

Conclusion

MANAGER APRÈS LA RÉFORME ? MANAGER MALGRÉ LA RÉFORME ?

Depuis la première édition de ce livre, bien des choses ont changé dans l'environnement de la formation dans l'entreprise et, notamment, dans la période récente, la loi et le dispositif contractuel qui régissent, en France, la formation professionnelle. À lire certaines déclarations, on ne managerait plus la formation de la même façon avant ou après les réformes qui se succèdent, en 2004, puis en 2009. Restons calmes.

D'abord, n'oublions pas les enjeux et ne nous laissons pas séduire narcissiquement par notre capacité nationale, légendaire à l'étranger, à produire des dispositifs compliqués. Regardons la réalité. Nous sommes dans la petite moyenne des pays européens du point de vue des dépenses des entreprises en matière de formation, et aucun autre pays comparable n'a cru utile de se doter d'un dispositif législatif et conventionnel aussi, disons-le comme cela par litote, élaboré. Parmi les quinze « anciens » pays européens, puisque les pays récemment admis dans l'UE ont une histoire et des problèmes spécifiques, nous sommes celui qui a le plus de jeunes sortant sans formation du système scolaire (160 000 par an), et l'un de ceux dans lesquels le niveau de qualification de la tranche d'âge 45/60 ans est la plus faible. Nous sommes entrés en 2006 dans une période de départs massifs à la retraite des baby-boomers qu'il faut remplacer, et nous avons aussi l'un des taux record de seniors sans emploi après 55 ans. Le gouvernement affiche l'intention de s'attaquer à ce sujet-clé pour l'avenir du financement des régimes sociaux, et il faudra bien que les partenaires sociaux s'y mettent sérieusement. Notre taux de chômage, après avoir baissé, remonte en 2009, par l'effet d'une crise qui n'a fait que s'aggraver drastiquement avec la crise financière de 2008. Il pourrait à ce rythme franchir la barre des 10%, chiffre moyen symbolique qui masque des réalités plus graves, celles des jeunes qui ne trouvent pas d'emploi, et celle du million de personnes enfermées dans la nasse du chômage de longue durée. La croissance est négative, et le rebond n'est pas attendu, par les plus optimistes, avant fin 2010. La dette de l'État, malgré les efforts consentis, continue à s'alourdir, et le seul intérêt de la dette est devenu le second poste de dépenses de l'État, après le paiement du traitement de ses agents. Le bébé qui naît aujourd'hui en France part dans la vie avec une dette contractée en son nom par l'État estimée par certains économistes à 40 000 euros. Quel boulet au pied, d'autant que cet endettement est largement consacré à financer des dépenses de fonctionnement, plutôt que des dépenses d'investissement! Voilà ce qu'il va falloir gérer dans la période qui vient, dans une économie mondialisée qui ne pardonnera pas l'absence de compétitivité. La croissance, l'emploi, le niveau de vie en dépendent. Ce ne sont pas des effets d'annonce et des colloques sur la question de savoir si le DIF se prend dans ou hors temps de travail qui vont régler le problème, pas plus que le taux de remboursement des médicaments ne permet un pronostic sur la guérison du malade.

Donc, remettons les choses à leur place, et posons-nous les deux seules questions de fond importantes : est-ce que la réforme peut contribuer à la compétitivité des entreprises et à l'employabilité des personnes, et comment ?

Qu'observe-t-on sur le terrain quand on va dans les entreprises et qu'on écoute les managers et les

responsables de formation, après la réforme? On constate en réalité une grande permanence des problèmes et des interrogations, qui tournent toujours autour de cinq questions fondamentales :

1. La question des objectifs, et de leur traduction dans un plan de formation qui affiche clairement sa contribution à la résolution des problèmes de l'entreprise. Nous avons dans ce livre, depuis les premières éditions, montré comment une politique de formation, et le plan de formation qui la traduit, peuvent être construits en référence beaucoup plus explicite qu'ils ne le sont généralement à des objectifs managériaux et organisationnels¹. La nouvelle typologie en trois catégories d'objectifs, introduite par la loi de 2004, malgré ses limites, était à cet égard une excellente opportunité. En effet, elle introduisait, dans le champ administratif qui, en France, a toujours été très structurant des pratiques, la nécessité d'une réflexion autour de trois objectifs clés: adapter les salariés à leur emploi, prévenir les inadaptations liées à des évolutions d'emploi, faciliter la progression professionnelle. On pouvait y retrouver sans difficulté les trois objectifs que nous préconisons de viser par une politique de formation, et que nous avons, dans cette huitième édition, résumée par les « 3P » : Performance, Projets, Parcours². La réforme de 2009, réduite à deux catégories se distinguant par le mode de financement, est plus facile à manipuler en gestion, mais moins propice à une approche stratégique. Mais elle n'empêche pas cette démarche stratégique.

2. La question de la traduction du besoin en action concrète. Elle se traduit, dans la pratique, soit par l'achat d'une prestation (standard ou sur mesure) à un partenaire extérieur, soit par le montage en interne d'une action spécifique, soit par des formes mixtes. L'ingénierie de formation apporte ici ses réponses, à commencer par le cahier des charges. Le nouveau contexte juridique et conventionnel change peu de choses en ce domaine. Deux éléments peuvent avoir une certaine influence: la réforme des OPCA par regroupements (permettra-t-elle une optimisation de leur rôle, ou remettra-t-elle en cause les pratiques innovantes que certains d'entre eux avaient su développer dans la période précédente pour le compte de leurs adhérents? ouvrira-t-elle ou verrouillera-t-elle le marché de l'externalisation?), et la notion de « parcours » de professionnalisation, qui ouvre le champ traditionnel de la formation à un ensemble de moyens qui s'y trouvaient déjà, mais dont la loi rend plus claire l'articulation : formation, stages pratiques, bilans de compétence, VAE, etc..., dans une logique d'individualisation.

On voit bien qu'une partie au moins de l'activité de formation va s'écarter de la formule classique du «stage» standard, pour se diriger vers la construction de parcours plus individualisés, optimisant par hybridation des ressources pédagogiques diversifiées ("blended"). La formation ouverte à distance (dont le e-learning n'est qu'une forme particulière), malgré ses limites, va trouver sa place dans ces parcours, et les managers de la formation devront prouver une véritable capacité à raisonner en termes d'investissement. Il va falloir, à la fois, trouver des formes innovantes d'accompagnement de personnes dans un parcours « sur mesure » construit à partir d'objectifs spécifiques, et des moyens qui ne fassent pas exploser les coûts.

3. La question des coûts est également récurrente. Il faudra faire mieux avec autant d'argent, et sans doute moins, puisque les chiffres montrent une diminution des budgets de formation des entreprises ces dernières années (après avoir atteint 3.2% de la masse salariale en moyenne, elles sont redescendues aux environs de 2.8%), et que, d'autre part, le Fonds de Sécurisation des Parcours Professionnels créé par la Loi de 2009 va ponctionner jusqu'à 13% des ressources des OPCA. Les pratiques d'achat de formation se sont développées depuis longtemps, et vont continuer à le faire sur les prestations relativement standardisées. Mais plus les besoins en compétence sont en croissance, plus le modèle économique traditionnel de la formation (le stage regroupant autour d'un formateur un certain nombre

¹ Voir Chapitre 6.

² Voir Chapitre 3.

de personnes, avec un seuil de rentabilité autour de sept participants payants) trouve ses limites. On ne pourra pas de manière exponentielle augmenter le nombre de formateurs et de salles de formation, surtout pour répondre à des besoins mal définis.

La solution se trouve dans trois directions : réduire les coûts inutiles, développer des pédagogies alternatives, optimiser l'environnement managérial et organisationnel pour qu'il soit apprenant.

La réduction des coûts est une préoccupation de tout manager, quel que soit son champ d'activité, et la formation n'échappe pas à la règle. Bien entendu, elle n'a pas de sens en elle-même, et la première chose à faire est d'identifier les coûts qui ne génèrent pas de valeur ajoutée, et de supprimer les gaspillages. Il y a de la marge. On économisera aussi en n'engageant pas les actions de formation si ne sont pas réunies les conditions optimales de leur réussite que, dans ce livre, nous avons résumées par le sigle STAR³. Les coûts administratifs sont également à prendre en compte, et les solutions informatiques, voire l'externalisation, sont à étudier.

Le développement des pédagogies alternatives (comme la formation ouverte à distance (FOAD), du moins lorsque la masse de gens à former permet de rentabiliser les coûts initiaux, le coaching, le tutorat, l'EPSS⁴ et, de façon générale, l'usage créatif de toute la panoplie des méthodes auxquelles nous avons consacré un chapitre de ce livre, est également un élément de solution. Les nouveaux textes sont un peu plus ouverts sur la possibilité d'imputation, et donc permettent quelques audaces, surtout pour les parcours de professionnalisation qui devraient à nos yeux être un des grands domaines d'innovation et de rénovation des pratiques dans ces prochaines années. Mais les limites fixées par les décrets d'application n'interdisent pas au manager de la formation d'inclure dans son plan d'action des actions non imputables, si elles sont utiles! Il suffira d'extraire l'imputable pour satisfaire aux exigences de la déclaration annuelle.

Enfin, le développement d'un environnement managérial et organisationnel « apprenant » est aussi essentiel à la formation que la préparation des sols et l'arrosage le sont à l'agriculture. Ce que l'on apprend par le travail n'est plus à apprendre par des stages, et il est temps de voir chuter le taux hallucinant de salariés « sondés » qui disent ne pas pouvoir appliquer ce qu'ils ont appris en formation (48 % !). Quel gaspillage d'argent, de temps, et d'intelligence ! Les managers de la formation ont beaucoup à faire encore pour prendre une part active à la mise en oeuvre de ce type d'organisation⁵. L'urgence d'appliquer enfin les méthodes d'évaluation disponibles sera accrue si les professionnels de la formation veulent réellement être crédibles dans leur prétention à apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, et communiquer sur leurs résultats plutôt que sur leurs dépenses.

4. Autre question permanente, liée à la précédente, le rôle et l'implication des managers. On se plaît à rêver du moment où, enfin, l'on n'entendra plus les responsables de formation se lamenter du manque de « sensibilisation » des managers à ces questions. L'Accord National Interprofessionnel de décembre 2003, en instituant le principe d'un entretien professionnel, est de nature à modifier la donne, d'autant qu'il a été suivi de plus de 200 accords de branche qui confirment cette disposition. On constate dans les entreprises la volonté d'organiser sérieusement ces entretiens. La pratique régulière en était instituée depuis longtemps dans les entreprises les mieux managées, mais le contexte est favorable à

³ Voir Chapitre 4, section II.

⁴ Sur ces méthodes, et d'autres, voir Chapitre VII.

⁵ À titre anecdotique, l'auteur a participé en 2005 à un colloque européen au CEDEFOP, qui est l'agence européenne qui rassemble les informations sur les pratiques de formation professionnelle en Europe. Ce colloque portait sur les innovations en Europe dans la formation informelle et les organisations apprenantes. Sur une centaine de participants, l'auteur était le seul Français. Les Allemands, Italiens, Autrichiens, Slovénes, Polonais, Anglais, Irlandais, etc. étaient en revanche nombreux. Est-ce parce que la forme administrative de la formation, en excluant du champ de l'imputation ce type de pratique, amène les professionnels français à s'en désintéresser ? De même, une publication du CEDEFOP sur le sujet n'inclut aucune contribution française.

un fort développement. C'est une chance à saisir. Il ne s'agit plus, comme parfois auparavant, d'un aimable échange sans grand enjeu, mais bien d'une technique de management au service d'une gestion de plus en plus individualisée, et d'un outil de détection et d'action sur les écarts individuels de compétences et les risques potentiels d'inadaptation. En mettant en avant ces risques, les nouveaux textes sont de nature à briser enfin la routine consistant à considérer que quelqu'un qui ne demande rien en matière de formation n'a pas de besoin. Pour les entreprises de plus de 300 salariés, l'obligation créée par la loi de modernisation de 2005, confirmée en 2008, d'engager une négociation sur la gestion des emplois et des compétences, et sur les moyens mis en place pour cette gestion, a poussé les directions de ces entreprises à des pratiques plus fines, et surtout plus anticipatrices, de management des ressources humaines. L'environnement normatif (ISO 9001 ou équivalent, QSE) pousse également les managers à prendre en compte, au minimum, les besoins de compétences liés à la maîtrise des processus répondant aux exigences des clients. Le contexte est donc favorable. Encore faut-il que les responsables de formation sachent saisir l'opportunité, et mettent leurs pratiques en phase avec leurs ambitions, en se positionnant comme des coresponsables de la performance, et pas comme des gestionnaires de stages. Des managers impliqués seront exigeants, à juste titre. Les pratiques de planification bureaucratique de la formation, la réponse systématique en termes de « stage catalogue », sont et seront toujours plus inadaptées, et le "juste à temps" (la formation quand j'en ai besoin, là où elle m'est nécessaire, sous les formes qui me conviennent le mieux) sera de plus en plus, au temps d'Internet et du téléphone mobile, une exigence forte des "clients", managers et apprenants.

5. Enfin, dernière question, le rôle de l'individu dans la construction de son propre parcours de formation. Cette question n'est pas nouvelle puisque, dès les années 1960, Bertrand Schwartz faisait du développement de l'autonomie de la personne le moteur de ce qui s'appelait alors l'Éducation Permanente. Mais elle trouve évidemment une nouvelle actualité avec l'avènement du Droit Individuel de Formation (DIF). Chaque salarié dispose désormais annuellement d'un « droit de tirage » de 20 heures de formation, à sa demande, cumulables sur six ans. L'usage qu'il va en faire est pour beaucoup d'entreprises un sujet d'inquiétude, surtout lorsqu'elles calculent les droits acquis capitalisés sur plusieurs années. La VAE, même si elle plafonne dans la période récente, va dans le même sens : offrir à l'individu le moyen de devenir réellement acteur de son projet professionnel et lui en donner les moyens techniques et financiers. Dans le milieu des entreprises, on affirme vouloir des salariés plus autonomes, plus impliqués, plus responsables. Dans les milieux politiques, on se lamente, avec une sincérité variable, de la panne prolongée de l'ascenseur social républicain et du "plafond de verre" auquel se heurtent les femmes et certaines minorités. Dans les milieux syndicaux, on se réjouit d'avoir, par le DIF, ouvert un espace de liberté dans un contrat de travail fondé sur le lien de subordination. Il faut avouer que la lisibilité du dispositif pour le salarié moyen n'est pas évidente, mais l'engagement des différents partenaires dans la communication et l'information est encourageant.

L'entreprise est devant un choix, et le manager de la formation a un rôle essentiel pour influencer ce choix. Première hypothèse, faire l'autruche, en espérant que la complexité du dispositif va décourager les velléités. Beaucoup, c'est probable, adopteront cette position. Tant pis pour eux. Nous avons, dans ces pages, montré comment l'entreprise pouvait s'appuyer sur ces dispositifs pour développer une logique de coresponsabilité. Nous avons évoqué dans cette édition l'usage pro-actif que certaines entreprises font du DIF et de la VAE.

La réforme, malgré ses limites, peut donc faire bouger les lignes. Comme toujours, certains, devant le changement, vont chercher à prolonger le plus possible la situation antérieure. Les autres vont trouver dans ces changements des espaces passionnants d'innovation.

Que devient le manager de la formation dans cet environnement ? Beaucoup, il faut le dire, sont en pleine interrogation sur leur fonction. Ils sentent que, dans sa version la plus classique de gestionnaire

administratif de stages, elle n'est plus tenable. Ils ont raison.

Pour terminer ce livre, nous donnerons la parole aux professionnels, en proposant deux citations. Elles figuraient dans la 7ème édition, mais n'ont rien perdu de leur activité. La première est extraite d'une étude menée en 2002 sur 110 cas européens d'entreprises s'étant engagées dans la gestion des compétences⁶. Précisément, elle est extraite du rapport de synthèse des cas allemands. Elle exprime bien, à notre sens, la transformation actuelle du métier du manager de la formation :

« Les salariés des services de formation ne sont plus responsables aujourd'hui de l'organisation des séminaires, mais sont devenus des experts de la définition des processus de changement et d'apprentissage. »

La seconde provient d'une association française bien connue de responsables de formation, le GARF, en 2003 :

« En tant que Responsable de Formation (...) notre expertise intervient largement dans nos capacités d'ingénierie, notre rôle devient stratégique pour la conduite d'animations, allant de l'identification à la certification de la compétence et, plus globalement, dans tout le développement des compétences des salariés. »

Ces deux citations disent l'essentiel. Laissons-leur le dernier mot.

⁶ Voir le site du Medef « Objectif compétences ». Adresse en fin d'ouvrage.