

LES MOTS CLÉS DU SUIVI

- **Application des connaissances** : processus par lequel l'apprenant, à l'issue d'un stage, met en œuvre les connaissances acquises pour qu'elles se transforment en compétences durables.
- **Capacité inférentielle** : capacité pour un stagiaire à faire le lien entre le contenu d'une formation et les connaissances acquises préalablement.
- **Coach** : personne dans l'entreprise qui assure le suivi de la formation d'une personne de manière personnalisée.
- **Démultiplication** : action visant à diffuser auprès de ses collègues tout ou partie d'un savoir acquis pendant une formation (collègue, supérieur, formation, « expert » interne, le directeur de la qualité si le stagiaire s'est formé à la qualité).
- **Entretien de définition des objectifs d'application** : rencontre, quelques jours après un stage, avec son supérieur, permettant de se définir des objectifs d'application d'un acquis en formation. Ils doivent être reliés aux objectifs assignés à la formation avant le départ du stagiaire.
- **Hot line pédagogique** : support technique à distance permettant au stagiaire d'obtenir le soutien de son formateur. Facilite l'application d'une connaissance acquise.
- **Objectif** : définit un résultat à atteindre, et se traduit en verbe d'action (diminuer tel ratio, recruter x apprentis, etc.). Cet objectif doit être quantifiable, mesurable et assorti de moyens et de délais. Un objectif se négocie avec son supérieur.
- **Questionnaire de structuration** : outil de suivi composé d'un test de mémorisation et de la rédaction d'un résumé, favorisant la structuration des connaissances acquises lors d'un stage.
- **Routines** : habitudes de travail non écrites partagées par les membres d'une équipe. Peuvent être aussi fortes qu'une procédure ou qu'une règle formelle. Parfois remises en question de retour de stage.
- **Transfert** : processus par lequel un savoir théorique acquis en stage devient une compétence maîtrisée.
- **Tutorat** : démarche d'accompagnement du stagiaire par un expert-tuteur, qui l'aide à mettre en œuvre les connaissances découvertes en formation.

(Source : Organiser le suivi de formation.)

POUR EN SAVOIR PLUS

- « L'Évaluation, doc. n° 29 », réalisé par des membres du Gsif (contacter l'association au 01.42.81.34.44).
- « Organiser le suivi de formation », de Marc Denery, ESF éditeur, 1997.
- « Évaluation de la formation et performance de l'entreprise », de Serge Barzucchetti et Jean-François Claude, Editions Liaisons, 1995.
- « La Gestion des compétences », de Catherine Levy-Leboyer, Editions d'organisation, 1995.

La position délicate des formateurs

Bien que susceptibles d'être mis en cause, ils veulent de plus en plus être associés aux démarches d'évaluation de leur formation.

Les formateurs n'ont pas toujours eu le cœur à encourager leurs commanditaires à évaluer les formations qu'ils animaient. Ils risquent d'être évincés ou de se voir demander quelques jours d'intervention en compensation, afin de terminer le travail, sorte de service après-vente, non rémunéré évidemment. « C'est le risque de la transparence », s'exclame l'un d'eux.

Pourtant, ils manient aujourd'hui ces concepts avec plus d'aisance. Ils leur permettent d'offrir des services qui dépassent le simple face-à-face pédagogique, et d'être plus associés à la stratégie formation de leurs clients.

Krauthammer International a ainsi mis au point une méthodologie afin d'évaluer la pertinence et l'application d'une formation.

Mentor

S'appuyant en particulier sur des fiches remplies par le salarié au jour le jour pendant la formation, et sur des entretiens de l'entourage de l'apprenant quelques semaines après, elle débouche sur un rapport élaboré par un consultant remis à la direction de la formation. « Une bonne évaluation identifie ce qui a fonctionné ou pas, et

restaure la coresponsabilité », souligne Daniel Eppling, Directeur business développement groupe. Par exemple, si un groupe de stagiaires n'a pas été bon, on fera la part des choses entre ce qui est dû à l'animateur, à l'entreprise,

au responsable de formation ou encore aux apprenants eux-mêmes. »

La société insiste notamment pour qu'un mentor soit donné à tout apprenant, qui sera un collègue ou une personne de la DRH, dont le rôle sera de préparer le stagiaire à la formation. Ce mentor sera également interrogé sur les progrès réalisés par le stagiaire.

Il est vrai aussi que des évaluations sauvages ont pu injustement les mettre en cause, et qu'ils préfèrent avoir un pied dans la démarche. Daniel Eppling : « Nous proposons aux entreprises de suivre le stagiaire comme un tuteur, ou encore, six mois plus tard, d'évaluer et d'actualiser ce qu'il a appris, mais c'est rarement acheté. Pourquoi le faisons-nous ? C'est bon pour notre image, un plus concurrentiel. »

Il est à noter que la Chambre syndicale des formateurs-consultants, qui a depuis peu créé le titre de « formateur-consultant » (vingt professionnels l'ont obtenu à ce jour), a placé parmi les cinq compétences essentielles l'évaluation et le suivi. « Nous ne sommes pas que des animateurs, commente-t-on en interne. Nous avons une vision plus large, qui nous permet de manager l'ensemble d'une opération de formation, ce qui va jusqu'à l'évaluation à froid. »



Daniel Eppling, directeur business développement groupe. (Photo J.-C. Marmara/Le Figaro.)

AVIS D'EXPERT

Christian Talbot, (DR.)



« PAS DE DÉMARCHE MÉCANISTE »

Christian Talbot gère la formation des 1 250 salariés, dont 100 managers, de l'établissement d'Aquitaine d'Aérospatiale-Matra-Lanceurs.

« Quand un salarié est formé sur une machine, de retour dans son entreprise, le contremaître peut vérifier qu'il a tout intégré. A la machine, ça passe ou ça casse ! A l'inverse, si c'est une formation à l'anglais, qui saura en interne s'il parle aisément ? Des évaluateurs extérieurs sont nécessaires. Mais, entre ces deux types de stages, il y en a une multitude dont la mesure de la qualité repose sur une seule personne, le hié-

rarchique, qui doit s'inquiéter après stage, non pas de la satisfaction immédiate du stagiaire, mais, quelques mois plus tard, un an au maximum, du changement obtenu. Comment fait-il ? »

« Chez nous, les hiérarchiques sont libres de décider. Ils sont autonomes. Cela peut être par le biais d'entretiens avec le salarié, de témoignages, d'observations directes. Nous ne voulons pas suggérer de démarche mé-

caniste ou contraignante, qui, d'ailleurs, ne fonctionnerait pas. On leur demande juste de se rappeler pourquoi le stagiaire est parti (conversion, promotion, mutation, etc.), et, en toute honnêteté, d'objectiver leur subjectif, sans numérisation ni procédures spécifiques. Leur appréciation servira, par exemple, pour définir les prochaines formations du collaborateur ou étendre le stage concerné à d'autres. »

PAGES 101 - 103 : NOS RUBRIQUES LOISIRS ET MÉDIAS ▶▶▶▶

Notre

Att

Rattaché à clients et d de nos proc A 28/35 an dans le sec rigueur et v Merci d'adr forcedevem sous la réf 189 av. Ael

Mich
FORCE
www.m

PRO
des

Développeurs et vous détectez le Vous êtes garant vous avez précoi Vous possédez u et services financ Votre dynamisme fine du risque bar Vos qualités d'org

Nous rei
Charg
De formation su débutant ou vou

Conse
De formation ba dans l'environne

Conse
De formation su bancaire, consacr

CI
Banq

Régio
de l'O

Ensej en far 100 m 550 p conce une la prêt-à d'acc à la f Dans dévek recha