

1

Les enjeux de la formation

1.1 L'objectif de la formation pour adultes : non pas devenir compétent mais le rester !

Pour bien comprendre les enjeux de la formation, il est nécessaire de se rappeler que l'objectif de la formation pour adultes est, non pas de « devenir compétent », mais de « rester compétent ».

En effet, le fait de devenir compétent est du ressort de la formation initiale.

Rester compétent est du ressort de la formation continue.

Mais pour être encore plus précis, nous allons distinguer quatre cas de figure, qui pourraient constituer les quatre étapes chronologiques de la « formation tout au long de la vie ».

1.1.1 La formation initiale d'enseignement général

Il s'agit de la formation reçue depuis l'école maternelle jusqu'à l'université. Elle permet aux élèves d'acquérir à la fois :

- ▶ une initiation aux matières d'enseignement général (français, calcul, mathématiques, etc.) ;
- ▶ un apprentissage aux méthodes de travail (comprendre un texte, résoudre un problème, etc.) ;

- ▶ un apprentissage à la vie sociale (apprentissage du travail en groupe, respect des règles de la vie collective, etc.) ;
- ▶ une culture générale (les sciences de la vie, l'histoire, la géographie, etc.).

C'est donc une étape d'éveil de l'intelligence, de la mémoire, du raisonnement, etc. qui prépare les élèves à l'étape suivante.

1.1.2 La formation initiale d'enseignement professionnel

Il s'agit d'une formation orientée vers une spécialisation professionnelle et qui aboutit à une qualification en lien direct avec un métier identifié.

Tout en étant spécialisé, cet enseignement reste générique dans la mesure où il restera à l'étudiant sortant de cette formation à s'adapter aux spécificités du futur employeur – sauf dans le cas de la formule de l'apprentissage.

Ceci étant, cet enseignement apporte un socle d'acquisition de compétences qui constitue une réelle préparation à l'entrée dans la vie professionnelle.

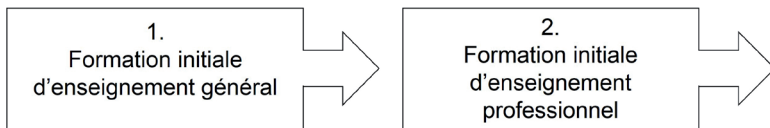


Figure 1.1 La formation initiale

1.1.3 La formation continue du plan de formation de l'entreprise

Il s'agit de la formation destinée aux adultes en activité (encadrée par la loi initiée en 1971).

Elle est destinée à accompagner les projets de l'entreprise et de permettre à chaque collaborateur de maintenir son niveau d'employabilité.

Sa mise en œuvre sera illustrée au paragraphe suivant (voir figure 1.2).

1.1.4 La formation continue de reconversion professionnelle

Il s'agit de dispositifs de formation destinés à permettre à ceux qui :

- ▶ ont perdu leur emploi de retrouver une nouvelle opportunité professionnelle ;

- ▶ souhaitent changer d'orientation professionnelle (pour des raisons de lassitude, de convenances personnelles, etc.) de retrouver une nouvelle qualification ;
- ▶ ont une qualification professionnelle mais qui, par manque de mise à jour de leurs compétences, ont perdu en employabilité et donc se sentent menacés dans la pérennité de leur emploi, de retrouver un réel niveau d'expertise dans leur métier ;
- ▶ estiment que leurs champs de compétences sont menacés au regard des évolutions de la technologie, du marché, etc. de retrouver de nouvelles perspectives professionnelles.

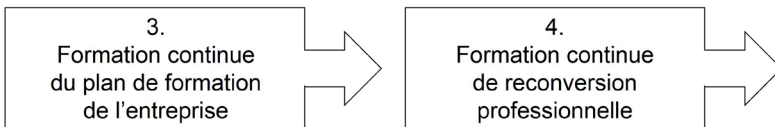


Figure 1.2 La formation continue

À la lumière de cette première analyse, on le voit, les situations peuvent être diverses et variées. Elles vont donc nécessiter des traitements adaptés.

Il n'en demeure pas moins, que la finalité est identique quelle que soit la situation envisagée : il s'agit d'acquérir des compétences opérationnelles qui contribuent au développement des activités de l'entreprise – qu'elle soit privée ou publique – et au maintien de l'employabilité du collaborateur.

L'enjeu est donc bien de rapprocher les cursus et les contenus de formation des besoins des entreprises, de définir le rôle de l'entreprise et le rôle de la structure de formation et de permettre ainsi aux collaborateurs de mieux gérer leurs champs de compétences. Les questions à se poser seront donc les suivantes :

- ▶ Quelles synergies mettre en œuvre entre formation et besoins de l'entreprise ?
- ▶ Quelles relations collaboratives envisager entre les chefs de projets (demandeurs de compétences) et la DRH (gestionnaire des compétences), mais aussi entre les sachants, les apprenants et leur hiérarchie ?
- ▶ Quelle synthèse opérer pour plus d'efficacité ?

Nous allons tenter de répondre à ces questions en proposant une autre perspective dans la mise en œuvre de la formation au sein des entreprises.

Mais auparavant, nous allons rappeler les obligations de l'entreprise au regard de la loi et tenter de dépasser le seul critère de l'obligation pour identifier les intentions de la loi afin d'aborder cette dernière avec pragmatisme.

1.2 Les obligations légales de l'entreprise en matière de GPEC

Souvent, on décrit l'élaboration du plan de formation comme le recueil des besoins de formation des collaborateurs.

Dans les faits, il n'y a pas de besoins de formations mais des besoins de compétences. L'action de formation est la réponse adaptée pour satisfaire le besoin d'acquisition de compétence.

Élaborer le plan de formation d'une entité de travail constitue un acte majeur de management. Le responsable hiérarchique qui élabore le plan de formation de son équipe de collaborateurs pose en effet un acte fort d'exigence et de reconnaissance vis-à-vis de ses ressources humaines.

Il est important de rappeler que la formation est définie, dans la loi, comme un droit lié au contrat de travail : ce droit est donc à l'initiative de l'employeur et non du salarié.

L'action de définir le plan de formation doit donc toujours revenir au responsable hiérarchique. Pour cela, il définit d'abord le cadre des priorités en fonction des objectifs qui lui ont été assignés et des projets qu'il envisage d'engager lors du prochain exercice.

S'il sollicite ses collaborateurs pour élaborer le plan de formation de son service, c'est qu'il souhaite donner une dimension participative à cet exercice.

Mais en aucun cas, l'élaboration du plan de formation ne pourra se résumer à collecter les demandes de formation des collaborateurs sans un cadrage et une validation de la part de la hiérarchie (à telle enseigne qu'un collaborateur qui refuse de suivre une formation à laquelle il a été inscrit par sa hiérarchie prend le risque d'un licenciement au motif du refus de réaliser les exigences de son contrat de travail. À l'inverse, un salarié peut porter plainte contre son employeur s'il estime avoir perdu son emploi faute de n'avoir pu bénéficier de la formation qui lui aurait permis d'être maintenu dans l'entreprise.).

Bien évidemment, ce rappel du cadrage juridique n'a pas pour objectif d'encourager un management coercitif mais bien de mettre en évidence « l'esprit de la loi ».

Dès son adoption en 1971, la loi portant sur l'obligation des entreprises en matière de formation professionnelle a inscrit une dimension dynamique dans la gestion des compétences et des emplois.

C'est la raison pour laquelle l'élaboration du plan de formation se place dans une approche plus globale définissant les obligations de l'employeur en matière de gestion sociale.

Comme on le voit dans la figure 1.3 ci-dessous, l'obligation définie par le législateur part de la définition des décisions politiques (qui se situent au niveau des intentions) qui vont être déclinées en décisions stratégiques (qui se situent au niveau de la méthode) pour être elles-mêmes déclinées en projets d'actions (qui se situent au niveau opérationnel).

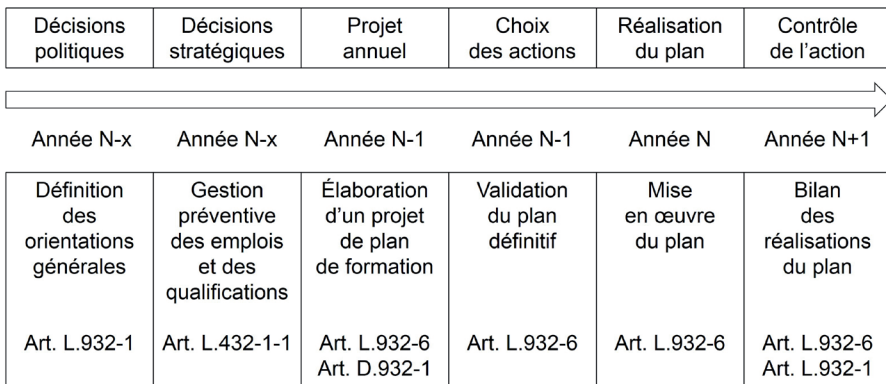


Figure 1.3 Une approche globale du plan de formation

Les récentes évolutions ne modifient pas ces exigences de la loi originelle puisqu'elles portent essentiellement sur la consultation des partenaires sociaux dans les processus de gestion des effectifs et des compétences au regard des projets de l'entreprise.

En fait, une lecture attentive de la législation montre bien que l'objectif du législateur est d'encadrer l'employabilité des salariés : il s'agit bien d'une démarche préventive qui, si elle est bien mise en œuvre et que les différents acteurs jouent le jeu, devrait avoir pour conséquences de réduire le chômage de longue durée et d'assurer la compétitivité des entreprises.

Certes, cela génère des contraintes, notamment administratives, et les résultats ne pourront être constatés que sur le long terme.

Mais reconnaissons que le jeu en vaut la chandelle !

1.3 La formation et les entretiens annuels

On ne dira jamais assez que les entretiens annuels constituent un acte majeur de management... à la condition qu'ils soient correctement préparés, menés et suivis et qu'ils s'inscrivent dans la déclinaison des projets et des objectifs de l'entreprise.

En effet, l'entretien annuel constitue un temps fort dans la relation entre le responsable hiérarchique et son collaborateur : il s'agit d'un moment privilégié pour faire un point sans contraintes sur l'année écoulée, prendre le temps d'expliquer, de s'expliquer et par là de mieux se connaître. À l'issue de cet échange, il s'agit de lancer les bases d'une collaboration plus fructueuse parce que fondée sur une meilleure compréhension réciproque et sur des objectifs partagés.

Pour bien comprendre les enjeux des entretiens annuels, il convient donc de bien les situer dans le processus global de management de l'entreprise : dans le cadre de son projet, l'entreprise a besoin de la contribution de chacun à la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. Pour cela, il est indispensable d'investir le temps nécessaire pour :

- ▶ faire le point sur l'année écoulée et définir les facteurs de réussite ainsi que les difficultés que le collaborateur rencontre dans sa pratique au quotidien ;
- ▶ expliquer où l'on va ainsi que le pourquoi et le comment des actions ;
- ▶ définir avec le collaborateur ce que l'on attend de lui et les ressources nécessaires pour y parvenir.

Il s'agit donc bien d'un acte de communication majeure et de responsabilisation.

C'est pourquoi l'on évitera lors de l'entretien annuel d'évoquer tout ce qui « polluerait » ou compromettrait l'atteinte de cet objectif. Notamment, tout ce qui pourrait avoir une allure de revendication individuelle et encore moins collective : augmentation de salaire, etc.

Non qu'il ne faille jamais en parler... mais cela doit être évoqué à un autre moment. Faute de quoi, l'entretien se résoudrait rapidement à : « Combien j'ai cette année ? », tout le reste devenant anecdotique et sans intérêt pour le collaborateur.

Les négociations d'ordre personnel devront se dérouler à un autre moment et être bien sûr en lien avec les performances. Ces négociations apparaîtront davantage comme la conséquence des résultats obtenus plutôt que comme la justification (souvent maladroite) d'une évaluation perçue comme subjective.

Pour mener correctement un entretien annuel, il convient de respecter quelques principes clés :

- ▶ on n'évalue pas le collaborateur mais ses performances et l'utilisation des ressources mises à disposition pour y parvenir ;
- ▶ l'échange s'appuie sur des faits et non sur des interprétations ou des approximations qui nuisent à la crédibilité du manager ;
- ▶ l'échange ne s'appuie pas sur les événements des dernières semaines avant l'entretien mais sur les tendances de l'année toute entière ;
- ▶ l'entretien ne sert pas à résoudre les problèmes du quotidien. Il permet de préparer l'avenir et d'anticiper pour qu'à la lumière de ce qui s'est passé durant l'année écoulée des solutions plus efficaces et plus réalistes soient mises en œuvre. Il aborde donc des préoccupations de fond ;
- ▶ l'entretien n'est pas non plus le moment d'un règlement de comptes qui nourrirait des comportements défensifs et hostiles ;
- ▶ le suivi de l'entretien est tout aussi important que l'entretien lui-même : les objectifs fixés ne sont pas « optionnels ». Il s'agit d'obligations de résultats.

Le responsable hiérarchique s'attachera donc tout au long de l'année à vérifier l'état d'avancement de l'atteinte des objectifs. Le cas échéant, il provoquera un entretien de recadrage s'il devait constater un oubli ou une dérive dans la mise en œuvre des conclusions de l'entretien.

La finalité est que lors du prochain entretien, la phase « bilan » soit la plus courte possible : « Nous étions convenus de ces objectifs : nous constatons qu'ils sont atteints ! » Ce qui permet de progresser.

Sinon, force sera de constater que l'on n'a pas avancé et qu'il faudra reconduire ce qui n'a pas été fait. Dans ce cas, on mesure la perte de crédibilité qui en découle pour le responsable hiérarchique ainsi que le désintérêt du collaborateur pour ce genre d'exercice.

Le plan d'actions issu de l'entretien annuel se limite souvent :

- ▶ au mieux, à la définition d'objectifs d'amélioration et au choix d'actions de formation à engager ;
- ▶ au pire, à des intentions plus ou moins vagues de « faire un effort » sur tel ou tel point reconnu défaillant.

En fait, la panoplie des actions possibles est bien plus large. Le plan d'actions peut en effet être constitué par :

- ▶ des objectifs individuels ;
- ▶ des objectifs collectifs ;
- ▶ le pilotage d'un projet d'amélioration ou d'innovation ;
- ▶ la mobilité du collaborateur vers de nouvelles activités ;
- ▶ une organisation nouvelle plus performante ;
- ▶ etc.

La formation devient alors l'un des moyens mis à disposition pour réaliser le plan d'actions. À la condition que le contenu et que la pédagogie mis en œuvre répondent aux exigences de compétences, de performances et d'opérationnalité dont a besoin l'entreprise.

Or, l'offre des organismes professionnels de formation correspond le plus souvent à des « réponses génériques » qui nécessitent une adaptation de la part des stagiaires afin de pouvoir être mises en œuvre sur leur poste de travail.

Lors de l'entretien annuel, il conviendra donc de définir, avec précision, le cahier des charges de la demande de formation pour en définir les points clés à aborder et les contextes spécifiques dans lesquels ces derniers devront être mis en œuvre.

C'est pourquoi nous suggérons qu'un bilan des actions de formation suivies par le salarié puisse être fait au cours de cet entretien. Nous proposons, dans le tableau 1.1 ci-après, un format de bilan qui pourrait être intégré au support d'entretien annuel.

Tableau 1.1 Un bilan intégré au support d'entretien annuel

| Titres des formations suivies au cours de l'année | Avis du collaborateur | | | Avis du supérieur hiérarchique | |
|---|-----------------------|-----------|-----------|--------------------------------|------------|
| | Utile | Peu utile | Inadaptée | Bénéfique | Sans effet |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Suggestions pour améliorer l'impact des prochaines formations concernant : | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - le contenu théorique : ... - le contenu pratique : ... - l'organisation : ... | | | | | |

L'analyse de la post-formation doit permettre d'engager une démarche d'évaluation qualitative des prestations de formation (assurées par les organismes de formation) et donc être traitée dans un souci d'amélioration continue, comme tous les indicateurs gérés dans le cadre des démarches qualité de l'entreprise.

Cette analyse devra être communiquée aux organismes qui ont dispensé la formation dans le but de développer une véritable relation partenariale.

Pendant, nous le concevons bien, cette relation partenariale trouvera rapidement ses limites. Un organisme extérieur à l'entreprise ne pourra s'adapter aux exigences de chaque participant que de façon limitée, quand bien même la formation serait organisée en « intra », c'est-à-dire avec un groupe de participants appartenant tous à la même entreprise.

En effet, le formateur extérieur ne maîtrise pas l'historique de l'entreprise et ses particularités. Pire, il ne pourra pas assurer un « service après-vente » auprès de ses participants puisqu'il ne sera pas physiquement présent ni disponible pour répondre aux questions et aux préoccupations qui ne manqueront pas de s'exprimer dans un délais plus ou moins long après la formation.

Sauf dans le cas où les formateurs sont des formateurs internes... C'est là l'objet de cet ouvrage.

1.4 La formation : une démarche d'excellence et d'anticipation

Pour que la formation puisse s'intégrer dans une démarche d'excellence et d'anticipation, il faut qu'elle satisfasse à plusieurs critères.

1.4.1 La démarche d'excellence

Comme nous l'avons évoqué plus haut, quand il s'agit d'élaborer le plan de formation de l'entreprise, on utilise souvent la notion de « besoin de formation ».

En fait, il nous faudrait éviter de parler de besoin de formation et plutôt parler de besoin de compétences : la formation n'est que le moyen pour acquérir les compétences.

Cette distinction est importante pour éviter d'engager des actions de formation « gadgets » ou approximatives qui ne répondent pas vraiment aux situations et exigences professionnelles des personnes qui auront bénéficié de ces formations.

L'action de formation sera d'autant plus pertinente et efficace qu'elle sera conçue « sur-mesure » et qu'elle permettra aux participants d'avoir accès aux « bonnes pratiques » définies par l'entreprise qu'ils auront ensuite à mettre en œuvre au quotidien.

Dans ce sens, on peut considérer que la formation est aussi un moment de partage d'expériences et de préoccupations qui participe à la cohérence des pratiques et, par conséquent, à une meilleure maîtrise des métiers et des productions.

Il faut donc apporter un soin tout particulier à définir le cahier des charges du projet de formation. Voici quelques points qui pourraient être abordés dans ce cahier des charges :

- ▶ Quelles sont populations concernées ?
- ▶ Quelle est la nature des compétences à acquérir ?
- ▶ Quelles seront les conditions de mise en œuvre à prendre en compte ?
- ▶ Y a-t-il des prérequis nécessaires ?
- ▶ Quels sont les supports de travail à intégrer ?
- ▶ Y a-t-il des contraintes spécifiques à prendre en compte ?
- ▶ Quels seront les indicateurs d'efficacité ?