

LE PROJET DE LA FORMATION COMME MOYEN D'ACCOMPAGNEMENT ET DE CONDUITE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE MODERNE

Melle MOKRANE Wahiba
université de KHEMIS-MILIANA

Résumé :

La formation de nos jours occupe une place prépondérante dans toute entreprise voulant assurer sa réussite et sa pérennité, l'entreprise d'aujourd'hui fait face à plusieurs défis, de nouvelles exigences se sont installées dans le marché, les dirigeants doivent absolument s'occuper davantage de leurs ressources humaines ; en leurs impliquant de nouvelles valeurs et compétences.

Dans le cadre de la réalisation de ce travail, nous allons traiter le sujet de la formation et comment cette dernière nous permettra d'améliorer la ressource humaine de l'entreprise.

Mots clés :

La formation, compétence, entreprise apprenante, société du savoir, capital humain, gestion de la formation, management de la formation.

Introduction

Des changements majeurs se sont survenus dans les structures et les organisations du 21^{ème} siècle, l'entreprise pour survivre et prospérer doit investir ses ressources humaines considérées comme le capital le plus précieux et le moteur de la dynamique des entreprises modernes.

La ressource humaine constitue le socle de l'entreprise, car elle donne à l'entreprise une énergie qui lui permettra d'assurer l'excellence. Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Dans ce cadre, il est important de faire appel à un projet de formation intégré et global dans la politique globale de l'entreprise ; et comme la formation est devenue essentielle, il est important de construire un bon projet de formation, la question qui se pose dans ce contexte comment les responsables de la formation établissent un bon projet de formation qui permettra à l'entreprise de réussir ? Quels sont les impacts du projet de la formation sur la conduite des hommes dans l'entreprise ?

Nous avons choisi de subdiviser ce travail de recherche en trois axes qui traiteront les thèmes suivants :

- La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne : nous traitons le sujet de l'énergie des ressources humaines, l'investissement dans le capital humain et les caractéristiques de l'entreprise moderne (du 21^{ème} siècle) ;
- Comment surmonter les déficits en matière de projet de la formation, comment définir les besoins de la formation ;
- Les impacts du projet de la formation sur l'accompagnement et la conduite des ressources humaines.

L'entreprise actuelle n'est plus celle d'hier : il est important de repenser le capital humain, sa politique de ressource humaine, sa politique de formation.

1- La ressource humaine comme atout dans l'entreprise moderne

La capacité de l'entreprise à s'adapter à un changement est liée directement à l'aptitude des hommes qui en font partie à réagir selon un mode prédéfini conçu en principe pour préserver la finalité du système global de l'entreprise.

L'investissement en l'homme n'est plus à démontrer car le progrès, voire même le développement et le changement de l'entreprise ne s'achètent pas et ne se décrètent pas ainsi. Pour réussir les acteurs de l'entreprise doivent investir en permanence, la gestion de leur ressource humaine, notamment la formation, le développement et le renouvellement des compétences en respectant les principes et les exigences du management moderne.

D'après Ibrahim el feki l'homme dispose de plusieurs énergies, l'ensemble de ces énergies constituent une force et un pouvoir qui permettent d'arriver à l'excellence. Les managers doivent investir ces énergies pour que l'homme soit efficace dans son environnement interne.

On peut dire que dans les entreprises de nos jours, les managers commencent à se rendre compte de l'importance de la disposition d'un bon potentiel de ressource humaine

Nous entendons parler ces derniers temps de l'entreprise moderne, l'entreprise du 21^{ème} siècle, les ressources humaines aujourd'hui opère dans un nouvel espace caractérisé par la mondialisation et l'économie du savoir, cette sous section nous permettra de mettre l'accent sur les caractéristiques de cette entreprise.

1-1- Les caractéristiques de l'entreprise moderne

1-1-1- La société du savoir

Ce qui caractérise la nouvelle société dans ce nouvel environnement : c'est le savoir, l'innovation et les technologies d'informations et de communication. Au cœur des sociétés du savoir, il y a la (capacité d'identifier, de produire, de traiter, de transformer, de diffuser et d'utiliser l'information en vue de créer et d'appliquer les connaissances nécessaires au développement humain).

Cette nouvelle société ne cesse d'imposer de nouveaux modes de management, d'organisation et de gestion de savoir et d'innovation. Peter Drucker¹ a mis en valeur l'avènement de cette nouvelle économie de savoir en critiquant l'ensemble des théories économiques et en mettant l'accent surtout sur le savoir et l'innovation comme moyen de réponse aux impératifs de ce nouveau monde.

Pour fonctionner et prospérer dans la société du savoir, les entreprises doivent désormais s'acquitter d'une mission nouvelle et fondamentale: la gestion du savoir: produire davantage, utiliser et partager les connaissances à l'échelle nationale et mondiale.

Il est cependant urgent d'analyser l'économie du savoir afin de comprendre ses caractéristiques et sa dynamique et de repérer les orientations à prendre. Car on ignore comment les secteurs et les entreprises pourraient utiliser le savoir plus efficacement ou comment les entreprises pourraient être évaluées en tant qu'entreprises apprenantes. Pour cela il faut comprendre de mieux les mécanismes de cognition et d'apprentissage ainsi que les processus de production, de diffusion et d'utilisation du savoir y sont analysés et comparés dans un certain nombre de domaines: ingénieries, technologies de l'information et des communications.

1-1-2- L'entreprise apprenante

L'entreprise apprenante a fait appel l'objet de définitions issues de la littérature anglo-saxonne et d'auteurs comme SENGE Peter, Arie de Geus, Jean François Bally, qui font partie des précurseurs et initiateurs de cette nouvelle vision.

Le grand dictionnaire terminologique définit le terme d'entreprise apprenante comme « une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses. »²

Ce concept ne date pas d'hier, il fut introduit par Arie de Geus³, qui en 1988, écrit dans un article intitulé « planning us learning » dans lequel il montre que le seul avantage concurrentiel de la compagnie de demain réside dans la capacité de ses gestionnaires d'apprendre plus rapidement que les concurrents.

En se référant aux travaux de Peter SENGE et ses collaborateurs dans leur ouvrage « la cinquième discipline : l'art de la pratique de l'organisation apprenante », on retient que:

- L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle ;
- Une façon d'être et de fonctionner dans un environnement où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance se soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis. C'est ce qu'on appelle une organisation saine et agile.

2- Comment surmonter les déficits en matière de projet de la formation

L'activité formation fait appel souvent au partage et à l'esprit de collaboration entre l'ensemble des managers et leurs ressources humaines respectives. La formation ne doit pas être perçue comme une simple fonction mais plutôt un processus permettant d'interagir en s'efforçant d'écouter l'ensemble des ressources humaines exerçant dans l'entreprise.

¹ DRUCKER (P), *Au delà du capitalisme: métamorphose de cette fin de siècle*, édition Dunod, Paris, 1999, p30

² www. Granddictionnaire.com

³ DE GEUS (A), *planning as learning*, Harvard business Review, March-April, 1988, P74

Les efforts en formation doivent conduire vers le développement des ressources humaines car aujourd'hui, l'entreprise est devenue davantage un espace d'apprentissage individuel et collectif. Le développement et le renouvellement obligent l'entreprise à investir en permanence dans la recherche et l'innovation car il s'agit de la bataille de la nouvelle économie basée essentiellement sur le management, le savoir, les technologies d'informations et de communications et l'innovation.

En permanence, en misant davantage sur la production du sens des ressources humaines olivier VASSAL souligne que « l'entretien des valeurs à l'échelle d'une organisation est considéré comme important à plusieurs titres. Au niveau collectif, elles sont censées remplir une fonction identitaire, constituer un facteur d'intégration et contribuer à la socialisation des individus. Au niveau individuel, elles permettraient un investissement symbolique voire affectif sans lequel aucun groupe social ne parvient à se constituer et perdurer. Elles sont censées ainsi créer du lien entre les individus et constituer un facteur de motivation supplémentaire »⁴. Aujourd'hui, rares sont les dirigeants qui contesteraient l'importance d'une réflexion sur les valeurs dès lors qu'il s'agit de renforcer la cohésion, de développer le sentiment d'appartenance, de fidéliser les ressources humaines et de contribuer à la motivation au travail. Nombreuses sont les entreprises pour lesquelles raison d'être et identité commencent avec l'affirmation des valeurs. Véritable signe de ralliement, proclamées et arborées à chaque occasion, entretenues régulièrement et scrupuleusement diffusés par le management, elles sont censées constituer le vrai ciment de l'organisation.../... parler de valeurs, c'est pour beaucoup d'entreprises célébrer l'initiative, la responsabilité, l'autonomie, l'écoute, le partage.

Dans ce même sens il nous montre que les directions recourent depuis vingt ans à la même martingale : « communiquer beaucoup et former ; le processus est censé être suffisamment vertueux pour conduire à une adhésion sans faille de la majorité des personnes impactées. Il procède dans la majorité des cas des mêmes ingrédients : communication, formation, documentation, accompagnement individuel.../...ainsi l'organisation d'aujourd'hui c'est le changement, le déséquilibre, l'instabilité, la confrontation, les heurts, sans cesse producteurs de nouveaux équilibres dès lors qu'on les prend comme tels »⁵. Il n'y a jamais rien de stable ni de figé là dedans. Et s'il y a un vrai enjeu il est bien là. C'est la capacité des organisations et de leurs dirigeants en particulier à accepter cet état de fait, à se nourrir de ces confrontations, à accepter les remises en cause et à les faire accepter par leurs troupes.

L'analyse des propos de cet auteur demeure pertinente car il met en valeur la capacité des dirigeants et du top management de l'entreprise à se remettre en cause, anticiper et conduire les changements. La formation et la communication conditionne la réussite du projet de développement de l'entreprise.

Pour établir un projet de formation efficient il faut tout d'abord recenser les besoins de la formation et par la suite les analysés ; la question qui se pose dans ce contexte est : comment doit le manager recenser les besoins en formation de ses ressources humaines ? comment analyse-t-on ces besoins ?

2-1- Comment identifier les besoins de formation

Le besoin de la formation comme le montre Alain MEIGNANT est « la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des (manques) à combler par le moyen de la formation »⁶.

Le besoin de formation, il n'existe pas « tout fait », mais il est en réalité induit par des facteurs émanant de six sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action :

L'environnement externe de l'entreprise

-Les exigences des clients sur l'obligation de compétences du personnel

⁴ VASSAL(O), crise du sens : défis du management, édition village mondial, paris, 2005, p 151

⁵ VASSAL(O), op cit, P 160

⁶ MEIGNANT (A), manager la formation, édition de liaison, paris, quatrième édition, 2003, pp 132-137

- Les stratégies des concurrents et il faudra que les spécialistes du marketing sachent les contrôler ;
- Les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissent sur le marché ;
- Les contraintes et opportunités politiques et réglementaires.

L'environnement interne

Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques en place.../ ...ces hommes se trouvent dans l'entreprise, placés dans un environnement dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités.

Dans cet environnement interne, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel, ce dernier sera à comparer aux exigences qui découleront de la stratégie de l'entreprise et qui va rendre possible ou non l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise : vont porter sur :

- Le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation ;
- La recherche de gains de productivité.

La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale induit les besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification. La pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise et s'adapter à ses environnements externes et internes.

L'expression des attentes des individus :

Quand les salariés expriment leur besoin de se former dans des domaines bien précis, et demandent des formations leur permettant le passage au statut supérieur, ces demandes reflètent les attentes des individus.

L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois se substitue à son expression.

En synthèse, nous retenons que la définition de besoin de formation n'est pas une simple opération mais plutôt le point de départ d'un processus complexe qu'il faut définir précisément et d'une manière judicieuse.

La définition des besoins s'avère indispensable et déterminante, elle permet aux acteurs de l'entreprise, à travers un état des lieux (diagnostic) interne et externe, de mesurer l'impact de la formation à rechercher, combler et développer par l'entreprise, ensuite traduire ce besoin en objectif quantitatif, qualitatif, précis, clair et pointu même ; il s'agit du noyau dur du processus d'ingénierie de la formation déclenché par l'entreprise.

2-2- Comment analyser les besoins de la formation

L'analyse des besoins est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer. Une bonne analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales :

- Permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinents ;
- Permettre une implication des acteurs concernés ;
- Etre adaptée à son objet et au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Etre efficient, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

Pour renforcer cette section nous avons choisi de résumer par un certains nombres de conseils à ce sujet pour surmonter les déficits en matière de formation proposés par Harry BERNHARD et Cynthia INGOLS :⁷

- Définir une vision ;

⁷ BERNHARD (H), INGOLS (C), formation : six points à retenir, Harvard Business Review, 2009, P 82-90

- Analyser les besoins ;
- Distinguer entre formation et perfectionnement ;
- Choisir les enseignements et les programmes adéquats ;
- Impliquer les responsables ;
- Evaluer l'efficacité et le coût.

Les auteurs considèrent la formation en entreprise coûteuse mais c'est un investissement qui peut être rentable, non seulement pour les clients ou la productivité de l'entreprise, mais aussi pour le moral des employés.

L'identification des besoins face aux nouveaux challenges qui s'installent dans un environnement en pleine métamorphose reste insuffisante pour produire un projet de formation efficace, il faut que l'entreprise fasse un projet de formation intégré dans le système managérial global de l'entreprise, il s'agit de parler du management de la formation et non pas de la gestion de la formation. Nous démontrons par la suite le passage de gestion de la formation au management de la formation.

2-1- La gestion de la formation

Dans le cadre de cette section, nous tenterons de montrer les caractéristiques de la gestion de la formation de l'entreprise classique, celle qui a évolué dans les années 50, 60, 70 ; la gestion de la formation de cette époque met en valeur une approche administrative de l'ingénierie même de la formation. La formation était axée essentiellement sur la résolution des problèmes techniques, financiers ou autres auxquels l'entreprise faisait face. L'approche qui dominait à cette époque demeurait technicienne, car la ressource humaine était perçue comme un moyen de production et de recherche d'efficacité. Les ressources humaines concernées par des projets de formation ne participaient pas à la définition de leurs besoins en matière de formation. La hiérarchie de leur entreprise leur imposait des programmes de recyclage, de formation selon les nécessités techniques du poste qu'ils occupaient.

Le schéma qui dominait dans cette époque est davantage taylorien et pyramidal car comme nous l'avons souligné précédemment la notion de ressource humaine demeure quasi absente dans la logique du fonctionnement de l'entreprise du modèle taylorien. Par contre ce modèle qui ne met pas en valeur la dimension humaine de l'homme et le considérait autre fois comme un agent d'exécution ou plutôt salarié au service de l'entreprise.

2-2- Le passage de la gestion de la formation au management de la formation

Le passage de la gestion de la formation au management de la formation devient désormais une réponse aux impératifs du nouvel environnement, de plus en plus ouvert, complexe et en pleine métamorphose, il s'agit même pour une entreprise de repenser ses efforts en matière d'investissement à la formation. Certains auteurs comme Christiane GOZIER et Suzane LAURIN montrent que « Des valeurs fortes ne suffisent pas dans un monde mouvant et complexe. Il faut comprendre pour agir. L'insistance que l'on met à valoriser de nouveau la socialisation ne devrait pas faire régresser les enjeux du savoir. Il emporte plutôt de les connecter davantage à des pratiques sociales et de se soucier de leur mobilisation dans mille situations de l'existence. »⁸. Ces propos nous permettent de comprendre que la notion de la formation n'a plus le même sens dans le fonctionnement de l'entreprise classique. Aujourd'hui, la notion de la formation devient un acte stratégique pour le maintien et le suivi du projet de l'entreprise, dans ce monde en pleine concurrence et compétition. Ce dernier exige de plus en plus des organisations et entreprises de préparer les compétences de demain dans tous les domaines de l'acte de l'entreprise et notamment dans le domaine lié aux compétences et aux comportements.

Christiane GOZIER souligne dans ce même sens que « La portée stratégique de l'investissement en formation dans des organisations concrètes ou abstraites, communes ou spécialisées, d'accès facile ou difficile, une compétence permet de faire face régulièrement et

⁸ GOZIER (C), LAURIN (S), *entre Culture Compétence et Contenu: La Formation Fondamentale, un Espace à redéfinir*, les éditions logiques, Paris, 2005, p 78

adéquatement à une famille de tâches et de situations, en faisant appel à des notions, des connaissances, des informations, des procédures, des méthodes, des techniques. »⁹

Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats. Chaque jour l'expérience démontre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier est révélatrice du « passage » à la compétence. Si la compétence n'est saisissable que dans l'action, elle lui est préexistante et exige à la fois des ressources et des moyens de les mobiliser :

- Si les ressources à mobiliser font défaut, il n'y a pas de compétence.
- Si les ressources sont présentes, mais ne sont pas mobilisables à temps et de façon judicieuse, tout se passe comme si elle n'existait pas.

On peut retenir de cette thèse des auteurs concernés que la formation est davantage un acte managérial global et transversal, il s'agit d'un projet relatif à l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Ce projet ne doit pas s'appuyer sur une logique administrative mais plutôt sur une logique de partage et de participation de l'entreprise des acteurs et partenaires de l'entreprise. Retenons dans ce cadre que le projet de formation en tant qu'acte managérial vise la recherche et l'amélioration des valeurs, des normes de conduite, des symboles, des comportements positifs, voire même la recherche du professionnalisme pour faire face à la complexité. Michel ARELIER écrit avec beaucoup d'intérêt que « la première qui fait écho à un débat d'actualité consiste à reconnaître la place centrale de l'individu dans son processus de formation. C'est une conviction que nous avons formulée par ailleurs »¹⁰. La place de l'individu doit être restaurée, car la formation n'a pas de sens si elle n'a pas d'abord du sens pour lui, si elle ne constitue pas une réponse à ses problèmes, dans sa situation. Si elle n'est pas puissamment articulée avec ses activités du travail, elle n'introduit pas à un changement conscient ; il s'agit en fait de concevoir des dispositifs de formation qui s'adaptent au salarié réel en tenant compte de ses besoins et de ses possibilités. Se pose ainsi, comme le formule Vincent MERLE « la question de sa responsabilité dans la construction de ses compétences.

3- Les impacts du projet de la formation sur l'accompagnement et la conduite de la ressource humaine de l'entreprise

La formation en tant qu'acte managérial est devenue désormais indispensable aux projets du développement humain et organisationnel de l'entreprise, la formation est davantage considérée aujourd'hui comme un moyen d'écoute des turbulences du marché de plus en plus mondialisé, où la notion de compétence même ne cesse de s'universaliser et se mondialiser. Les entreprises aujourd'hui en investissant la formation de leurs hommes en permanence, recherchant une meilleure intégration à partir de la préparation de leurs cultures et compétences humaines.

La littérature dans le domaine du management des ressources humaines et plus particulièrement la formation de leur encadrement vise essentiellement l'atteinte d'un certain objectif. Globalement, on peut noter que l'impact de la formation sur le développement et la dynamique de l'entreprise ; consiste d'abord à faire évoluer la ressource humaine en lui permettant de changer et de mieux voir le monde de l'entreprise dans le sens des relations humaines et la communication, la conduite des affaires et le développement de leurs ressources compétences.

L'impact de la formation porte aussi sur les changements qui peuvent se produire au sein de l'entreprise comme par exemple : l'amélioration de la qualité de service, la recherche du professionnalisme, la modernisation des équipements, de meilleures pratiques de management et d'écoute tant interne qu'externe.

⁹ IBID, p 98

¹⁰ ARELIER (M), formation : faire face à la complexité, revue éditorial, Paris, 2002.

Enfin, l'investissement qu'accorde l'entreprise à la formation de ses ressources humaines lui permet de bâtir ce qu'on appelle la culture de l'excellence et ce pour faire face aux impératifs du nouvel environnement de plus en plus ouvert et compétitif.

Conclusion :

L'investissement dans la formation des hommes devient désormais une nécessité stratégique car il s'agit d'assurer en permanence le développement et le renouvellement des compétences des hommes. Les efforts en matière de formation devraient s'appuyer sur un management de projet de formation qui répond aux exigences de l'évolution de l'entreprise.

La formation des hommes constitue le moyen d'écouter le plus sûr de l'entreprise en interne et en externe, il s'agit davantage de produire le sens de l'existence même des ressources humaines dans le projet de l'entreprise ; ce dernier devrait faire appel à un processus d'ingénierie cohérent et adapté à l'ensemble des phases du projet de formation, d'où la participation de l'ensemble des acteurs et ressources humaines à la définition des besoins et au partage du projet est primordiale.

La réussite du projet de formation de l'entreprise d'aujourd'hui, nécessite l'implication avant tout du top management de l'entreprise qui constitue le vecteur de la conduite du changement, ce dernier devrait décliner les objectifs stratégiques de la formation et du développement des compétences à l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise. Les DRH et les responsables de la formation de la nouvelle génération constituent ainsi des vendeurs, des producteurs du sens, des accompagnateurs du changement et des développeurs de compétences au sein de l'entreprise ; ces derniers constituent ainsi le noyau dur de l'activité des ressources humaines.

-Bibliographie-

1-livres

-ARELIER (M), formation : faire face à la complexité, revue éditorial, Paris, 2002.

-DE GEUS (A), planning as learning, Harvard business Review, March-April, 1988

- DRUCKER (P), Au delà du capitalisme: métamorphose de cette fin de siècle, édition Dunod, Paris, 1999

-GOHIER (C), LAURIN (S), entre Culture Compétence et Contenu: La Formation Fondamentale, un Espace à redéfinir, les éditions logiques, Paris, 2005

-MEIGNANT (A), manager la formation, édition de liaison, paris, quatrième édition, 2003

-VASSAL(O), crise du sens : défis du management, édition village mondial, paris, 2005

2-Revue et périodique

BERNHARD (H), INGOLS (C), formation : six points à retenir, Harvard Business Review, 2009

3-Site internet

¹ [www. Granddictionnaire.com](http://www.Granddictionnaire.com)