

RENDRE PLUS EFFICACE LA FORMATION AU QUOTIDIEN

Dans un environnement hautement concurrentiel, la performance d'une entreprise dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est à dire ses compétences et expertises.

L'entreprise doit être à même de se différencier de ses concurrents. Elle peut y parvenir en se montrant plus compétitive, plus innovante et réactive face à un marché capricieux et versatile. Pour cela, comme l'a démontré Alvin Toffler dans son ouvrage « les nouveaux pouvoirs » il faut savoir mobiliser les compétences. Après la force physique et l'argent, le nouveau pouvoir dominant c'est aujourd'hui le savoir. Silicon Valley incarne cette réalité. Simultanément, l'entreprise doit devenir un lieu de production et de formation. En analysant cette fin de siècle, Peter Drucker n'hésite pas à dire que « le savoir est désormais le facteur de production décisif ».

Ces constats confèrent au **développement des compétences une dimension stratégique**. Voilà pourquoi il nous paraît intéressant d'analyser les pratiques actuelles et dans cette réussite le rôle joué par l'encadrement.

Une transformation radicale

Cette dernière décennie met en relief le rôle de la compétence dans la performance globale d'une entreprise. Les budgets formation de nos entreprises sont très nettement à la hausse (3 à 4 % en moyenne), et aucune d'entre-elle, aujourd'hui, ne prendrait le risque de ne pas investir dans ce domaine.

La formation technique (spécifique au métier) est bien évidemment à l'honneur mais on remarque un retour en force des formations centrées sur l'efficacité individuelle et collective. Nous voulons parler notamment de la gestion du temps, de la méthodologie de résolution de problème ou bien encore de la capacité à travailler en groupe.

Ce phénomène est intéressant car la préférence allait plutôt dans un passé récent à ce qui est directement utile et rentable.

Il en est de même pour la qualité des formations au management (conduite de projet, animation d'équipe, appréciation des performances, ...) où le professionnalisme mis en œuvre n'a plus grand chose à voir avec les pratiques constatées il y a encore quelques années.

Au delà de l'apport de méthodes, ces approches visent à faire évoluer les convictions et croyances, tant il est dorénavant acquis qu'il n'y a **pas de véritable changement sans une action cohérente sur les comportements**.

Les actions de formation deviennent aujourd'hui de **véritables processus de changement** avec la mise en place de cahier des charges, le pilotage qu'exerce un comité de suivi, le recours à des outils pédagogiques diversifiés.

Les projets formation font l'objet d'une démarche dite sur « mesure » où les objectifs et indicateurs de mise en place sont clairement définis dès le démarrage de l'intervention et où le rôle des acteurs (service formation, encadrement, formateur, apprenant...) assure complémentarité, homogénéité et continuité de l'action.

Par ailleurs, les entreprises se sont dotées de véritables compétences pédagogiques et nous constatons que la liaison entre service formation et encadrement devient un élément clef de la réussite. Nous sommes très loin de la « formation récompense » des années 70 et déjà dans la réalité de l'investissement formation proposé par les plans d'épargne formation.

Dans sa volonté d'attirer les meilleurs éléments, la gestion des compétences devient même pour certaines entreprises un argument de marketing attractif. Les plus grands groupes utilisent ce créneau au risque de ne pouvoir tenir ensuite les promesses évoquées.

La formation face aux réalités du terrain

L'image de la formation a fortement évolué ces dernières années et cette réalité est facilement palpable à travers les pratiques de l'entreprise.

Le principal outil d'analyse des besoins de formation n'était rien d'autre que les plans d'action des différents départements de la compagnie. C'est en travaillant à travers les axes stratégiques de la direction générale et en accompagnant la mise en place des plans sectoriels qu'une structure formation trouve pleinement sa place dans le fonctionnement quotidien.

Il est évident que ce langage nous ne l'aurions pas entendu il y a encore seulement quelques années.

La Direction des Ressources humaines était souvent « un monde à part » et elle revendiquait un positionnement spécifique dans l'entreprise.

Aujourd'hui, il apparaît plus utile pour elle de faire de « l'entrisme » au sein des directions opérationnelles et d'être présent là où le besoin existe. Certes, la rentabilité reste la première finalité d'une société mais la formation peut intelligemment y contribuer en restant au contact des managers et de leurs projets.

De la compétence à la performance

Au delà de son ambition, la formation voit son domaine d'intervention s'accroître et son réseau d'interlocuteurs se densifier.

Un certain nombre de managers ou de collaborateurs ont acquis un bagage pédagogique qui facilite la transmission du savoir-faire au sein des équipes de travail. La formation n'est plus seulement une affaire de spécialistes, c'est devenue sans ambiguïté **une responsabilité partagée**.

Cet état de fait favorise la mise en place des deux missions principales de la formation à savoir l'acquisition des compétences et le développement de la performance. Nous savons en effet que la maîtrise technique d'une fonction ne se traduit pas « mécaniquement » par de la performance. Par ailleurs, la formation peut apporter une contribution utile dans la mobilisation des énergies et la capitalisation de l'expérience.

1. **L'acquisition des compétences** : il s'agit ici d'apprendre les méthodes et les comportements à mettre en oeuvre pour maîtriser les différents savoir-faire requis dans une fonction.

Ces formations sont dispensées avant la prise de fonction mais aussi tout au long de l'activité. Elles s'effectuent de préférence au sein de l'entreprise mais elles peuvent aussi s'envisager dans le cadre d'une formation externe.

Chaque entreprise a sa culture d'entreprise et des caractéristiques qui justifient la mise en place d'un cursus spécifique. Même si les techniques sont proches, l'expérience montre que l'on ne gère jamais tout à fait de la même manière l'acquisition d'un savoir faire chez Coca-Cola, Renault ou BSN.

Cette réalité nous confirme l'importance que joue aussi la formation sur le plan culturel. Elle est un outil d'acculturation essentiel et dans l'acquisition des méthodes nécessaires à l'exercice d'un métier et il serait regrettable d'oublier qu'elle facilite l'adhésion à une identité métier et à une culture d'entreprise.

Chez Renault, l'identité métier des ouvriers qui travaillent à la tôlerie n'est pas celle des opérateurs qui travaillent à l'emboutissage. Toutefois, ils ont en commun de partager une culture d'entreprise.

2. **Le développement de la performance** : il s'agit ici de parfaire la maîtrise des situations dans un environnement particulier en adhérant à des règles et procédures de fonctionnement cohérentes et adaptées au contexte actuel ou à venir.

Ces formations sont dispensées au sein de l'entreprise et justifient la mise en place d'actions intra-établissement, voire intra-service. Elles visent un résultat vérifiable tant sur le plan individuel que collectif.

La compétence nécessite une adaptation permanente du savoir-faire. C'est ici que l'encadrement direct intervient pour apporter une contribution essentielle car la réussite repose en premier lieu sur la motivation à agir « l'envie d'aller plus loin » mais aussi sur la prise en compte de certains détails techniques ou organisationnels.

Le tableau ci-après permet de clarifier les deux approches en précisant les finalités visées. Il montre l'importance de la complémentarité de celles-ci et la nécessité de bien réfléchir à cet aspect des choses au sein de l'entreprise.

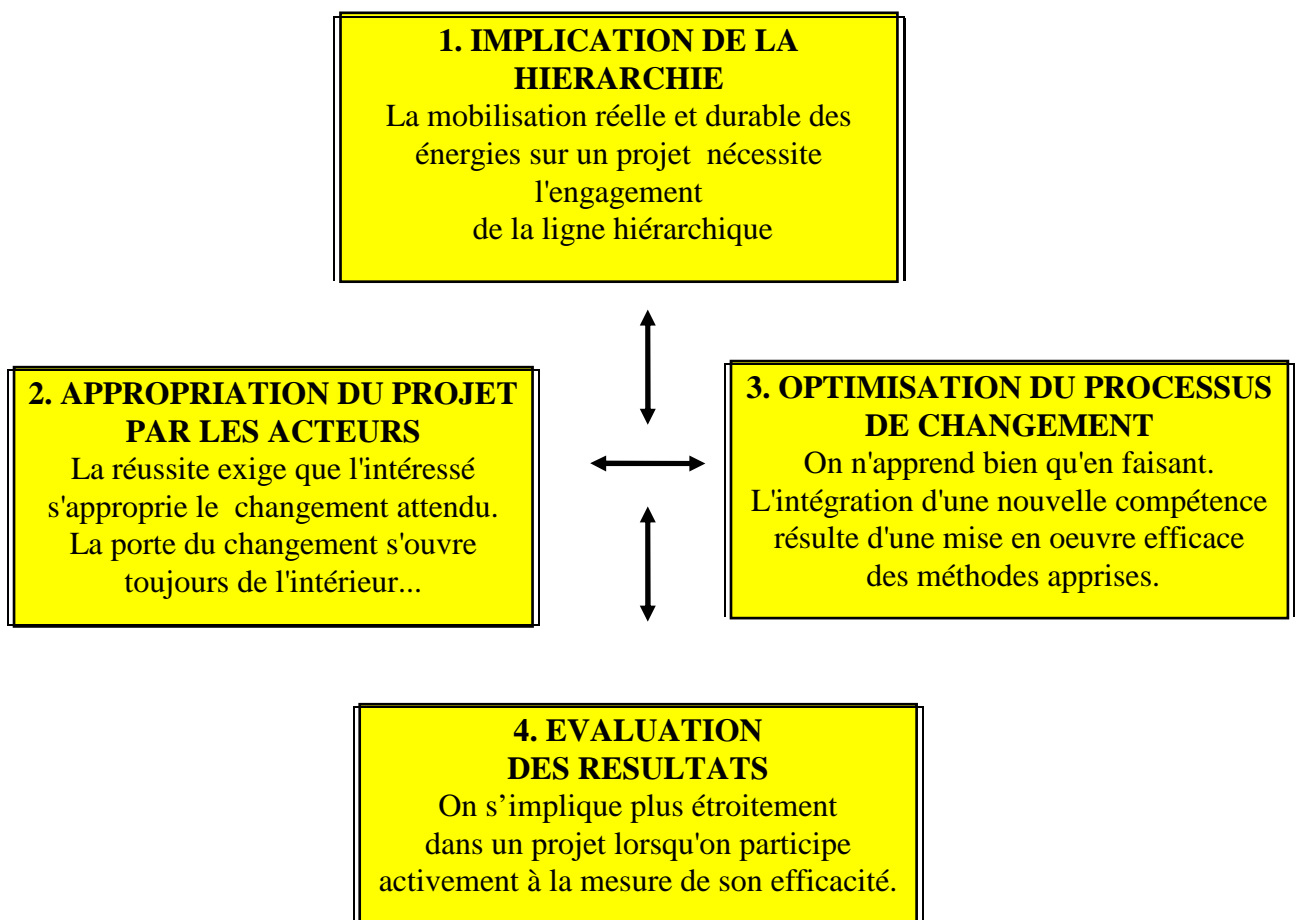
Il n'y a pas de compétence définitive. Dans un contexte aussi mouvant, aucun métier ne peut se prévaloir de vivre dans l'immobilisme. Une compétence doit s'entretenir et chaque collaborateur est un acteur fondamental de cette démarche. La phase dite d'acquisition des compétences doit favoriser l'émergence d'une pratique d'auto-formation. La phase de

développement des compétences doit faire de la formation « terrain » un acte majeur du management opérationnel.

Nous avons trop souvent raisonné formation et pas assez compétence ou performance. Moyen plutôt que finalité. Seule la mise en place d'un processus concerté entre le service formation et l'encadrement peut faire vivre une telle ambition.

Les conditions de la réussite

Les expériences auxquelles nous participons actuellement dans le milieu industriel (Airwell, Renault, Coca-Cola,...) comme dans l'univers tertiaire (Alcatel, Crédit Lyonnais, Ministère de l'Équipement) font ressortir les principes d'efficacité suivants :



1. Implication de la hiérarchie

Dans un projet de changement, on sait que rien d'important ne pourra se faire durablement sans l'implication de la hiérarchie directe. L'attitude de l'encadrement est exemplaire dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres. Il n'y aura pas de mobilisation autour de la formation si celle-ci n'est pas considérée comme une priorité que l'on « expérimente » au quotidien. L'implication de toute la ligne hiérarchique donne évidemment un poids décisif dans la réussite.

2. Stimulation des équipes

Les collaborateurs sont les premiers acteurs de leur propre changement. Cette réalité n'est vraiment possible que par le rôle de catalyseur que joue l'encadrement à la fois dans la gestion de l'information, la formation, l'organisation et le suivi des performances. Lorsque l'action d'apprendre devient un projet collectif et fédérateur le transfert de compétences s'effectuera sans l'implication permanente de l'encadrement.

La connaissance des enjeux et la capacité à visualiser les incidences à court et moyen terme s'avèrent des étapes essentielles.

3. Optimisation du processus de changement

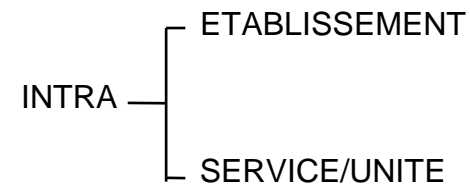
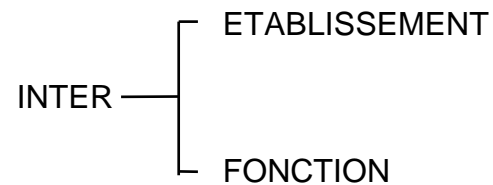
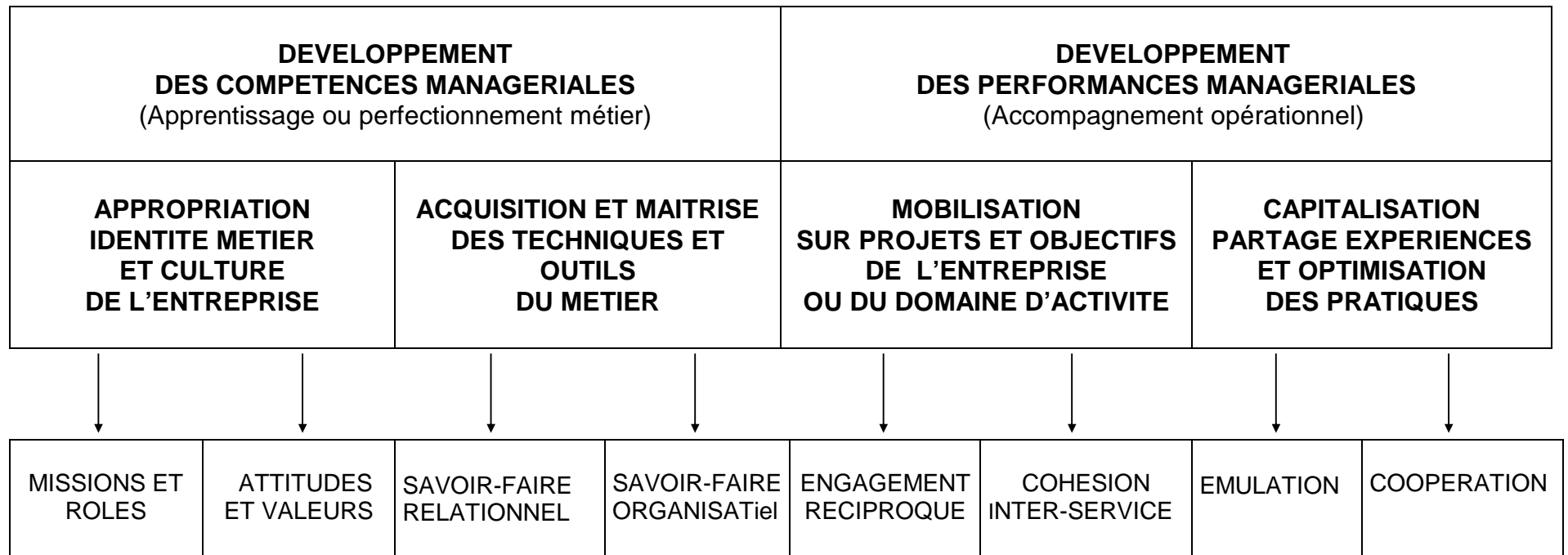
Jouer la carte de la formation au sein d'une unité de travail ne nécessite pas forcément beaucoup de moyens et de temps. Dans cette approche, la créativité et la bonne volonté des uns et des autres s'avèrent souvent un allié décisif. Le processus d'intervention doit en tous les cas favoriser l'alternance entre la théorie et la pratique, prévoir "une montée en régime" du savoir-faire conforme aux objectifs et aux difficultés d'application. Les pratiques de tutorat et du parrainage sont intéressantes comme le sont aussi la mise en place d'un passeport nominatif où l'on mentionne année après année toutes les actions de formation (petites ou grandes) proposées à un collaborateur.

4. Evaluation des résultats

L'acte d'évaluation fait partie intégrante du processus d'apprentissage. On a tendance à l'oublier et à ne pas suffisamment systématiser le suivi d'une formation. La responsabilisation repose sur l'implication des acteurs dans la mesure du résultat. D'où l'intérêt de les associer dans l'identification des objectifs visés. Il n'y a d'évaluation possible que si, en amont, les objectifs de l'intervention sont pertinents, ambitieux mais réalistes, définis sous une forme vérifiable.

Des 4 conditions évoquées ci-dessus, on voit bien que la première est surdéterminante dans la réussite car celle-ci rejaillit directement sur la seconde et les deux dernières. Rien ne peut se faire sans l'implication de la hiérarchisation directe et celle-ci s'exprime dans toutes les phases d'une action de formation.

COMPOSANTES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE



Le rôle clef de l'encadrement

En matière de formation, les responsables de formation **professionnalisent le dispositif en recherchant une coopération étroite avec l'encadrement**. La tendance est donc à la décentralisation des actions, de l'organisation de celles-ci à la mesure de leur efficacité. L'informatique apporte une contribution essentielle à cette politique.

Par l'acquisition d'un savoir-faire pédagogique, on développe au niveau de l'encadrement la capacité à être un démultiplicateur efficace. De nombreuses sociétés associent leurs cadres et dirigeants à des formations internes. C'est le contrôleur de gestion qui propose, par exemple, une réflexion sur le tableau de bord ou le responsable de l'organisation qui transmet les techniques usuelles de la quantification.

Ainsi, on utilise au mieux les compétences internes. Et l'accent est mis sur l'importance de la formation et l'implication de l'encadrement.

A l'instar de la conception pédagogique, les stratégies d'apprentissage se sont peaufinées ces dernières années. Comme chaque individu n'apprend pas de la même manière, ni au même rythme, les types d'intervention proposent des cheminements adaptés à cette réalité. Toutefois, en toutes circonstances, deux principes illustrent la philosophie actuelle :

1. L'envie d'apprendre doit toujours précéder l'acquisition d'une nouvelle compétence. C'est un pré-requis incontournable. Lorsque la motivation à se former est absente, il faut savoir la susciter. Cette situation résulte d'un constat facilement démontrable : on ne forme pas une personne, c'est elle – et elle seule – qui y parvient.
2. Dans l'acquisition d'une compétence, la qualité du processus de formation s'avère en définitive plus déterminante que le contenu des actions proprement dites. En d'autres termes, cela signifie qu'il ne s'agit pas de mettre des gens dans une salle de réunion pour que tout s'illumine. Fini l'illusion du séminaire miracle. L'efficacité dépend surtout de ce qu'il y a en amont et en aval.

A plus d'un titre, l'encadrement direct est donc l'élément clef du système. Il intervient souvent à plusieurs niveaux : de la détection des besoins au contrôle des acquis, en passant parfois par la réalisation effective de la formation proprement dite.

La détection des besoins réels

Dans certaines entreprises circulent un catalogue des actions de formation proposées par l'entreprise. Le constat effectué est simple : le produit génère le besoin. Les intéressés se déterminent par rapport à ce qui peut être proposé, ils émettent rarement des suggestions pour adapter ou compléter les programmes suggérés.

Progressivement, cette pratique du catalogue disparaît pour laisser place à une véritable analyse du besoin. La demande génère davantage l'offre. Le service de formation se définit alors comme un prestataire de services. Le plan de formation se connecte au plan d'action et aux objectifs.

Le diagnostic des besoins ne peut être réalisé que par le hiérarchique direct puisque lui seul est en mesure de recueillir et d'analyser les informations. En effet, il dispose de nombreux moyens ou supports :

- Gestion quotidienne de la production : normes de production, dysfonctionnements observables et fréquences des incidents,...
- Entretiens de bilans : points forts et à perfectionner, suggestions, projets personnels,...
- Définitions des missions et des objectifs : adéquation à l'emploi, contribution au plan d'action de l'unité,...
- Réclamations ou attentes des clients : fiabilité, disponibilité, respect des délais, ...
- Rapports d'audit : efficacité des méthodes, respect des procédures, gestion du risque,...

Le recoupement de ces différentes sources d'information est de nature à favoriser l'élaboration d'un véritable diagnostic des besoins de compétences des membres de son équipe.

Des besoins au plan d'action

A partir des besoins de formation, l'encadrement doit être capable de définir ses priorités d'actions et d'identifier les moyens à mettre en œuvre pour gérer au mieux celles-ci. Nous avons évoqué préalablement l'importance d'une « personnalisation » de la démarche pédagogique. De plus en plus, on parle de sur-mesure et de l'obligation d'adapter les moyens à l'ambition poursuivie.

Le besoin de formation dimensionne l'enjeu de la situation, l'objectif clarifie le niveau de compétence attendu. Celui-ci donne à l'action toute sa cohérence. La formation n'est qu'un moyen au service d'une finalité se traduisant par un résultat précis : élimination des erreurs de fabrication, augmentation de la productivité, développement de la polyvalence.

C'est à partir de là que la formation s'intègre naturellement à l'activité quotidienne. Formation et production ne sont plus des notions contradictoires qui se concurrencent mais les deux faces d'une même ambition.

La formation n'est pas une potion magique. Elle n'a de réelle efficacité que si celle-ci s'inscrit dans une stratégie globale intégrant d'autres moyens, tels que la communication ou l'organisation. L'organisation devient apprenante parce que chaque membre de l'encadrement comprend que la formation représente une dimension clef du management.

L'accompagnement formation

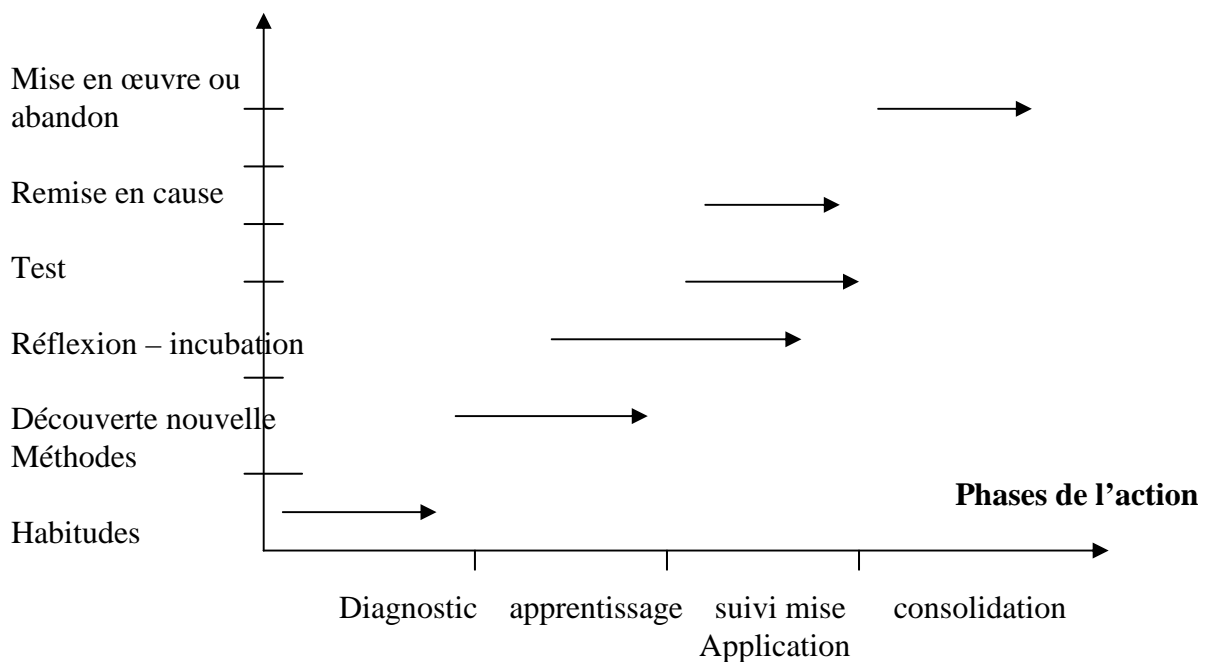
Le coaching appartient maintenant au vocabulaire de chaque entreprise. Cette pratique d'accompagnement met en relief le rôle pédagogique du responsable.

Dans un projet de changement, on ne peut escompter de résultats sans la mise en place d'un suivi efficace portant sur la capacité à mettre en application un savoir. Il faut pour cela assurer le passage entre l'acquisition d'une connaissance théorique et la maîtrise effective d'une technique ou d'un comportement.

La capacité à définir les différentes étapes d'une progression, à forger des croyances positives et à utiliser au mieux le potentiel d'une personne ce sont là les aptitudes attendues d'un coach efficace.

L'accompagnement repose sur la capacité à développer chez le collaborateur l'auto-analyse, d'apporter un complément de formation sans créer le moindre phénomène de dépendance, de savoir valoriser les p progrès accomplis.

Phases de changement



Ce diagramme montre le rôle du facteur temps et le poids du suivi et de l'accompagnement dans un processus de formation. On donne à tort une trop grande importance aux sessions de formation (apprentissage) dans la réussite. Elles peuvent donner l'envie du changement et les méthodes pour y parvenir. Chacun sait que les réalités du terrain sont déterminantes et qu'au delà des contraintes de fonctionnement le collaborateur devra apprendre à remettre en cause durablement ses propres habitudes de travail.

Rendre la formation plus efficace au quotidien repose pour très grande partie sur la motivation des managers à s'impliquer dans une telle démarche.

Peut-on ressentir la même motivation dans le développement d'une compétence que dans la conquête d'un nouveau marché ou la traque d'un gain de productivité ?...

Prendre un tel pari serait audacieux. Nous ne sommes pas encore parvenus au stade où les managers évaluent leur valeur ajoutée au professionnalisme de leurs équipiers.

Toutefois, ce n'est pas faire de la futurologie que d'imaginer qu'il en sera ainsi dans les années à venir. Les cadres seront jugés sur leur capacité à développer de la compétence. Cette méthode d'évaluation est déjà en pratique dans quelques entreprises japonaises.

La gestion de la compétence remplace progressivement l'administration de la formation. Les mots sont importants et les symboles aussi. Pour cela, il est essentiel de donner les moyens à l'encadrement de s'approprier le processus de la formation. Son rôle est déjà important mais il devient primordial dans les années à venir.