

## Chapitre 1

# Les définitions des termes utilisés

Il paraît opportun de bien différencier efficacité et efficience et d'insister sur la valeur des différents objectifs, mais tout d'abord précisons ce que recouvre le terme d'efficacité dans la sphère de la formation professionnelle.

### Le terme d'efficacité de la formation

L'efficacité de la formation pourrait se résumer en une seule formule :

**Nombre d'objectifs atteints/Nombre de qualifications à valider**

Une qualification répond à un niveau d'exigence en matière de savoirs, rétribuée par l'entreprise. Dans le cadre d'une convention collective, ce niveau d'exigence est référencé sur une grille de classification et correspond à une rémunération. Les actions de formation ont pour objectif de participer, maintenir ou élargir ces niveaux d'exigence.

L'objectif exprime un résultat attendu formulé en termes d'actions quantifiables ou de comportements observables. La réalisation d'un objectif est positionnée dans le temps par un délai et facilitée par la préconisation de moyens adéquats. Par exemple, lister 5 titres de films d'aventure en moins de 3 minutes à l'aide de sa seule mémoire.

Le résultat attendu est visible, constatable dans l'activité menée sur un poste de travail, mais plus difficilement cernable quand il s'agit de formations de type comportemental, impliquant l'humain et ses valeurs personnelles.

**Une formation est dite efficace quand elle est reconnue comme utile et utilisée sur le poste de travail, augmentant ainsi la performance mais également l'autonomie du salarié.**

Est utile une formation qui solutionne un dysfonctionnement ou qui pallie un manque, permettant d'acquérir de nouveaux savoirs qui seront porteurs de perfectionnement ou d'évolution dans le quotidien de l'entreprise. Est dite « utilisée » une formation dont les acquis sont appliqués sur le poste de travail, le fait d'être utilisée à bon escient donnant à une formation toutes les chances d'être rentabilisée dans le temps.

*Prenons l'exemple d'une formation bureautique : de retour sur le poste de travail l'ex-formé ne dispose pas de matériel bureautique ou n'en disposera que dans 6 mois. Une telle formation ne peut être qualifiée d'efficace, les acquis de formation n'étant pas applicables.*

A *contrario*, il est intéressant de définir la formation inutile : elle répond à un besoin de l'individu dont l'entreprise ne tire aucun profit.

*Si je me forme à l'apiculture alors que mon poste de travail est exclusivement centré sur la production de piquets de pâture... ma formation sera inexploitable dans mon entreprise. Par contre, elle me sera probablement utile sur un plan personnel, notamment dans le cas d'une reconversion professionnelle.*

Que dire des formations qui ne répondent à aucun besoin du moment, ni pour le salarié ni pour l'entreprise ?

Avant de présenter les caractéristiques des différents objectifs, il faut souligner qu'un objectif est directement issu de la politique d'une entreprise et qu'à ce titre, il devient ambassadeur des petits et grands

changements. Pour vivre, ou survivre, toute entreprise adapte sa stratégie en fonction des courants environnementaux au travers desquels elle recherche un bénéfice ou une plus-value. Cette recherche traduite en axes de progrès ou de développement se décline en différents objectifs. Précisons encore que tout objectif impulse le progrès et que tout progrès change les repères quotidiens. Dès lors, il est aisé de comprendre que la définition d'un objectif s'annonce comme capitale car elle révèle la mesure de l'effort à fournir par les différents acteurs.

**Objet de contestation ou d'adhésion, un objectif ne souffre aucune ambiguïté et la simplicité de son langage se conjugue avec l'emploi de termes factuels.**

Leviers d'actions, les objectifs mettent en jeu des opérations de nature différente :

- ▶ **Les objectifs de performance** ciblent généralement les gains à réaliser. Ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire, en y incluant si possible le mieux être. À lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite ;
- ▶ **Les objectifs pédagogiques** visent essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire. À eux de traduire les objectifs de performance en connaissances accessibles, sans oublier de les lier à des exercices pratiques ;
- ▶ **Les objectifs de transfert** facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle ; ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur ; un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action.

Puis viennent les acteurs « intermédiaires », non moins importants : les managers de proximité. Ils ont en charge le constat du savoir mis en œuvre ; c'est une lourde responsabilité que d'observer chez son équipier la transformation plus ou moins rapide du « savoir appris » en « savoir acquis » : une véritable alchimie s'opère chez

l'ex-stagiaire. Malheureusement, cette phase est encore trop souvent bâclée, voire avortée par l'absence de mise en pratique adéquate sur le poste de travail ;

- ▶ **Les objectifs opérationnels** illustrent cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail. Par exemple, une formation à « la participation en réunion de travail » ne deviendra efficace que traduite en objectifs opérationnels : « pendant 3 mois, formuler une proposition à chaque réunion ».

Le dispositif efficacité de la formation combine donc quatre types d'objectifs qu'un exemple permettra de mieux saisir :

*Dans une entreprise est constaté le fait suivant : le personnel administratif fait intervenir la maintenance informatique pour des pannes mineures telles que des arrêts d'imprimantes occasionnés par des bourrages de papier... Il a donc été décidé de faire suivre au personnel concerné une formation de maintenance bureautique de tout premier niveau.*

*L'action de formation « former le personnel administratif à la maintenance bureautique de 1<sup>er</sup> niveau » se décline en plusieurs types d'objectifs :*

**Objectif de performance :** diminuer de 5 % les interventions du personnel informatique dans les bureaux ;

**Objectifs pédagogiques :** identifier les n périphériques (clavier, souris, imprimante) d'un ordinateur ; connaître les n principaux réglages élémentaires (écrans et imprimantes) ;

**Objectifs de transfert :** tester tous les réglages proposés dans le programme écran ; revenir aux 3 réglages initiaux à l'aide d'un mémo.

**Objectifs opérationnels :** effectuer les n opérations conformes à la remise en route d'une imprimante bloquée.