

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.

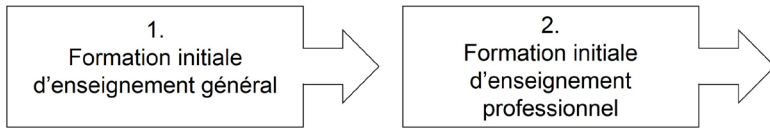


Figure 1.1 La formation initiale

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.

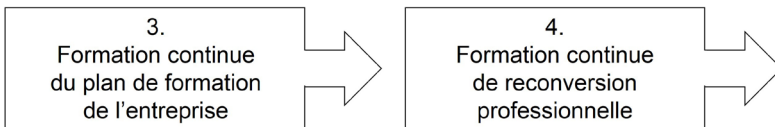


Figure 1.2 La formation continue

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).

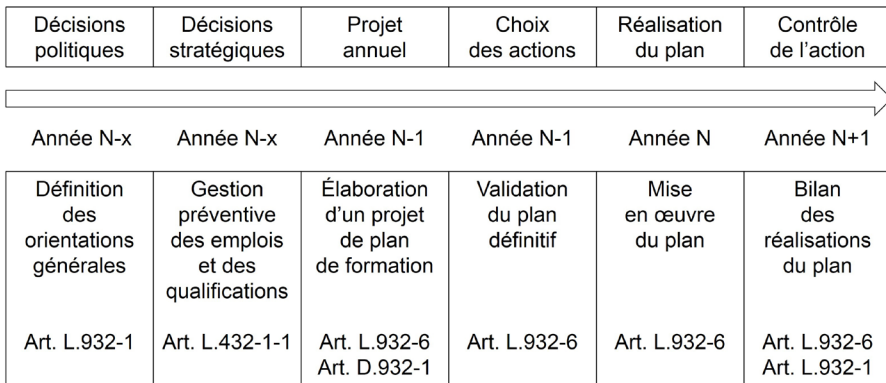


Figure 1.3 Une approche globale du plan de formation

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.