

Jacques SOYER

Fonction formation

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2003
ISBN : 2-7081-2886-8

Éditions

d'Organisation

Chapitre 1

Préparer la construction

Avant toute construction du système formation, il est souhaitable d'effectuer une phase préparatoire. Nous en formulons ici les différentes étapes.

1. FAIRE PRÉCISER CERTAINS POINTS DE LA POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

La formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options :

- Première option, elle est un outil de gestion des ressources humaines, au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la classification des emplois, etc. ; elle vise alors directement un meilleur fonctionnement de l'entreprise à court, moyen et long termes.
- Deuxième option, elle est un outil du bon climat social de l'entreprise ; elle peut alors être considérée comme une « récompense », une « œuvre sociale ».

Il est nécessaire de savoir si l'entreprise entend ou non développer les deux options ou une seule et laquelle. Les entreprises choisissent pratiquement toutes la première option, en revanche la seconde, encore présente dans les années 70-80, tend à disparaître.

Pour tenir compte de cette évolution, nous limiterons nos propos sur cette seconde option à cette seule partie de l'ouvrage et en indiquant, ici brièvement, la démarche à suivre :

- Pour éviter toute confusion, bien distinguer les actions de formation relevant de cette option des autres actions qui visent un meilleur fonctionnement des unités.

Construire le système formation

- Définir si la gestion de ces formations sera centralisée ou décentralisée.
- Si la décentralisation est retenue, il faudra choisir le bon niveau de prise de décision et allouer les moyens budgétaires correspondants ; il nous semble que le meilleur choix soit de confier le budget à chaque directeur (premier niveau hiérarchique en deçà de la direction générale) ; les formations sont toutefois initiées par les managers directs des formés et peuvent être choisies dans un catalogue construit et mis à jour régulièrement par l'unité centrale formation de l'entreprise.
- Si la centralisation est retenue, le budget pourra être confié au responsable du service social (si celui-ci existe) ou à tout autre acteur en évitant, autant que faire se peut, un membre de l'unité centrale formation ; cette recommandation vise à éviter une confusion entre les deux options ; en effet, le responsable formation, en gérant ce budget, risque de nuire à l'image de la formation « outil de gestion » mise en œuvre par ailleurs ; une autre formule centralisée consiste à confier le budget correspondant au comité d'entreprise (comme pour les autres œuvres sociales) - ce choix n'est pas absurde, mais bien en cohérence avec l'option retenue.
- Définir si l'entreprise ne fera que répondre aux demandes personnelles ou si elle prendra l'initiative de choisir des actions collectives pour les inscrire à son plan de formation ; dans ce dernier cas, il faudra décider l'instance chargée de l'élaboration de cette partie du plan ; en toute logique, le comité d'entreprise (ou sa commission formation, si elle existe) peut dans cette hypothèse se voir confier cette mission.
- Après quelques années de mise en application de cet élément de politique sociale, il sera utile de vérifier son efficacité ; si l'entreprise pratique l'audit de climat, des questions portant sur ce type de formation pourront y être posées.

En ce qui concerne l'ingénierie de la formation « œuvre sociale », nous ne développerons pas les outils correspondants ; le lecteur pourra, si nécessaire, s'inspirer des outils proposés pour la formation « outil de gestion ». Nous limiterons notre propos à quelques remarques :

- Pourquoi ne pas considérer le droit au congé individuel de formation comme relevant de l'option « œuvre sociale » ? L'entreprise se chargerait alors d'effectuer une publicité sur ce droit (publicité souvent négligée).

- Si les moyens financiers alloués pour cette option sont d'un faible montant, on évitera de systématiser le recueil de ces besoins de formation ; certaines entreprises, souvent publiques, commettent cette erreur, elles génèrent en final beaucoup d'insatisfaction, ce qui va à l'encontre du but recherché.
- Si l'entreprise met en place une assistance auprès du salarié demandeur pour l'aider à choisir l'action de formation qui répond à ses objectifs personnels, elle ne manquera pas de rappeler les conditions de prise en charge, sans engagement de sa part au niveau de la gestion des emplois ; ceci pour éviter que le salarié ne réclame l'intégration de sa formation dans la gestion de l'entreprise.
- La même remarque s'applique aux actions collectives inscrites au plan de formation en réponse à des objectifs sociaux.
- Ou bien la formation réclamée trouve une convergence avec des objectifs de l'entreprise (autres que sociaux) et il faut alors qu'elle entre pleinement dans la première option ; ou bien elle ne trouve aucune convergence et il faut alors la gérer bien à part.
- Le suivi de la mise en pratique sur le terrain des formations données est une phase importante de l'ingénierie de formation ; elle n'est pas à réaliser pour la seconde option, sauf pour certaines actions collectives.
- Pour cette option, les pratiques d'évaluation ne porteront que sur les objectifs finals ; les évaluations des objectifs pédagogiques ou des objectifs de formation seront laissées à l'initiative des organismes de formation ou des formés ; seules les actions collectives inscrites au plan de formation pourront faire l'objet d'une évaluation des objectifs de formation (pour la compréhension de cette remarque, le lecteur se reportera, si nécessaire, au chapitre 12, portant sur l'évaluation)¹.

1. Nous précisons toutefois notre vocabulaire :

- objectifs pédagogiques = les classiques « à l'issue de la formation, le formé sera capable de... » ;
- objectifs de formation = les compétences ou les comportements attendus en situation de production, quelques semaines après la formation, soit dans l'entreprise, soit dans la vie sociale du formé lorsqu'il s'agit d'une action « œuvre sociale » ;
- objectifs finals = les finalités, les buts visés ; il s'agit de résultats économiques, sociaux ou de production.

Construire le système formation

2. FAIRE PRÉCISER LES GRANDS OBJECTIFS DE LA POLITIQUE FORMATION DE L'ENTREPRISE

P. 459 Une rencontre avec la direction générale permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système formation de l'entreprise. Il s'agit des objectifs à moyen et long termes. En effet, une politique formation ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est d'environ cinq à sept ans. Ce sont donc les grandes options qui y sont fixées :

- développer le professionnalisme,
- maintenir l'emploi,
- favoriser la promotion interne,
- améliorer la coopération entre les diverses unités,
- utiliser les ressources pédagogiques internes (les grandes options peuvent concerner les buts ou, comme ici, les moyens)...

Les buts visés par la politique formation permettent de définir les types de formation à développer dans l'entreprise.

3. FAIRE PRÉCISER LES RÔLES QUE L'ENTREPRISE VEUT FAIRE JOUER AUX ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans un premier temps, la direction précisera si la gestion des ressources humaines doit être confiée à des fonctionnels (les spécialistes de la DRH) ou à la ligne managériale. La première est contestable sur le fond. En effet, c'est bien le responsable d'une unité de travail qui doit en maîtriser tous les aspects : techniques, organisationnels, sociaux et humains. Aussi, le choix se porte-t-il souvent sur la deuxième formule, mais celle-ci se révèle souvent inefficace lorsqu'on ne précise pas en parallèle la nécessaire décentralisation de toutes les responsabilités et de tous les moyens, y compris budgétaires.

Le responsable formation s'interroge souvent sur les modes de fonctionnement propices à une mobilisation de l'encadrement en matière de formation ; c'est la décentralisation des responsabilités en la matière qui constitue la meilleure voie (c'est d'ailleurs ce que le responsable formation dit, ou fait dire, à l'occasion des formations managériales : « Pour mobiliser vos collaborateurs, utilisez la délégation ou la décentralisation des responsabilités »). D'autre part,

1. Les numéros de page en marge renvoient aux annexes de l'ouvrage. Table des annexes page 439.

les effectifs des directions fonctionnelles ayant tendance à baisser, les moyens humains des DRH ne sont plus suffisants pour assurer une gestion des ressources humaines de qualité.

Avantages d'une décentralisation de la formation

- Une cohérence avec le management participatif qui progresse dans les entreprises.
- Une mobilisation plus forte des managers.
- Des prises de décision mieux adaptées aux réalités du terrain.
- Une utilisation directe d'un référentiel proche de celui du secteur opérationnel concerné.
- Une adhésion plus grande aux décisions prises.
- Un contrôle plus efficace des activités de formation (c'est le responsable de rang n+1 qui contrôle l'activité formation du responsable de rang n).
- Une approche qualité des pratiques de formation qui se réalise plus aisément.
- Le responsable formation et son service deviennent des prestataires de services.
- Le responsable formation peut se décharger des activités de « routine » et peut consacrer son temps aux actions de conseil et d'assistance des managers, ce qui se traduit par une amélioration de la qualité des actions.
- Une mise à disposition d'un pouvoir entre les mains des managers, pouvoir qui leur est utile alors qu'il ne présente aucune utilité s'il reste entre les mains d'un fonctionnel.

P. 493 La décentralisation consiste à rapprocher les lieux de décision des lieux de l'action. Plusieurs types de décisions peuvent être concernés, les quatre tableaux qui suivent fournissent quelques exemples de décentralisations plus ou moins avancées.

Construire le système formation

Premier exemple **Formation adaptation pour une entreprise « centralisée ».**

Le responsable formation est le réalisateur principal, le DRH contrôle, les décisions appartiennent à la direction générale, il faut être haut placé dans la hiérarchie pour être consulté.

FORMATION ADAPTATION		LES ACTEURS				
		Le DG	Le directeur	Le manager	Le DRH	Le Dép. F°
LES PHASES DE LA FORMATION	Mettre à jour la politique	D			Co	C - Co
	Allouer le budget global	D			A	
	Décider des dépenses	D			A	
	Recueillir les besoins		est consulté		Cont.	R
	Construire le plan de formation	D	est consulté			C
	Établir les cahiers des charges			est consulté	Cont.	R
	Concevoir les actions de formation				Cont.	R
	Animer les actions de formation				Cont.	R
	Évaluer les actions de formation				Cont.	R
	Suivre la mise en application			reçoit des consignes	Cont.	R
	Suivre la réalisation du plan de formation				Cont.	R
	Établir les bilans annuels des actions				Cont.	R
	Communiquer sur la formation				Cont.	R
	Auditer la fonction formation	Dans ce genre d'entreprise l'audit est externe et décidé par la Direction				
	Consulter les partenaires sociaux	Cont. - D			R	

C = conçoit, prépare - D = décide - R = réalise - Co = coproduit -
A = assiste, conseille - Cont. = contrôle

Deuxième exemple Formation adaptation pour une entreprise décentralisée.

Le manager réalise souvent avec l'assistance du responsable formation, le directeur est le principal contrôleur, les décisions appartiennent au manager, sauf les décisions politiques et la fixation du budget global.

		LES ACTEURS				
		Le DG	Le directeur	Le manager	Le DRH	Le Dép. F°
L E S P H A S E S D E L A F O R M A T I O N	Mettre à jour la politique	D	Co	Co	Co	C - Co
	Allouer le budget global	D			A	C
	Décider des dépenses			D		A
	Recueillir les besoins		Cont.	R		A
	Construire le plan de formation		Cont.	D		C - A
	Établir les cahiers des charges		Cont.	R		A
	Concevoir les actions de formation			Co	Cont.	Co
	Animer les actions de formation		Cont.	R		A
	Évaluer les actions de formation		Cont.	R		A
	Suivre la mise en application		Cont.	R		A
	Suivre la réalisation du plan de formation	Cont.	R			C - A
	Établir les bilans annuels des actions			Co	Cont.	C - Co
	Communiquer sur la formation		Cont.	R		A
	Auditer la fonction formation	D			Le DRH C - le Réalisateur est externe.	
	Consulter les partenaires sociaux			Co	Cont. - D	R

C = conçoit, prépare - D = décide - R = réalise - Co = coproduit -
A = assiste, conseille - Cont. = contrôle

Construire le système formation

Troisième exemple Formation liée à l'emploi pour une entreprise « centralisée ».

Le DRH et le responsable formation sont les principaux réalisateurs, le directeur général décide et contrôle, il faut être haut placé dans la hiérarchie pour être consulté.

FORMATION ADAPTATION		LES ACTEURS				
		Le DG	Le directeur	Le manager	Le DRH	Le Dép. F°
LES PHASES DE LA FORMATION	Mettre à jour la politique	D			Co	C - Co
	Allouer le budget global	D			A	
	Décider des dépenses	D			A	
	Recueillir les besoins		est consulté		Cont.	R
	Construire le plan de formation	D	est consulté		C - R	A
	Établir les cahiers des charges			est consulté	Cont.	R
	Concevoir les actions de formation				Cont.	R
	Animer les actions de formation				Cont.	R par l'ext.
	Évaluer les actions de formation	Cont.			R	
	Suivre la mise en application	Cont.		reçoit des consignes	R	
	Suivre la réalisation du plan de formation	Cont.			R	
	Établir les bilans annuels des actions				Cont.	R
	Communiquer sur la formation	Cont.		R Lorsqu'il y a communication		
	Auditer la fonction formation			dans ce genre d'entreprise l'audit n'est généralement pas pratiqué		
	Consulter les partenaires sociaux	Cont. - D			R	

C = conçoit, prépare - D = décide - R = réalise - Co = coproduit -
A = assiste, conseille - Cont. = contrôle

Préparer la construction

Quatrième exemple Formation liée à l'emploi pour une entreprise décentralisée.

Le manager réalise souvent avec l'assistance du responsable formation ou il coproduit, le directeur et le DRH contrôlent, les décisions appartiennent à la fonction personnel, sauf les décisions politiques et la fixation du budget global.

		LES ACTEURS				
		Le DG	Le directeur	Le manager	Le DRH	Le Dép. F°
LES PHASES DE LA FORMATION	Mettre à jour la politique	D	Co	Co	Co	C - Co
	Allouer le budget global	D			A	C
	Décider des dépenses				Cont.	Co
	Recueillir les besoins		Cont.	Co	Cont.	Co
	Construire le plan de formation		Cont.	est consulté		R
	Établir les cahiers des charges		Cont.	R		A
	Concevoir les actions de formation			Co	Cont.	Co
	Animer les actions de formation		Cont.	R° en partie		C - A R° externe
	Évaluer les actions de formation		Cont.	R		A
	Suivre la mise en application		Cont.	R		A
	Suivre la réalisation du plan de formation				Cont.	R
	Établir les bilans annuels des actions			Co	Cont.	C - Co
	Communiquer sur la formation		Cont.	Co	Cont.	Co
	Auditer la fonction formation	D			Le DRH C - le Réalisateur est externe	
	Consulter les partenaires sociaux			Co	Cont. - D	R

C = conçoit, prépare - D = décide - R = réalise - Co = coproduit - A = assiste, conseille - Cont. = contrôle

Construire le système formation

La définition des rôles de chacun se fera en cohérence avec la politique managériale. Il ne suffira pas de dire que le premier gestionnaire des ressources humaines est le manager direct, mais il faudra l'apprécier sur cette gestion et pas seulement sur l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Il faudra l'amener à accepter de déléguer ses tâches techniques pour disposer du temps nécessaire à une bonne gestion de ses ressources humaines.

On précisera également les rôles que devront jouer les fonctionnels de la DRH. Dans la majorité des cas, il sera souhaitable de leur confier un rôle d'assistance et de conseil auprès des lignes hiérarchiques.

Nous venons de prôner une décentralisation du système formation, mais comment l'opérer ? Il s'agit de la décider puis de la faire connaître. Pour la décider, il sera utile de se rapprocher des autres responsables de DRH de façon à garder une cohérence avec les autres systèmes de gestion des ressources humaines. L'évolution se fera à travers une mise à jour de la politique formation et de ses règles d'application, celle-ci peut se réaliser avec la participation de l'encadrement. Pour la faire connaître, cela passera par une communication de la nouvelle politique, des nouvelles règles d'application et par la diffusion d'un guide pratique révisé.

4. METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE DE PILOTAGE DU SYSTÈME FORMATION DE L'ENTREPRISE

Pour obtenir une véritable intégration de la formation dans la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de faire piloter¹ ce système par quelques stratégies de l'entreprise, c'est-à-dire par l'encadrement supérieur et de mettre en place un « réseau » pour l'application de la politique formation et des orientations définies par ces stratégies.

Les mutations techniques, l'internationalisation des marchés, les évolutions socioculturelles conduisent les entreprises à se modifier en permanence. Les changements décidés dans l'entreprise comportent de nombreuses composantes : économiques, techniques, organisationnelles, humaines. Aussi est-il nécessaire de les aborder avec une approche globale.

De plus, la dimension humaine des changements ne peut plus être ignorée. En effet, tout projet d'évolution de l'entreprise (introduction d'une nouvelle technique, réorientation commerciale, modification des valeurs...) pose le problème de l'adaptabilité des hommes qui la

1. Au sens de l'analyse modulaire de système (voir l'introduction).

composent, donc implique une réflexion sur la faisabilité du projet et, s'il est maintenu, impose bien souvent le recours à la formation.

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle prévoit des modifications de plusieurs de ses systèmes internes, elle doit envisager en parallèle les évolutions de ses ressources humaines et intégrer, dans ses plans stratégiques, la formation comme moyen d'adaptation de sa main-d'œuvre. Tout projet important nécessite, pour sa conception et sa réalisation, l'intervention d'une équipe pluridisciplinaire dans laquelle le responsable formation trouve sa place, car il est celui qui fera prendre en compte, par ses collègues, les aspects socio-organisationnels des mutations de l'entreprise.

Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise, c'est donc tout d'abord impliquer son pilote dans les changements majeurs de l'organisation. C'est faire en sorte que les décideurs des stratégies et ceux des grandes options sur la formation ne fassent qu'un. Or, le responsable formation ne dispose pas toujours d'une position ou d'un statut lui permettant d'intervenir sur les stratégies.

Des problèmes se posent lorsque le spécialiste formation est trop éloigné des instances de décisions, soit par sa position dans la structure, soit par la défaillance de sa hiérarchie de rattachement. Dans de telles conditions, le système formation ne peut jouer un rôle efficace et on ne peut parler d'une réelle intégration de la formation dans la stratégie de l'entreprise.

Lorsque le responsable formation souhaite jouer un rôle efficace dans son organisation et qu'il constate :

- soit que le pilotage de la formation est assuré par le directeur général qui, insensible aux problèmes humains, n'accepte pas l'intégration de la variable humaine dans les projets, même si plusieurs de ses directeurs la réclame,
- soit que, son « patron », le directeur des ressources humaines (ou assimilé) joue le rôle de pilote de la formation et que par son incompetence, par son manque de conviction ou par sa mésentente avec ses collègues directeurs, la dimension humaine des plans stratégiques n'est pas prise en compte,
- soit que tout en étant le pilote de la formation, il est « mis à l'écart » des projets stratégiques, il s'interroge sur la réalité de l'intégration du système qu'il représente et il cherche les moyens d'associer plus étroitement la formation à la marche de son entreprise.

Construire le système formation

En dehors de la solution, simple mais pas toujours réaliste, qui consiste à se faire nommer directeur de la formation, rattaché au directeur général, quelle structure de pilotage peut être proposée à la direction de l'entreprise ?

Quelles sont les pilotes possibles pour le système formation qui soient suffisamment proches des décisions stratégiques ?

- **Le directeur général lui-même.** La formule, envisageable dans les PME, n'est pas toujours réaliste pour des organisations plus vastes ; de plus, si le titulaire n'est pas sensible à l'importance des aspects humains dans la gestion d'un changement et s'il n'écoute pas les spécialistes de la DRH, il vaut mieux éviter cette solution.
- **Le DRH.** C'est la formule la plus répandue, mais pas toujours la plus efficace ; elle exige la compétence du titulaire et sa bonne intégration dans l'équipe de direction : est-il perçu par les autres directeurs comme un allié, un prestataire de services de qualité ou comme un « perturbateur » se préoccupant essentiellement de la politique sociale, un gardien des règles sociales oubliant son rôle de gestionnaire des ressources humaines ?
- **Le responsable formation si celui-ci participe au comité de direction** ou s'il est systématiquement invité pour l'étude de tous les projets stratégiques de l'entreprise. Cette solution présente toutefois deux inconvénients : le pilotage repose sur une seule personne et il s'agit d'un fonctionnel.
- **Le comité de direction.** Il s'agit certainement de la meilleure formule, malheureusement les directeurs généraux acceptent rarement que leur comité consacre tout le temps nécessaire au pilotage de la formation. Cette solution présente l'avantage, sur les trois précédentes, d'impliquer un plus grand nombre de personnes et surtout l'ensemble des stratèges, ce qui augmente les chances de trouver des acteurs compétents au niveau de la gestion du changement.
- **Un groupe pilote formation,** constitué spécialement à cet effet. Cette formule présente un certain nombre d'avantages ; elle décentralise la responsabilité du pilotage, elle fait prendre les décisions par des opérationnels proches des stratégies, elle permet de choisir ses membres parmi les managers les plus aptes à prendre en compte la dimension humaine des projets, enfin elle offre la possibilité de ne mettre en jeu que des volontaires.

P. 490
et 491

Cette dernière formule est certainement la plus réaliste et la plus efficace. Compte tenu des avantages qu'elle présente, c'est celle que nous

retiendrons. L'entreprise qui laisse le pilotage de son système formation entre les mains des fonctionnels de sa DRH se place bien souvent dans une situation qui interdit une véritable intégration de la formation dans sa stratégie.

Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise, c'est confier son pilotage à des stratèges, mais c'est aussi décentraliser ses autres fonctions de régulation et de réalisation et mettre en place un véritable réseau d'acteurs. Nous détaillerons ce réseau au chapitre 3.