

LE PETIT LIVRE DU BIEN-ÊTRE · CHAPITRE 2.1 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

Mon plan de développement : apprendre en faisant

70-20-10 · objectifs On apprend surtout en faisant, un peu avec les autres, et une petite part en formation. Un bon plan de développement tient sur une page : un objectif précis et daté, puis ces trois chemins. Il se discute en entretien et se suit dans l'année.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- La règle des **70-20-10** : environ 70 % en faisant, 20 % avec les autres, 10 % en formation. C'est un **repère**, pas un chiffre scientifique.
- Un objectif motive s'il est **précis et un peu exigeant**, plutôt que « faites de votre mieux » (Locke et Latham).
- Le plan doit dire **quand** et **comment savoir** que c'est atteint.
- La formation imposée par l'employeur pour le poste est à sa charge et se fait en principe sur le temps de travail.

70	20	10	1
% en faisant	% avec les autres	% en formation	point d'étape à mi-parcours

2 La base légale, article par article

- L'employeur prend en charge les frais nécessaires à l'exécution du travail (CO 327a) ; une formation exigée pour le poste en fait partie.
- Le temps passé en formation exigée par l'employeur compte comme temps de travail (OLT 1 art. 13 al. 4).
- Une clause de remboursement des frais de formation en cas de départ est admise si elle est convenue à l'avance, par écrit en pratique, et dégressive dans le temps.
- Les apprentis ont des règles propres (CO 344 à 346a) ; voir le livre RH.

3 Les règles, cas par cas

Situation	Règle	Article
Une formation exigée pour le poste	Frais à la charge de l'employeur, temps de travail	CO 327a · OLT 1 13
Une formation souhaitée par le collaborateur	À convenir : partage des frais et du temps	Contrat
Clause de remboursement en cas de départ	Convenue à l'avance, proportionnée, dégressive	Jurisprudence
Un objectif « s'améliorer en Excel »	Le préciser : quoi, pour quand, comment le mesurer	Locke et Latham
Un plan oublié après l'entretien	Fixer un point à mi-parcours	Bonne pratique

4 La méthode, dans l'ordre

1. Formuler un objectif précis.
2. Le dater et le mesurer.
3. Prévoir les trois chemins.
4. Demander le soutien utile.
5. Faire le point à mi-parcours.

> **« Un objectif précis, trois chemins, un point d'étape. »**

6 Les pièges

Confondre formation et développement : un cours sans mise en pratique ne change presque rien.

Côté RH et paie : Le rôle du service RH

- Fournir un modèle d'une page et l'intégrer à l'entretien annuel ; voir l'entretien annuel.
- Rendre visibles les occasions d'apprendre en faisant : projets, remplacements, mentorat.
- Pour le financement et les clauses : la formation continue.

7 Le cas type du chapitre

Devenir autonome sur les décomptes. Nadia, gestionnaire de paie depuis un an, veut établir seule les décomptes annuels des assurances sociales. Sa responsable propose un cours de trois jours.

a. Le cours suffit-il ?

b. Construisez un plan 70-20-10.

c. Qui paie le cours ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Le 70-20-10 vient d'études sur des cadres qui racontaient ce qui les avait fait progresser (années 1980) ; les chiffres ont été formulés plus tard (1996). Aucune mesure ne les confirme précisément.
- La théorie de la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990) montre aussi l'importance du retour régulier et de l'engagement de la personne envers l'objectif.
- Un objectif de développement ne doit pas devenir un critère caché de licenciement : il se discute, il ne se décrète pas.

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? Le 70-20-10 est un chiffre mesuré scientifiquement.
2. Vrai ou faux ? Un objectif précis motive plus que « faites de votre mieux ».
3. Vrai ou faux ? Une formation exigée pour le poste est à la charge de l'employeur.
4. Vrai ou faux ? Le temps de formation exigée compte comme temps de travail.
5. Vrai ou faux ? Un cours suffit en général à développer une compétence.
6. Vrai ou faux ? Une clause de remboursement peut être imposée après coup.
7. Cas express : Qui paie une formation exigée par l'employeur pour le poste ?
8. Résolvez le cas type de la section 7, « Devenir autonome sur les décomptes », questions a à c.
9. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : C'est un repère tiré de témoignages.

2. Vrai : Locke et Latham.

3. Vrai : CO 327a.

4. Vrai : OLT 1 art. 13 al. 4.

5. Faux : La pratique fait l'essentiel.

6. Faux : Elle se convient à l'avance.

7. L'employeur. Frais nécessaires (CO 327a) et temps de travail (OLT 1 art. 13).

8.

1. Rarement : sans pratique, la formation s'oublie vite.

2. Objectif : décomptes 2027 remis sans correction avant le 30 janvier. En faisant : préparer le décompte AVS avec la collègue, puis seule pour une filiale. Avec les autres : un point de 20 minutes toutes les deux semaines. En formation : un cours d'une journée sur les décomptes.

3. Si l'employeur exige cette compétence pour le poste, les frais et le temps sont à sa charge (CO 327a, OLT 1 art. 13).

9. 1) Formuler un objectif précis. ; 2) Le dater et le mesurer. ; 3) Prévoir les trois chemins. ; 4) Demander le soutien utile. ; 5) Faire le point à mi-parcours. Base : CO 327a, 344 ss ; OLT 1 art. 13 ; Locke et Latham 1990 ; Lombardo et Eichinger 1996.