

Pourquoi une politique de formation ?

Une nécessité, au-delà du cadre légal

La formation professionnelle est encadrée par la loi, mais elle est aussi sujette à une politique d'entreprise volontaire. En effet, la formation est la condition du maintien d'un niveau de compétence – ce qui exige toujours une réactualisation régulière des connaissances et des pratiques – d'une part ; la mise en œuvre du développement et de la réalisation des potentiels d'autre part. C'est pourquoi on peut affirmer que les entreprises qui négligent – le plus souvent sous le couvert de raisons économiques à court terme – la qualité de la formation, grèvent leur avenir à moyen et long terme.

Encore faut-il que l'entreprise soit capable d'orienter son développement en matière de compétence, c'est-à-dire qu'elle ait élaboré une véritable politique de formation. La politique de formation fait intégralement partie des axes stratégiques d'une entreprise. C'est bien en fonction de ce qu'elle veut devenir, en effet, qu'elle doit se doter des compétences effectives, mais aussi stables et fidèles, dont elle aura besoin.

Une mise en œuvre structurée

Aussi s'agit-il, comme dans toute approche organisationnelle :

- d'établir et de responsabiliser des acteurs;
- de mettre en regard des moyens et des objectifs;
- de se doter d'outils de pilotage et/ou de suivi, selon les cas;
- de comparer les résultats obtenus à ceux qui étaient attendus;
- d'orienter, enfin, les décisions à venir.

Pour entrer un peu plus dans le détail, il est possible de décliner une politique de formation en trois phases essentielles :

Un contrôle stratégique

La prévision et la détermination, dans un premier temps, des orientations de développement à privilégier. Il s'agit de formuler pour l'avenir, en cohérence avec les lignes stratégiques de la Direction générale, des hypothèses d'activité intégrant les besoins externes et internes auxquels l'entreprise sera sujette. Le responsable se voit ici investi d'un double rôle, dans une économie du savoir : d'une part un rôle de transcription/acclimatation de la stratégie vers l'opérationnel, en suscitant l'émergence de potentiels caractérisés, au regard des besoins déjà identifiés pour l'avenir ; d'autre part, dans un mouvement inverse, un rôle de coordonnateur des potentiels individuels et collectifs, tout azimuts pourrait-on dire, vers la réflexion stratégique globale, afin d'élargir au maximum le champ des possibles.

Ce contrôle stratégique assure une optimisation des ressources, prévient le "gaspillage" et oblige la direction à mettre en place un système d'information et de gestion des compétences efficace.

Un contrôle organisationnel

La coordination des actions et des programmes de formation qui ont été arrêtés dans la prévision. La difficulté est double : d'une part trouver une cohérence dans le temps entre le court, le moyen et le long terme, c'est-à-dire entre le maintien et la mise à niveau nécessaire des compétences actuelles, et l'investissement en développement des potentiels ; d'autre part trouver une cohérence sur le fond entre des exigences de compétences qui peuvent paraître antinomiques à l'instant "t".

Ce contrôle organisationnel repose sur la préparation des alternatives les plus probables ; il induit une ouverture des compétences et des carrières qui fait vivre la formation comme lieu de création de valeur, et non plus comme simple mise à niveau ou adaptation ponctuelle.

Un contrôle opérationnel

La mesure des réalisations effectuées et l'interprétation des écarts constatés ; ce qui suppose l'élaboration de tableaux de bords permettant une série de contrôles partiels (entretiens professionnels, expertise métier, contributions innovantes... etc.).

Ce contrôle opérationnel consiste en un bouclage qui conduit le responsable à valider les modalités de définition et de suivi des objectifs collectifs et individuels, créant une logique d'échange en commençant par donner à chacun les moyens de recevoir de la valeur ajoutée.

En conclusion, il nous semble que c'est bien la valeur de la politique de formation mis en place par une entreprise qui permet de donner tout son sens et sa fécondité à la notion de "capital humain".