Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l’employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l’employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d’un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l’employé doit posséder des connaissances ,savoir comment effectuer le travail, maîtriser des habilités, être capable de faire le travail et vouloir faire le travail.

Ces capacités se traduisent dans des comportements qui rendent l’employé apte à bien travailler et lui permettent d’obtenir les résultats planifiés pour lesquels il a été embauché. Toutes les activités de formation réfèrent aux programmes mis en œuvre pour améliorer le rendement actuel et futur des employés. Or il est rare que la formation initiale d’une personne la prépare directement à exercer toutes les responsabilités de son poste, et qu’elle possède effectivement toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir le niveau de rendement attendu.

La formation est devenue l’une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c’est sans doutes parce qu’on a découvert qu’elle était un extraordinaire levier du développement de l’entreprise et de compétences de tout salarié.

Les différentes évolutions des environnements créent sans cesse des nouvelles exigences et doivent stimuler l’enrichissement des connaissances et des savoir-faire.

1. **Définition et objectifs de la formation continue**

La formation peut être définie comme : «l’ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s’adapter aux changements structurels et aux modifications de l’organisation du travail impliqués par le évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle». Il s’agit d’un **investissement immatériel**.

Nous pouvons résumer les objectifs de la formation autour de deux grands volets :

* + **Pour l’employé**, les activités de formation visent à l’intégrer à l’organisation en lui permettant de maintenir ou d’améliorer son rendement au travail pour éventuellement accéder à des fonctions exigeant plus de responsabilités, favoriser la stabilité dans le poste , c’est un moyen de promotion et d'évolution de carrière.
  + **Pour l’employeur et l’organisation**, les activités de formation et d’apprentissage constituent un investissement dans ses ressources humaines. En améliorant la productivité de sa main d’œuvre, l’organisation favorise l’optimisation de ressources humaines mises à sa disposition, ce qui contribue à sa rentabilité à court et moyen terme. Elle doit recycler constamment son personnel et s’occuper des nouveaux venus qui sont en général plus scolarisés et mieux formés. A l’échelle de l’organisation, les programmes de formation ont les effets suivants :
* L’accroissement de la productivité
* Le développement de l’employé
* Le soutien au gestionnaire
* Le développement des carrières professionnelles
* Le développement organisationnel
* Moyen de prévention : la formation vise à réduire les risques d’inadaptation de qualifications de travailleurs dont l’emploi est menacée par une mutation d’activité.
* Moyen de promotion : en vue d’acquérir une qualification plus élevée.

1. **Les méthodes de formation**

La formation vise l’acquisition ou l’amélioration de connaissances, d’habilités et de comportements requis au travail de manière que les employés présentent une meilleure performance. Pour ce faire, on peut utiliser plusieurs méthodes et techniques suivant les objectifs poursuivis, les contenus des cours à dispenser, le temps disponible et la capacité d’apprendre des employés. C’est pourquoi les formateurs font souvent appel à une combinaison de plusieurs méthodes et techniques de formation. On regroupe généralement les méthodes en deux grandes catégories :

* Les méthodes axées sur la pratique ou sur les habilités et les comportements.
* Les méthodes axées sur le développement de la personne, l’acquisition de connaissances et d’habilités plus théoriques.

1. **Les méthodes axées sur la pratique**

Ce groupe de méthodes tente en général de développer des habilités pour la manipulation de matériel ou d’objets et la maîtrise des tâches à réaliser. Il s’agit en général des méthodes suivantes :

* L’intégration au poste de travail : elle consiste à former le personnel pendant qu’il accompli le travail.
* Le système de l’apprenti (ou le « coaching ») : l’employé apprend son travail avec un supérieur hiérarchique ou un employé plus expérimenté que lui pendant une certaine période.
* La rotation de postes : Cette méthode est surtout utilisée pour les cadres et pour les employés qui présentent le potentiel nécessaire pour accéder à des postes de niveau supérieur qui exigent plus de connaissances et impliquent plus de responsabilités.
* La formation en atelier école : cette méthode reproduit le travail avec un matériel semblable à celui qui sera utilisé dans une situation réelle par l’organisation.

1. **les méthodes axées sur l’acquisition de connaissances**

Ces méthodes visent surtout à permettre l’apprentissage de connaissances et des habilités intellectuelles ou de comportement (savoirs et savoir être). Ici aussi plusieurs méthodes favorisent ces apprentissages et sont les suivantes :

* **Le cours magistral** : il s’agit d’un processus de communication à sens unique où une personne s’adresse à un auditoire qui peut être très nombreux et qui reste passif.
* **Les cours programmés** : le cours est divisé en modules qui suivent une séquence logique. Il faut que chaque composante soit bien maîtrisée avant de passer à un nouveau module.
* **La discussion de groupe** : les groupes sont généralement composés de trois à trente personnes, subdivisés en sous-groupes pour donner la chance à tout le monde de participer à la discussion.
* **L’étude de cas** : cette méthode permet de créer une situation réaliste à travers l’exposé d’un problème et de placer la discussion dans un contexte précis, surtout lorsqu’ il s’agit de mettre au point une solution à un problème.
* **Les jeux de rôle ou des simulations** : elle ressemble à la méthode des cas, mais cette fois on ne demande pas de résoudre simplement le problème mais de jouer le rôle d’un des personnages.

1. **le plan de formation**

La formation se doit d'être claire et organisée, pour se faire il faut organiser un plan qui comprend l'ensemble des actions et possibilités de formation pouvant  bénéficier les collaborateurs. Celui-ci s'adresse à tous. Néanmoins, il revient à l'employeur de définir les profils à former en priorité (collaborateurs de longues dates, stagiaires, étudiants en alternance…) en évitant évidemment toute discrimination.

Le plan de formation rassemble l’ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l’entreprise. Il constitue la liste des moyens prévus par l’entreprise pour arriver à des objectifs . Il est établi par la DRH sur une période à moyen terme, après consultation du comité d'entreprise à partir des besoins en formation et en perfectionnement de l'entreprise, et ceux exprimés par ses salariés,

Il prévoit sous la forme d'un document écrit , le calendrier des formations, les bénéficiaires, les programmes et les budgets à allouer.

On peut en distinguer des grandes étapes :

1. **Analyse des besoins** : Processus de collecte, d’organisation et d’analyse des données

permettant ainsi de décider de la nécessité ou non de l’élaboration d’un plan de formation. Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

les besoins apparaissent dans les cas suivants :

* + Introduction de nouvelles technologies
  + Rareté de candidats qualifiés
  + Prévisions de travaux différents à réaliser
  + Nouvelles orientations de gestion
  + Performance plus faible que souhaitable.

Moyens d'identification des besoins de formation :

|  |  |
| --- | --- |
| Observation et écoute | Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d’avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer. |
| Entrevue individuelle | Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d’effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l’entreprise. |
| Groupe de discussion | Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d’un animateur neuter afin que chacun ait le même droit de parole. |
| Évaluation du rendement | Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d’identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste. |

1. **Fixation des objectifs :** Donner une compétence professionnelle à ceux qui n’en ont pas ,ou de

développer celle du personnel qualifié.

1. **Planification :** temps, budget, durée…

Une fois les objectifs généraux définis, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités( **modalités**) s'offrent à l'entreprise :

* La formation interne assurée par l'entreprise elle-même (soit par des cadres ou un formateur spécialisé , soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégrée avec une équipe d'animateurs formateurs).
* La formation externe

Elle est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes

extérieurs (déléguée à un Etablissement de formation public OFPPT ou privé). C’est la cas le plus

souvent rencontré au Maroc.

Les entreprises ont le choix entre deux **formules** :

* la formation **inter-entreprises (Inter –formation** ) lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre

un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire. Il y a regroupement de personnel de

différentes entreprises.

* la formation **intra-entreprise** (**Intra- formation** ) regroupant le personnel de la même entreprise. Cette pratique est plus courante dans les entreprises ayant des filiales. Dans l'un et l'autre cas, le responsable de la formation devra sélectionner le ou les prestataires capables de lui fournir les programmes et les itinéraires pédagogiques les mieux adaptés aux objectifs et aux populations de l'entreprise.

1. **Exécution :** Une fois le plan de formation est élaboré, l’entreprise doit gérer les actions qu’elle a programmée et les suivre.
2. **Evaluation et suivi post-formation**: L’évaluation permet de découvrir si les objectif de la formation sont atteints  et de prendre des décisions concernant la formation ultérieure.

Comme tout plan, l'évaluation des résultats est indispensable :

* Suivi du personnel au moyen des fiches et vérifications des acquis par des tests ou des entretiens;
* Evaluation quantitative de la formation pour savoir si elle a été économiquement profitable (objectifs atteints ou non)

Il faut comparer les objectifs d’apprentissage aux résultats obtenus en répondant aux questions suivantes : -Est-ce que les participants ont apprécié la formation?

-Est-ce que les participants ont acquis de nouvelles connaissances?

-Est-ce que les participants appliquent les nouvelles techniques ou méthodes ?

-Quel est l’impact de la formation sur les performances de l’entreprise?