

Le management des projets de formation au cœur du développement des compétences et de la dynamique des entreprises : Enjeux et exigences

Dr. Mohammed Chérif MADAGH

Maitre de conférence –A-

Ecole des Hautes Etudes Commerciale (EHEC) Alger

Membre du Labo de Recherche Performance, Management et Innovation

Madagh168@yahoo.fr

0770-346-137

Mlle. Samira Rym MADAGH

Maitre assistante –B-

Faculté des sciences économiques commerciales et de gestion

Université Mouloud Mammeri

Doctorante

Ecole des Hautes Etudes Commerciale (EHEC) Alger

rs-madagh@hotmail.fr

0557-419-978

Résumé :

La formation devient une variable stratégique et centrale du développement économique et sociale des entreprises et constitue le moyen privilégié de réponses aux impératifs du nouvel environnement marqué par la permanence et l'intensité du changement. Elle devient nécessairement le levier majeur du développement des compétences transversales et l'adaptateur et l'accélérateur de tous les changements.

Mots clés :

Projet de formation, compétence, changement, organisation apprenante.

Devant les exigences de ce nouveau siècle dominé par une révolution managériale en marche, la formation devient une variable stratégique et centrale du développement économique et sociale et constitue le moyen privilégié de réponses aux impératifs du nouvel

environnement marqué par la permanence et l'intensité du changement. A cet effet, la formation devient nécessairement l'adaptateur et l'accélérateur de tous les changements. De plus, le contenu du sens des politiques de formation permet à l'entreprise la mise en valeur de l'humain, non pas comme une simple ressource mais plutôt comme un partenaire, un contributeur à la création des richesses et un travailleur du savoir.

Parallèlement, la formation n'a de sens que si elle s'associe pleinement au développement des compétences des différents collaborateurs de l'entreprise. Les parcours professionnels doivent répondre à la fois à la stratégie d'entreprise et aux aspirations des employés. Ceci ne peut se réaliser qu'en associant les mots « formation » et « compétences ». Gérer les compétences, c'est envisager la stratégie nécessaire à l'évolution des compétences individuelles et collectives de l'entreprise. La formation est en réalité un levier essentiel.

Ce champ d'étude nous préoccupe et constitue pour nous un terrain d'actualité et d'intérêt capital pour l'entreprise algérienne. En effet, l'objet de notre réflexion est de démontrer que le véritable sens de l'effort formation des hommes réside dans le développement des compétences, notamment celles organisationnelles, comportementales et relationnelles. De plus, il permet la recherche du professionnalisme, de la culture commune et du renforcement identitaire entre la ressource humaine et l'entreprise en tant que projet commun.

Il faut dire qu'aujourd'hui beaucoup d'investissements sont consentis dans

l'effort formation mais qui demeurent insuffisants, car la réalité de cette dernière reste dominée par des logiques bureaucratiques et administratives, régissant le domaine de la formation des ressources humaines. Cette réalité commande le passage de ce mode de gestion de la formation à la mise en œuvre d'une réelle approche managériale globale et intégrée au sein de laquelle le potentiel humain constitue la source névralgique et le moteur de tout progrès.

Ainsi, Le passage de la gestion administrative de la formation à un réel management de la formation et des compétences s'impose aujourd'hui, à mesure que les entreprises de ce nouveau siècle deviennent davantage « vivante et apprenante », celle qui se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur, qui crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoir-faire nouveaux, mais aussi qui améliore constamment les compétences de ses membres. A cet effet, les enjeux pour les ressources humaines pour cette nouvelle organisation est d'orchestrer la diversité des cultures, des valeurs, des besoins de l'entreprise, pour faire plus et mieux en combinant les ressources et les potentiels existants.

Des auteurs¹ ajoutent dans ce même cadre que : « *pour fidéliser les personnes à même de s'épanouir dans ce mode de management, l'entreprise doit repenser son rapport à la formation et à l'apprentissage. Elle doit l'inscrire dans la logique du vivant : « les principaux*

¹ SERIEYX(H) et AZOULAY(H) : « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », éditions Village Mondial, 1996, cité par MAURICE(M) et coll : « L'Alchimie des talents, un atout stratégique pour les entreprises du XXI^{ème} siècle », éditions Dunod, Paris, 2008, p.168.

obstacles à l'apprentissage sont aussi les principaux obstacles au changement durable dans les organisations : modes de pensée linéaires et réductionnistes, valorisation de la compétition, tendance à la réaction plutôt qu'à la réflexion commune, etc. Mais si l'on comprend comment la vie s'organise, comment elle produit cette infinie diversité responsable de sa flexibilité et de sa résilience, il sera alors possible de créer des organisations performantes, basées sur la créativité, l'apprentissage, le changement constant et la diversité. ».

Le management de la formation peut contribuer à l'organisation apprenante si les nouveaux acquis sont partagés et incorporés dans l'action et l'expérience de travail de l'équipe, ce qui permet d'atteindre la synergie. La formation est souvent vue comme étant au centre de l'apprentissage continu dans la mesure où ce qui résulte des personnes qui réfléchissent et apprennent ensemble est plus grand que ce qui résulte des personnes qui apprennent individuellement.

Ainsi, le management des compétences accompagné d'un management intégré de la formation constituent des caractéristiques essentielles de l'organisation apprenante. En effet, la compétence, du fait qu'elle est contextuée et évolutive, Elle ne peut être acquise par de la formation continue. L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence.

Par ailleurs, la réussite du projet de formation nécessitera primordialement la

mise en avant du rôle du top management, qui doit s'impliquer et décliner clairement le projet de l'entreprise et d'entreprendre un véritable marketing de la formation. Sans cela, la formation demeurera sans finalité stratégique. Comme le souligne Ph. Bernier, « *la stratégie d'entreprise entraîne un ensemble de conséquences sur les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences des collaborateurs. Ils ajoute que les axes de formation doivent impérativement constituer une forme de réponse ou un moyen, un outil au service de la stratégie* ».

Aussi, l'aboutissement du projet de formation et la réussite de cette nouvelle fonction ne peut s'entendre sans une dynamique et implication globale que le Responsable formation et compétences devra développer avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. De l'ambition stratégique découle des compétences souhaitées : le rôle du RFC, en collaboration avec les différents acteurs, consiste à s'interroger sur l'écart entre les compétences réelles et les compétences souhaitées, et d'en déduire au final les compétences à développer. Pour être ambitieux et pragmatique, le RFC se doit d'être proche de ses clients internes, et de remonter au DRH les attentes opérationnelles d'une part et les grands projets de direction de l'autre. Ce faisant, il permet au DRH d'ajuster sa vision pour la rendre plus accessible et plus opérationnelle. La politique formation sera à la croisée des chemins. C'est aussi le rôle de veille du RFC qui permet au DRH d'être à l'affût des nouveautés en amont, de les intégrer éventuellement dans la politique et ce faisant, d'innover socialement.

D'autre part, la formation ne peut pas à elle seule développer les compétences de la RH, même si elle y contribue fortement. Le style de management, l'organisation, les circuits de prise de décision, autant de facteurs qui jouent sur la possibilité pour les collaborateurs d'exprimer leurs compétences. La formation est l'affaire de tous. Il demeure impératif que les RFC impliquent davantage les managers, notamment sur l'après-formation, car ils sont les plus à même d'évaluer si la personne réinvestit les connaissances et compétences acquises. Sans leur implication, il n'y aurait pas d'évaluation pertinente. Par ailleurs, une formation sera d'autant plus efficace qu'elle aura été préparée, qu'on lui aura donné du sens et qu'elle sera inscrite dans une démarche de progrès, en définissant avec les collaborateurs des « objectifs personnalisés ». Il demeure indispensable de ce fait, d'inscrire la formation au cœur des processus de management de l'entreprise. C'est à cette condition, qu'on donnera envie et volonté à chacun de développer et de mobiliser ses compétences et son expérience au profit de l'entreprise.

Ainsi, dans le cadre d'un développement plus ample de notre travail de recherche, nous nous intéresserons dans un premier temps à la formation comme relais de la stratégie d'entreprise. Ensuite, nous mettrons l'accent sur l'importance de l'implication de Top management dans la philosophie et le cadre d'orientation du projet de formation. Par ailleurs, nous aborderons la formation comme un acte de conduite du changement dans tous les sens ainsi que le rôle du manager dans le partage du projet de formation. Enfin, nous mettrons en exergue les techniques et

outils à mettre en œuvre pour surmonter les obstacles aux projets de formation.

Pour ce faire, notre réflexion sur l'ensemble de ces axes de problématique s'appuiera sur notre expérience théorique et pratique sur le terrain de la formation continue au sein des entreprises algériennes, ainsi que sur un ensemble de travaux de recherches récents réalisés dans le cadre de notre champ d'étude.

Bibliographie :

BELORGEY (P), le manager de talents, éditions Dunod, Paris, 2011.

BERNIER (P), Responsable Formation et Compétences, éditions Dunod, Paris, 2011.

PERROT (S) et coll, L'intégration des nouveaux collaborateurs, éditions Dunod, Paris, 2010.

ADDED (E) et coll, Le DRH du 3^{ème} millénaire, éditions Village Mondial, Paris, 2009.

MINTZBERG (H), Des managers, des vrais ! Pas des MBA, éditions d'organisation, Paris, 2005.

VASSAL (O), Crise du sens : défis du management, éditions Village Mondial, Paris, 2005.

MAURICE (M) et coll : « L'Alchimie des talents, un atout stratégique pour les entreprises du XXI^{ème} siècle », éditions Dunod, Paris, 2008.

LE BOTERF (G), construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisations, Paris, 2000

SERIEYX (H) et AZOULAY (H) : « Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides », éditions Village Mondial, 1996