L'ENTONNOIR



## Comment financer une formation longue ?

### ① Quelle est la nature du projet ?

Le financement dépend tout d'abord de la nature du projet de formation.

#### À l'initiative et dans l'intérêt de l'employeur

Si le projet vise à adapter les salariés à leur poste de travail et favoriser le maintien dans l'emploi, l'employeur peut utiliser le plan de formation comme source de financement. Par exemple, il peut s'agir de formations visant l'obtention des certifications obligatoires pour exercer une activité.

#### Employeur et salarié partagent l'initiative et l'intérêt à développer les compétences

Si tous 2 tirent bénéfice d'une formation, on pourra utiliser voire articuler plusieurs dispositifs : le plan de formation, le Compte personnel de formation\* (CPF), la période de professionnalisation. Le financement pourra être pris en charge en partie ou en totalité par l'OPCA. L'employeur a le choix de compléter. (A noter : le CPF ne peut être mobilisé qu'avec l'accord du salarié).

#### À l'initiative du salarié

Si le projet est dans l'intérêt principal du collaborateur, l'employeur n'en tirera aucun ou très peu de bénéfice, il sera logique que le salarié parte en formation dans le cadre

du CIF ou du CPF hors temps de travail. Le financement pourra être pris en charge par l'Afdas au titre du Congé individuel de formation, par exemple, sous réserve que le projet de formation respecte ses critères et les plafonds de prise en charge.

### ② Peut-on combiner les dispositifs ?

Pour réussir le financement d'une formation longue, il est primordial de combiner les dispositifs de formation et les modalités de financement. On s'interrogera donc sur la possibilité de combiner plan + période de professionnalisation, CPF + Plan, CPF + période de professionnalisation, CIF + CPF ou encore CIF + Plan. Tout est possible ou presque dans ce domaine depuis la loi du 5 mars 2014.

### ③ Avons-nous le temps de réaliser les démarches de co-financement ?

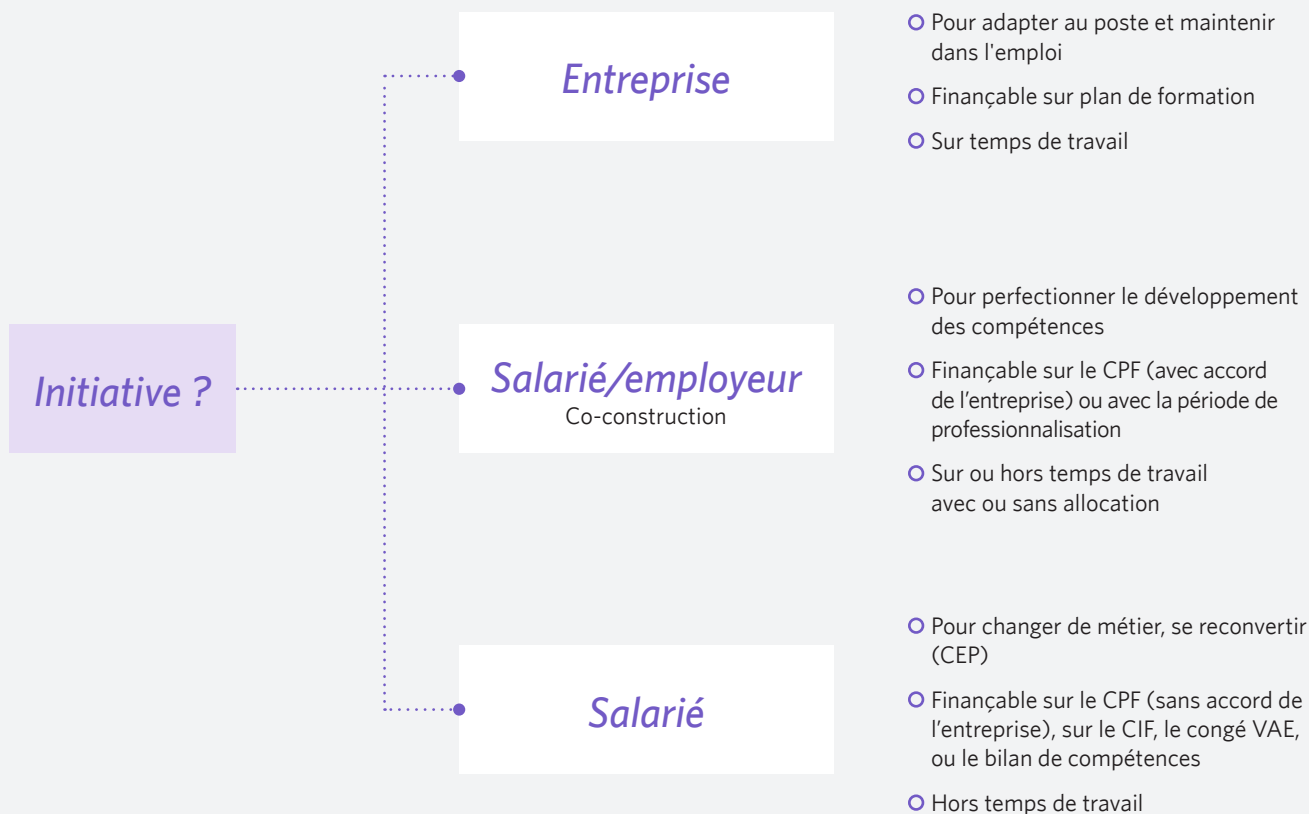
Le financement en plan de formation ne pose pas de problème de temps, mais il en est tout autrement du CIF, voire du CPF. Pour monter un CIF, un minimum de 2 à 4 mois est nécessaire avant le départ en formation. Rencontrer son financeur, échanger avec le bénéficiaire de la formation ne peut se faire dans l'urgence. Ce temps peut aussi être mis à profit pour mûrir le projet.

\* Avec accord obligatoire du salarié



## AXE 4 ACCOMPAGNER UN PROJET DE REPRISE D'ÉTUDES

### LES 3 VOIES DE FORMATION



#### POINT DE REPÈRE

##### Qu'est-ce que la VAP ?

La VAP ou Validation des acquis professionnels a été introduite par un décret en 1985. Elle est par conséquent antérieure à la VAE (loi du 17 janvier 2002). Elle est spécifique à l'enseignement supérieur et ne permet pas d'obtenir un diplôme ou un titre, mais seulement de raccourcir la durée de formation pour l'obtention de la certification. Beaucoup plus facile d'accès que la VAE, elle s'inscrit davantage dans une dynamique de formation que dans une validation des compétences.





## AXE 5

### ORGANISER UNE FORMATION AU SEIN DE SON ENTREPRISE

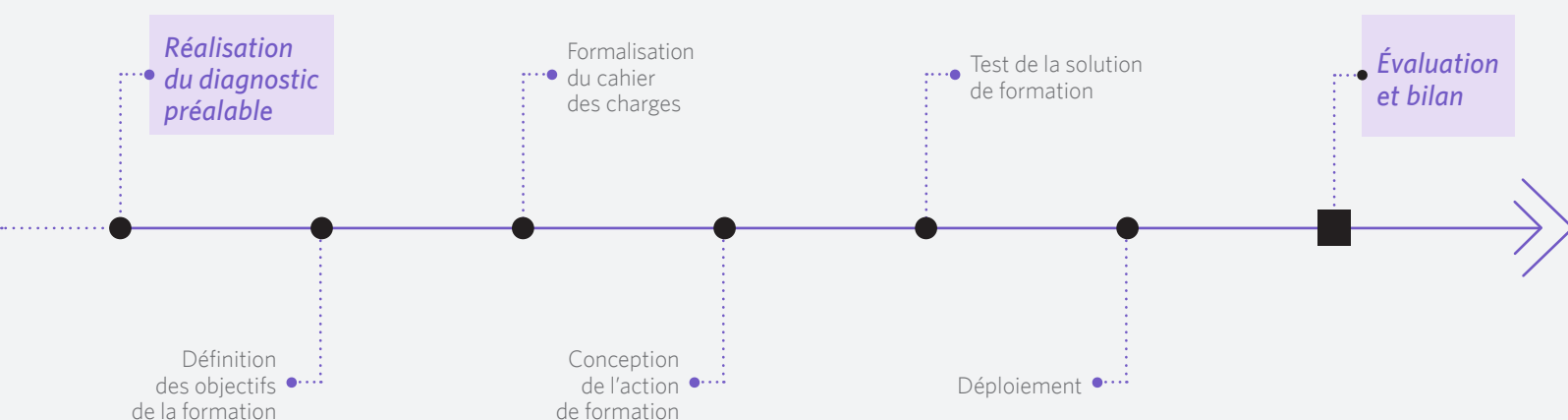
Monter une formation au sein de son entreprise ne s'improvise pas ! Qu'elle soit réalisée par un ou plusieurs formateurs internes ou par un organisme externe (cf. Axe 6 - Acheter une formation en externe), la même méthodologie s'applique. Elle a pour nom : "ingénierie de formation".

#### Qu'est-ce que l'ingénierie de formation ?

Depuis la fin des années 1960, les spécialistes de formation ont appliqué la démarche d'ingénierie issue des grands travaux et du monde industriel, à l'élaboration de projets de formation. Ainsi est née

l'ingénierie de formation. Elle permet d'élaborer un projet de formation pour un groupe de personnes de façon rigoureuse. Elle utilise différents outils que vous trouverez à la fin du document.

## LES ÉTAPES DE L'INGÉNIERIE DE FORMATION



### POINT DE REPÈRE

#### Quelques définitions : externe, interne, inter, intra,

Pour distinguer ces quatre types de formation, il est nécessaire de repartir de deux dimensions caractéristiques d'une formation. Soit le formateur travaille pour le compte d'un organisme de formation, soit il est un salarié de l'entreprise. Dans le premier cas on qualifiera cette formation "d'externe" et dans le second "d'interne".

Une formation externe peut être réalisée uniquement avec des salariés de la même entreprise. On la qualifie alors de formation "intra entreprise externe". Elle peut être également réalisée avec des salariés de différentes entreprises. Elle est alors nommée "inter entreprise externe". Une formation animée par un salarié de l'entreprise est, quant à elle, sauf exception, "intra entreprise".



## AXE 5

## ORGANISER UNE FORMATION AU SEIN DE SON ENTREPRISE

### Réalisation du diagnostic préalable

Tout débute par la réalisation d'un diagnostic approfondi du besoin de formation. Il s'agit de bien définir la situation de départ (ce que les futurs formés font aujourd'hui et ce qu'ils connaissent sur le sujet) et la situation d'arrivée (ce qu'ils devront savoir et faire une fois la formation réalisée).

#### Astuce

- Interviewez les futurs stagiaires, ou mieux observez-les en situation de travail, vous comprendrez ainsi leur environnement de travail, les difficultés qu'ils rencontrent et ce qu'ils attendent de la formation. Prenez en compte également le point de vue de leurs managers.

#### Les outils Afdas

- Fiche outil n°4 :  
Fiche d'expression du besoin de formation

### Définition des objectifs de la formation

On distingue généralement, d'une part les objectifs opérationnels et, d'autre part, les objectifs pédagogiques.

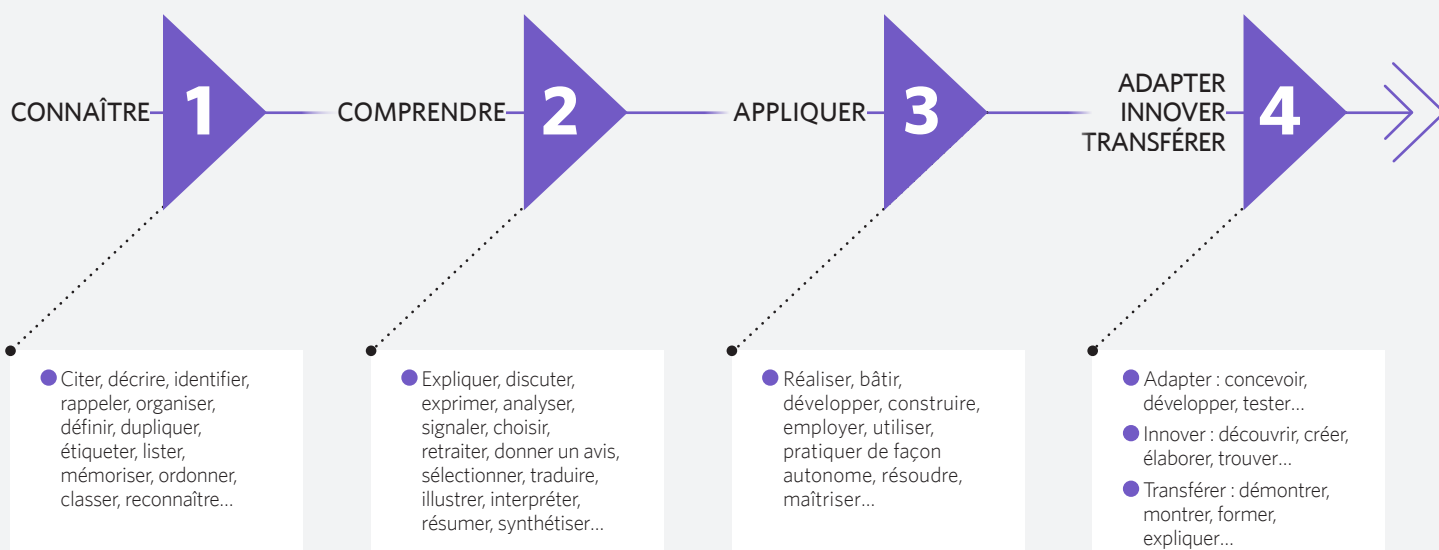
Les premiers, les objectifs opérationnels, correspondent aux apports concrets de la formation. Exemple : réussir un changement d'organisation, obtenir une certification, adopter de nouvelles façons de travailler, etc.

Les seconds, les objectifs dits "pédagogiques", décrivent avec précision ce que seront capables de faire les apprenants à l'issue de la formation. Autrement dit, ce qu'ils auront retenu ou acquis grâce à la formation.

#### Astuce

- Pour rédiger vos objectifs pédagogiques utilisez la formule suivante : "À l'issue de la formation, les stagiaires seront capables de + verbe d'action à l'infinitif + comportement observable précis et si possible mesurable".
- Pour bien identifier le niveau à atteindre par les stagiaires à l'issue de la formation, utilisez la taxonomie de Bloom. Cette taxonomie classe les verbes d'action en échelle de niveau (cf. ci-dessous). Le niveau 1 exige évidemment beaucoup plus de temps de formation pour être atteint que le niveau 3 ou 4. Être précis dans ce domaine évite certaines désillusions pour le formateur comme pour le commanditaire.

## TAXONOMIE DE BLOOM SIMPLIFIÉE



## Formalisation du cahier des charges

Le cahier des charges résume les spécifications du projet de formation. Il est réalisé avant la conception pédagogique. Il est transmis au formateur interne quand la formation est réalisée en interne, ou aux organismes de formation qui répondent à l'appel d'offre quand la formation est réalisée en externe (cf. Axe 6 – Acheter une formation en externe).

Avant d'adresser le cahier des charges aux formateurs internes ou externes, une dernière question reste à

se poser : la formation est-elle la bonne solution et les conditions sont-elles réunies pour la réaliser correctement ? En cas de réponse négative ou de doute important, il peut être préférable de reporter le projet. Parfois, une nouvelle organisation, des changements dans les modalités de management, ou encore des outils plus performants sont une meilleure réponse que la formation aux problèmes posés.

### Astuce

Faites simple pour le cahier des charges. Généralement deux à quatre pages suffisent. Utilisez les rubriques suivantes :

- Titre de la formation,
- Les personnes en charge du projet de formation (commanditaires et chef de projet),
- Le contexte et les enjeux de la formation,
- Les objectifs opérationnels et pédagogiques de la formation,

- Le profil des apprenants,
- Le profil des formateurs,
- Les contraintes matérielles, pédagogiques, techniques et éventuellement budgétaires,
- Les grandes lignes du dispositif de formation,
- Les modalités d'évaluation,
- Les conditions de réussite.

### Les outils Afdas

- Fiche outil n°5 :  
Modèle de cahier des charges détaillé d'un programme de formation

## Conception de l'action de formation

À partir du cahier des charges, le concepteur pédagogique va produire à la fois le scénario pédagogique (comment va se dérouler la formation précisément) et l'outillage pédagogique.

L'outillage pédagogique comprend : le guide d'animation détaillé pour les formations présentiels ou l'itinéraire tutoral pour la formation en situation de travail et la

documentation pédagogique : modules e-learning, vidéo learning, diaporama, cahiers d'exercice, etc.

Dans le cas d'une formation interne, cette conception est réalisée par le formateur interne parfois assisté par des experts. Dans le cas d'une formation externe, l'organisme a, le plus souvent, déjà produit cet outillage et peut éventuellement l'adapter à votre contexte.

### Les outils Afdas

- Fiche outil n°6 :  
Matrice de progression pédagogique



## AXE 5

### ORGANISER UNE FORMATION AU SEIN DE SON ENTREPRISE

#### Test de la solution de formation

Si vous devez déployer plusieurs fois la même formation, prévoyez une session pilote. Cette session est une formation normale mais son évaluation est beaucoup plus poussée afin d'identifier les actions correctives à engager.

Elle vous permettra de garantir un déploiement de qualité.

##### Astuce

- Veillez à ce que les stagiaires n'aient pas le sentiment d'être les cobayes. Pas besoin d'insister sur l'aspect "formation pilote". Leur attitude pourrait en être influencée. Or, l'important est que la première formation se déroule le mieux possible afin d'obtenir le meilleur bouche à oreille.

#### Déploiement

La réussite d'un programme de formation passe par un déploiement rigoureux. La bonne planification est importante, tout comme une composition des groupes soignée lorsqu'il s'agit de stage.

##### Astuce

- Pour les déploiements importants, organisez un bilan intermédiaire afin de contrôler que la qualité de formation ne s'est pas détériorée avec le temps. Si possible revoyez l'adéquation du programme avec le besoin tous les 6 mois pour les déploiements qui se prolongent sur plusieurs trimestres.

#### Évaluation et bilan

À la fin du déploiement, réalisez une évaluation précise (cf. Axe 8 - Évaluer les effets de votre investissement formation) et faites un bilan du projet. Le retour d'expérience ainsi réalisé vous permettra soit d'améliorer le parcours existant (cas des programmes s'étalant sur plusieurs trimestres), soit d'envisager ultérieurement une suite ou la création d'un nouveau programme.

##### Astuce

- Réalisez un bilan avec tous les partenaires du projet : commanditaire(s), formateur(s) et pourquoi pas managers et certains bénéficiaires de la formation. Votre bilan sera d'autant plus objectif.

#### Les outils Afdas - Téléchargeables sur [www.afdas/kits](http://www.afdas/kits)

- Kit Développement des compétences - Outil Excel n°2 Rétroplanning du projet de formation : <http://tiny.cc/outil2-retroplanning>



## AXE 6

### ACHETER UNE FORMATION EN EXTERNE

Acheter une formation n'est pas toujours très simple. La difficulté réside notamment dans l'émiettement du marché de la formation. La réussite d'un achat de formation passe par la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse.

#### Acheter ou faire en interne ?

Avant de lancer un appel d'offre ou plus simplement de consulter des organismes de formation, il est nécessaire de répondre à la question "Acheter ou faire en interne?". Voici les raisons qui peuvent vous amener à faire en interne...

- Vos experts internes connaissent parfaitement le sujet,
- La formation doit être parfaitement contextualisée à votre entreprise,
- La formation doit s'étaler dans le temps et se poursuivre par un accompagnement au poste de travail,
- Votre budget formation est limité.

... et celles qui vous conduiront à faire appel à un organisme de formation :

- L'expertise sur le thème de la formation est mieux maîtrisée par les organismes de formation externes,
- La formation est générique et ne suscite pas d'adaptation importante à votre contexte,
- La formation est essentiellement réalisée en présentiel et/ou à distance (*via e-learning*), très peu en situation de travail.

#### Les étapes d'un achat de formation réussi

Un achat de formation se réalise généralement en 4 étapes principales :

##### ① Clarifier son besoin

Comme pour une formation interne, vous devez définir avec précision votre besoin. Pour ce faire, vous réalisez le diagnostic préalable, identifiez vos objectifs et formalisez votre cahier des charges (cf. Axe 5 – Organiser une formation au sein de son entreprise).

##### ② Rechercher les organismes à consulter

En fonction de votre besoin, identifiez un à cinq organismes de formation. Le nombre d'organismes consultés varie en fonction de l'enjeu de votre formation (pour une formation de moins de 10 000 euros consultez seulement un ou deux organismes). Le site de l'Afdas vous donne accès à une base de données de prestataires référencés (recherche par thématique et affichage des labels qualité) et à des offres de formations clé en main :

<http://bit.ly/offre-de-formation>

Vous pouvez consulter des moteurs de recherche dédiés à la formation tels que celui du Carif-Oref : [www.intercariforef.org/formations/recherche-](http://www.intercariforef.org/formations/recherche-)

[formations.html](http://formations.html) ou celui du portail de l'alternance : [www.alternance.emploi.gouv.fr/portail\\_alternance/jcms/hl\\_5662/rechercher-une-formation](http://www.alternance.emploi.gouv.fr/portail_alternance/jcms/hl_5662/rechercher-une-formation) (uniquement pour des formations en alternance).

##### ③ Présenter son projet aux organismes de formation

Cette présentation peut se faire par entretien téléphonique ou de visu. Elle doit être préparée soigneusement. Plus l'organisme de formation aura d'informations précises sur votre projet, plus il sera capable d'adapter sa réponse formation à votre besoin. Pour vous, c'est également l'occasion d'évaluer la capacité de l'organisme de formation à réussir le projet de formation : pose-t-il les bonnes questions ? Est-il à l'aise avec le sujet ? Explique-t-il clairement ce qu'il a fait pour d'autres clients ? Etc.

##### ④ Choisir le meilleur organisme de formation

Votre choix va dépendre de vos critères d'appréciation et de leur pondération. Ils sont différents à chaque consultation. Dans les fiches outils, vous trouverez un exemple de grille très complète pour vous aider à choisir. À vous de l'adapter et de la pondérer selon le contexte.

#### Les outils Afdas

##### ○ Fiche outil n°7 :

La grille d'analyse d'une offre de formation



## AXE 6 ACHETER UNE FORMATION EN EXTERNE

### *L'Afdas vous aide dans vos achats de formation*

Pour faciliter votre achat de formation, l'Afdas vous propose :

- Des offres de formation clé en main en bureautique, langues et sécurité, à tarifs négociés, éligibles aux différents dispositifs de financement, des moteurs de recherche de formations, d'organismes de formation et de certifications éligibles au CPF dans votre branche professionnelle,
- Le kit "Les clés de la certification",
- Un accès au plan de formation de branche : des organismes et formations sélectionnés par les partenaires sociaux de votre branche professionnelle, adapté à vos problématiques métiers et à tarifs négociés (Pack Accord),
- Un observatoire des prix du marché,
- Des services d'ingénierie pédagogique (Pack Avantages),
- Un service personnalisé de recherche d'organismes de formations,
- Des conseils sur les nouvelles modalités pédagogiques (MOOC, SPOC...),
- Des conseils à toutes les étapes de l'ingénierie de formation,
- Des chefs de projet formation à votre écoute pour penser et mettre en œuvre des projets ambitieux.

#### *Les outils Afdas*

- [www.afdas.com/kits](http://www.afdas.com/kits)
- Comment bénéficier de ces services ?  
Pack Accord et Avantages :  
<http://bit.ly/service-RD>  
Contactez votre conseiller



## AXE 7

# SAISIR LES OPPORTUNITÉS DU DIGITAL LEARNING

Le digital learning ne se résume pas au e-learning. Il l'intègre et le dépasse. Il comprend également les MOOC, le vidéo learning, le e-reading, les réseaux sociaux, les classes virtuelles... Le digital learning arrive à maturité. De plus en plus d'entreprises l'utilisent. Le baromètre Cegos 2015 de la formation constatait que 49 % des salariés européens ayant suivi une formation s'étaient formés à distance.

La France dans ce domaine est quelque peu en retard (29 % avaient suivi une formation digitale). Car le digital learning a longtemps été opposé au stage de formation. Or, d'un point de vue pédagogique, il n'en est rien. Les deux peuvent se marier opportunément. Le digital learning est un excellent complément au présentiel. Il peut aussi le redynamiser.

### Avantages et limites des différentes modalités de digital learning

Les modalités du digital learning sont nombreuses. La terminologie est parfois obscure. Voici un petit lexique pour vous y retrouver.

**MOOC ou Massive Open Online Courses**, en français Cours en Ligne Ouvert et Massif. Le MOOC est ouvert au plus grand nombre (parfois + de 10 000 apprenants en simultané). Les apprenants suivent un cursus planifié intégrant différentes ressources et activités pédagogiques en ligne (vidéocast, classes virtuelles, documentation "on line"...). Les cours sont pour l'essentiel gratuits, des options (évaluation, certification, accompagnement...) peuvent être payantes.

**Serious Games** que l'on peut traduire littéralement par "jeux sérieux", sont des jeux pédagogiques digitaux. Les apprenants sont immergés dans un environnement virtuel et sont invités à réagir et prendre des décisions. Les serious games sont développés notamment pour la manipulation de machines ou pour l'apprentissage d'attitudes et comportements tels que la relation client ou le management.

**SPOC ou "Cours petit privé en ligne"** est une évolution du MOOC. Il est réalisé en petit groupe et les apprenants sont accompagnés par leurs formateurs.

**Réseaux sociaux et communautés d'apprentissage** : Les apprenants échangent entre eux sur des réseaux sociaux d'entreprises ou des groupes privés des grands réseaux

mondiaux tels que Facebook ou LinkedIn. Ils sont tour à tour apprenants et formateurs. Ils consultent ce que leurs pairs ont posté et postent eux-mêmes du contenu.

**E-learning** : Module de contenu multimedia accessible via un ordinateur. Sa durée varie d'une dizaine de minutes à près de trente minutes pour les plus longs.

**M-learning ou Mobile-learning** : Identique à l'e-learning mais accessible via tablette ou smartphone. La durée est généralement plus courte de quelques minutes à une dizaine de minutes maximum.

**Vidéo-learning** : Vidéo à visée pédagogique. Elle peut prendre la forme d'un cours ou d'un geste professionnel filmé. Sa durée peut être très variable. Cependant, sauf exception, une vidéo de plus de 7' paraît excessivement longue.

**E-reading ou fiche pédagogique digitale**. C'est une synthèse en une ou deux pages maximum sur une notion ou un geste professionnel. Elle est consultable par tout type d'appareil digital.

**Blog learning** : Identique à l'e-reading mais la technologie utilisée est le blog (exemple WordPress) et le contenu se présente sous la forme de post ou articles de blog.



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Liens utiles MOOC

FUN : [www.france-universite-numerique-mooc.fr](http://www.france-universite-numerique-mooc.fr) - My MOOC : [my-mooc.fr](http://my-mooc.fr)

Coursera : [fr.coursera.org](http://fr.coursera.org) - Khan academy : [fr.khanacademy.org](http://fr.khanacademy.org)

Udacity : [www.udacity.com](http://www.udacity.com)



## AXE 7 SAISIR LES OPPORTUNITÉS DU DIGITAL LEARNING

### Avantages et limites des différentes modalités de digital learning

Intitulé	Avantages	Limites	Usage privilégié
MOOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rythme d'un cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manque de flexibilité (attente du démarrage du cours), coût de développement important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Savoir fondamentaux stabilisés, volumes importants</li> </ul>
Serious games	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interactivité, attractivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coût encore très élevé pour obtenir un produit de qualité</li> </ul>	
SPOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formation juste assez, juste à temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nécessite de la part de l'apprenant une grande autonomie dans son apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionnalisation / Accompagnement personnalisé</li> </ul>
Réseaux sociaux apprenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprentissage collaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nécessite de la part de l'apprenant une grande capacité à auto-diriger son apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionnalisation des communautés d'expert</li> </ul>
E-learning / M-learning / Vidéo-learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interactivité et attractivité intéressantes pour les meilleurs produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coût non négligeable pour des produits de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Savoirs stabilisés</li> </ul>
E-reading / Blog-learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibilité pour l'apprenant (facilité d'accès à des informations ponctuelles) et pour le concepteur (mise à jour aisée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faible interactivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Savoirs non stabilisés</li> </ul>

### 4 conseils pour saisir les opportunités du digital learning

Sans bénéficier de moyens extraordinaires, il est possible aujourd'hui de tirer le plus grand bénéfice de ces nouvelles techniques pédagogiques. Voici 4 exemples.

#### Diffuser le best of des MOOC

Consultez les grandes plateformes de MOOC et identifiez ceux qui correspondent le mieux aux besoins de vos collaborateurs. Invitez-les à s'y inscrire pour acquérir des connaissances fondamentales ou maîtriser de nouvelles technologies.

#### Organiser la veille au sein de l'entreprise

Votre environnement est en pleine mutation. Vos collaborateurs doivent en permanence saisir les évolutions pour adapter les compétences de leur entreprise au marché. Les grands réseaux sociaux et les sites et blogs professionnels sont un formidable moyen de faire de la veille.

- Constituez un fil Twitter efficace vous permettant d'être au courant de l'activité de votre secteur en temps réel,
- Utilisez des agrégateurs de flux RSS tels que Netvibes ou Thunderbird pour être mis au courant en permanence des nouveaux articles de vos sites et blogs favoris.

- Mettez en forme les résultats de votre veille *via* des outils de curation tels que Paper.li ou Scoop.it,
- Invitez les équipes à contribuer à la veille en créant un réseau social d'entreprise et en les invitant à partager leurs veilles.

#### Passer du e-learning au co-learning (ou co-apprentissage)

Consulter un e-learning en auto formation est souvent peu attractif. Le faire en petit groupe au sein des équipes est beaucoup plus efficace pédagogiquement. Cela permet d'échanger et ainsi de favoriser la compréhension, de décider ensemble de plans d'actions collectifs. Il suffit d'organiser des espaces temps-formation dédiés (30' par semaine, 1 heure par mois...).

#### Animer des communautés d'apprentissage

Pour aider les collaborateurs des fonctions principales de l'entreprise à se perfectionner, rien de tel qu'une communauté d'apprentissage.

Les collaborateurs peuvent à la fois contribuer et apprendre sur un réseau social fermé à l'entreprise. Ils sont amenés à poster des astuces, à poser des questions, à diffuser des vidéos learning sur leurs façons de résoudre certains problèmes. Toutes ces informations sont indexées et chacun peut les consulter aisément quand il rencontre un problème particulier.





## AXE 8

# ÉVALUER LES EFFETS DE VOTRE INVESTISSEMENT FORMATION

L'évaluation est souvent le parent pauvre de la formation. Or, bien évaluer la formation permet de mieux cerner les résultats de l'investissement consenti et par conséquent de se rendre compte de son utilité. C'est aussi le moyen d'identifier les actions à mettre en place pour préparer les plans de formation ultérieurs.

### Comment évaluer votre investissement en formation ?

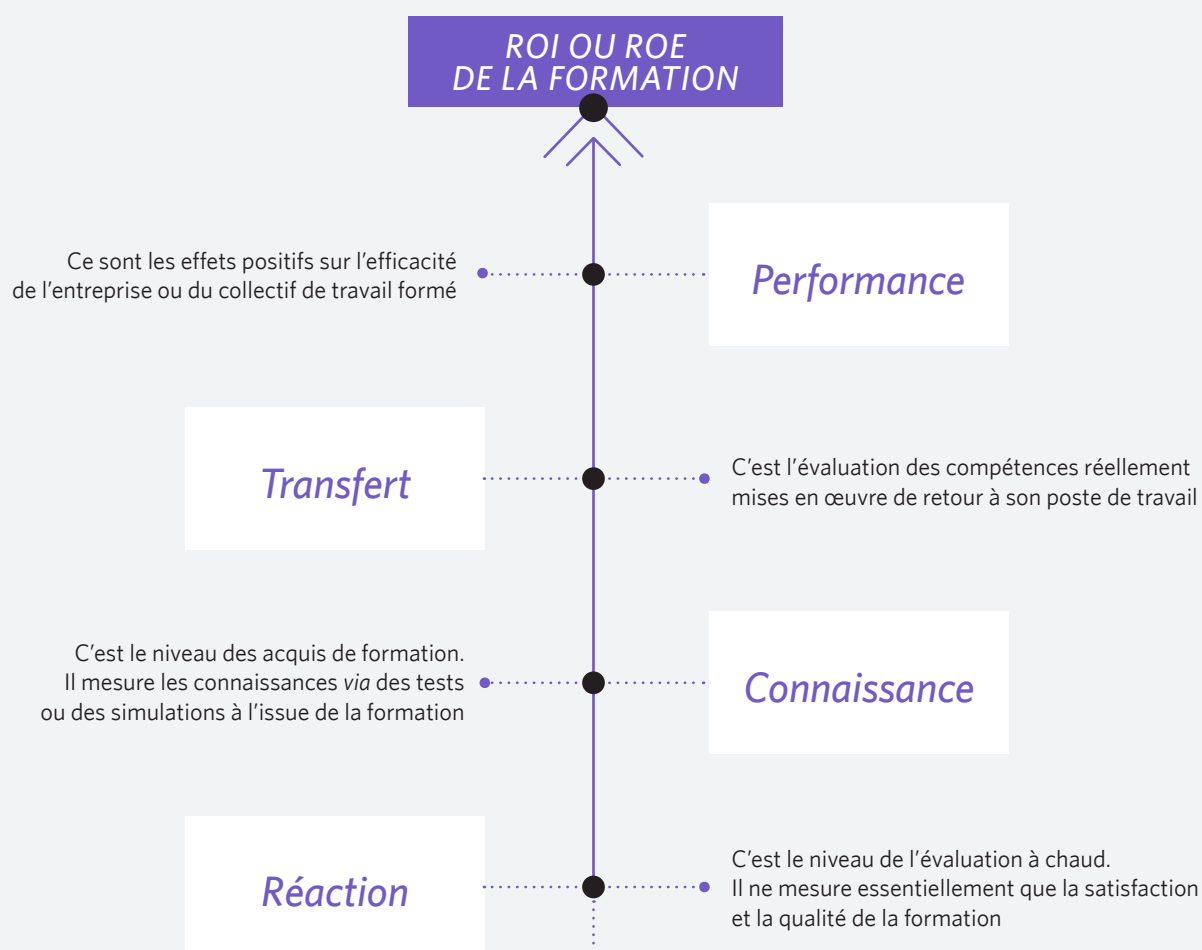
Donald Kirkpatrick, ex-professeur à l'Université du Wisconsin, a proposé dès le milieu des années 1950 un modèle d'évaluation de la formation en entreprise. À l'origine, ce modèle distinguait 4 niveaux d'évaluation.

Un cinquième niveau a été proposé par Jack Philips dans les années 1990 : le ROI ou "Return on investment", autrement dit le retour sur investissement de la formation. Il permet de faire la preuve de l'utilité de la formation. Mais ce ROI

est difficile à calculer, c'est pourquoi certains lui ont préféré la notion de ROE ou "Return on expectation". En français: "Retour sur attentes".

Avant de vous lancer dans une démarche d'amélioration de votre système d'évaluation, identifiez à quel niveau vous vous situez. Puis appliquez la démarche des petits pas en vous focalisant en premier sur le niveau supérieur de celui de votre entreprise.

## À QUEL NIVEAU D'ÉVALUATION SE SITUE VOTRE ENTREPRISE ?





## AXE 8 ÉVALUER LES EFFETS DE VOTRE INVESTISSEMENT FORMATION

### 6 conseils pour améliorer votre système d'évaluation de la formation

#### Le brief et débrief de formation

Invitez chaque collaborateur partant en formation à faire un brief et un débrief avec son manager. Quelques jours avant la formation, il convient de déterminer, avec son manager, ce qu'il va rechercher à travers cette formation et ce qu'il en fera ensuite pour appliquer les connaissances et éventuellement les diffuser à ses collègues. De retour de formation, il effectue un débrief et précise ses objectifs d'application et de diffusion. Il peut également se fixer des objectifs de "capitalisation", par exemple en faisant fructifier son capital connaissance en poursuivant sa veille ou réalisant un MOOC sur le sujet.

#### Mettre en place des challenges quiz

Vos collaborateurs ont besoin de maîtriser de nouvelles connaissances en permanence. Pourquoi ne pas faire des challenges inter équipe sous la forme de quiz ? Vous lancez des sessions de e-quiz à distance tous les mois. Et la meilleure équipe est récompensée. C'est ludique, c'est collectif et c'est apprenant.

#### Faire le lien entre entretien annuel et évaluation des compétences

L'entretien annuel ne sert pas qu'à évaluer l'atteinte des objectifs. C'est aussi un excellent moyen pour mesurer le niveau de maîtrise des compétences de ses collaborateurs. Il suffit d'intégrer à l'entretien annuel l'outil Plan de développement des Compétences. (Voir Axe 1 - Développer les compétences des équipes).

#### Faire le lien entre entretien professionnel et développement des compétences

L'entretien professionnel permet de recueillir des informations utiles pour le PDC et d'envisager des actions parmi les activités actuelles et celles à venir.

#### Suivre des tableaux d'impacts de la formation

Sur vos grands projets de formation, vous avez intérêt à évaluer les effets directs et indirects de votre investissement pédagogique.

Pour ce faire, identifiez au démarrage du projet les effets attendus sur la performance de l'entreprise. Exemple : accroissement des ventes, amélioration de la qualité, optimisation de l'organisation, taux de personnes certifiés.

#### Fixez-vous des niveaux attendus précis en pourcentage, en volume, en valeur

En aval de la formation, quelques semaines à quelques mois plus tard, évaluez les niveaux atteints et comparez. Vous pourrez probablement valoriser les gains obtenus et mesurer ainsi le retour sur investissement de votre formation.



### POUR ALLER PLUS LOIN

L'Afdas propose, à la demande, un service d'externalisation de l'évaluation des actions de formation, aux entreprises qui adhèrent au pack Avantages.

Retrouvez tous les renseignements auprès de votre interlocuteur Afdas habituel.



