

Chapitre 5 Eléments de corrigé

1. Comment peut-on identifier les besoins de formation dans une entreprise en général et dans une PME en particulier ?

Pour identifier les besoins de formation dans les PME, des méthodes basées sur des entretiens avec l'encadrement et le personnel directement concerné, sont utilisées.

Une évaluation correcte vise à distinguer entre les besoins à satisfaire d'urgence et ceux à anticiper dans une perspective à moyen terme. Elle doit également s'efforcer de concilier le « droit des salariés » à la formation professionnelle avec les besoins de l'entreprise en essayant de les rendre complémentaires.

En fonction des besoins identifiés au sein de l'entreprise, les objectifs peuvent être :

- de satisfaire aux obligations légales (être en règle) mais de ne pas favoriser les formations ;
- de développer les qualifications dans un souci d'ajustement à court ou à moyen terme des compétences aux besoins ;
- de favoriser l'intégration et la communication ;
- de donner une formation de base (apprentissage...) ou de perfectionner les connaissances.

Ce qui signifie que quels que soient les besoins identifiés ci-dessus, les bénéficiaires peuvent être :

- le patron lui-même (dans les PE artisanales, notamment) ;
- des volontaires ou des personnes désignées ;
- des membres de l'encadrement, ouvriers, employés, selon les types de qualifications souhaitées ;
- tout le personnel par roulement, etc.

2. (Dans le cas de la France,) Expliquez et illustrez les mécanismes de validation des acquis de l'expérience (VAE).

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) prolonge le dispositif de 1992 sur la validation des acquis professionnels (VAP). Institué par la *loi de modernisation sociale* du 17 janvier 2002, ce nouveau dispositif constitue l'un des leviers essentiels de la « formation tout au long de la vie ».

Désormais, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle, y compris celles acquises dans des activités de bénévolat, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles.

Les obstacles qui persistaient à la reconnaissance des acquis professionnels des salariés, donc de la légitimité, à travers un diplôme, de leurs compétences, semblent être théoriquement levés.

La VAE permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années. En 2005, 3 000 titres sont accessibles en VAE. Le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

Etude de cas

Question 1

Identifier les points forts et les points faibles des choix et des actions du Responsable de Formation

Points forts :

- Mise à disposition des catalogues de stages pour informer les salariés.
- Recensement des besoins en formation grâce à des questionnaires distribués à tous les chefs de service.
- Demande formulée aux chefs de service de signaler leurs besoins prioritaires en formation.
- Formation est à la fois assurée en interne (en utilisant les compétences internes) et en externe (en faisant appel à des intervenants extérieurs).

Points faibles :

- Le Responsable de Formation n'a pas rencontré le Directeur Général pour définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation. Au moment de faire des choix en matière de formation, il n'a pas pu arbitrer en fonction des priorités de l'entreprise.
- Le Responsable de la Formation a effectué un arbitrage non pertinent des choix en terme de formation.
- Le Responsable de la Formation n'a pas fait ou faire d'évaluation préalable nécessaire pourtant à toute action de formation.
- Le Responsable de la Formation n'a pas impliqué les Chefs de Service dans l'inscription des salariés à des sessions de formations.
- La faiblesse du budget de formation et le manque d'implication de plusieurs acteurs au sein de l'entreprise, fragile la posture du responsable de formation.

Question 2

Proposez des axes d'amélioration au Responsable, concernant l'organisation de ses missions, en particulier l'élaboration du plan de formation.

- Commencer par procéder à une véritable évaluation pour bien identifier les besoins en formation de l'entreprise.
- Proposer des bilans de compétences.
- Diffuser, expliquer les avantages de la formation dans la carrière d'un salarié.
- Impliquer l'ensemble du personnel dans un véritable projet d'entreprise.
- Débuter l'élaboration du plan de formation en réunissant les directeurs de l'entreprise pour définir les objectifs prioritaires à atteindre avec la formation. Le plan de formation est un outil au service de la performance de l'entreprise.
- Impliquer plus les différents acteurs concernés dans la formation : les Chefs de Service, les RH, les partenaires sociaux.
- Expliquer les conséquences à titre personnel et pour l'ensemble de l'organisation.