

Collection C2ID

Claude L.

TAIBI

# PERSONNEL DEMOTIVE ou ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome IV    Formation - Recrutement

CLT  
Editeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

**PERSONNEL DEMOTIVE**

**OU**

**ENTREPRISE DEMOTIVANTE?**

ISBN : 978-2-9539051-3-7

EAN : 9782953905137

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2011

CLT Editeur

Veuillez adresser vos commandes à

[www.a-ciid@fr](mailto:www.a-ciid@fr)

Les publications sont uniquement téléchargeables

Le règlement est électronique

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les "les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé copiste et non destinées à une utilisation collective" et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, "toutes représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur et de ses ayants-droit ou ayants-cause, est illicite" (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Cette publication a reçu la relecture d'Anaïs, correctrice.

Elle n'est aucunement responsable du fond, dont l'auteur porte l'entière responsabilité.

Cet ouvrage est un outil se voulant pratique et concret. Il a été voulu pratique et en cela différent de nombreux ouvrages publiés sur le sujet. Il s'attache à montrer les perceptions des salariés comme des employeurs.

C'est une publication ouverte à des compléments laissés à la seule appréciation de l'auteur ou d'un modérateur inspiré. Toutes les contributions seront entièrement gratuites mais permettront d'enrichir la publication. CIID s'engage à introduire une fois par an les contributions de fond les plus pertinentes et de forme indispensables et mettre en ligne de nouvelles versions. Toutes les contributions devront préciser la place exacte d'insertion et rester relativement en cohérence avec le reste du texte. Les nouvelles publications seront disponibles à l'acheteur initial qui bénéficiera d'un texte constamment renouvelé.

## INTRODUCTION 11

### CONSTATS 17

#### La formation, un enjeu social 17

Le besoin vital de formation encore incompris ..... 20

#### La formation comme nécessité Erreur ! Signet non défini.

Des objectifs, mais servis par peu de conviction..... Erreur ! Signet non défini.

Enjeux de la formation ..... Erreur ! Signet non défini.

L'entreprise: des compétences en friche, des savoirs défraîchis..... Erreur ! Signet non défini.

L'entreprise : des hommes compétents et souhaitant le rester ..... Erreur ! Signet non défini.

L'offre et la demande de formation ..... Erreur ! Signet non défini.

Une répartition encore inégale ..... Erreur ! Signet non défini.

Particularité du produit..... Erreur ! Signet non défini.

Caractéristiques de l'information/formation Erreur ! Signet non défini.

Formation et pouvoir..... Erreur ! Signet non défini.

La formation, des échecs cuisants ..... Erreur ! Signet non défini.

Des pouvoirs de part et d'autre ..... Erreur ! Signet non défini.

La formation au service des hommes ..... Erreur ! Signet non défini.

Préalables psychologiques Erreur ! Signet non défini.

Préparation des projets de formation Erreur ! Signet non défini.

### METHODE Erreur ! Signet non défini.

CONDITIONS ..... Erreur ! Signet non défini.

Conditions d'utilité ..... Erreur ! Signet non défini.

Condition d'opportunité, condition de calendrier ..... Erreur ! Signet non défini.

Communication et formation ..... Erreur ! Signet non défini.

Rassurer..... Erreur ! Signet non défini.

Accompagner effectivement la formation ..... Erreur ! Signet non défini.

Formation et pouvoir Erreur ! Signet non défini.

Formation et autorité ..... Erreur ! Signet non défini.

Relations humaines et formation..... Erreur ! Signet non défini.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Formation et promotion professionnelle .....**Erreur ! Signet non défini.**  
Restaurer la formation.....**Erreur ! Signet non défini.**  
Formation et recrutement .....**Erreur ! Signet non défini.**  
Formation et citoyenneté **Erreur ! Signet non défini.**  
L'entreprise : espace d'éducation.....**Erreur ! Signet non défini.**

**L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION    Erreur ! Signet non défini.**

Une expression difficile .....**Erreur ! Signet non défini.**  
Difficulté d'évaluer la formation .....**Erreur ! Signet non défini.**  
Evaluer quoi ? .....**Erreur ! Signet non défini.**  
Evaluer comment ?.....**Erreur ! Signet non défini.**  
Quand évaluer ? .....**Erreur ! Signet non défini.**

**CONCLUSION Erreur ! Signet non défini.**

**LE RECRUTEMENT    131**

**INTRODUCTION        134**

**PREALABLES 137**

**METHODE        146**

**LIMITES         154**

**CONCLUSION 157**

**Bibliographie    Erreur ! Signet non défini.**

## TOME IV

### PERSONNEL DEMOTIVE OU ENTREPRISE DEMOTIVANTE ? FORMATION - RECRUTEMENT

#### Première Partie : FORMATION

#### AVERTISSEMENT

#### INTRODUCTION

#### CONSTATS

La formation un enjeu social

*Aspects sociaux de la formation et leurs conséquences*

*La polyvalence: nécessité et obligation*

Le besoin vital de formation encore incompris

La formation comme nécessité

*Conséquences sur les métiers*

*Conséquences sur l'organisation du travail*

***Conséquences sur les relations humaines***

*Conséquences sur l'organigramme même de l'entreprise*

Des objectifs mais servis par peu de conviction

Enjeux de la formation

L'entreprise: des compétences en friche et des savoirs défraîchis

*Un potentiel de savoir*

*Un personnel peu formé, non uniforme*

*Un personnel difficile à former*

*Une évaluation des capacités volontairement minorées*

*Un personnel peu formé mais acquis à la formation*

L'entreprise: des hommes compétents et souhaitant le rester

*Un personnel hautement qualifié*

*Les jeunes salariés*

L'offre et la demande de formation

*L'offre de formation*

*La demande de formation*

*Réalités des demandes*

Une répartition encore inégale

Conséquences de cette répartition inégale

Particularité du produit

*La gestion du produit*

*Particularités inattendues de la formation*

Caractéristiques de l'information/formation

Formation et pouvoir

La formation, des échecs cuisants

Des pouvoirs de part et d'autre

La lecture des salariés

La formation au service des hommes

Les acteurs de la formation

Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la recevoir

*Pas de formation sans collaborateurs à former*

*Une capacité à recevoir*

**Une capacité à croire les hommes susceptibles d'apprendre**

*Lever les raisons avancées de l'inutilité de la formation*

**Inviter au dialogue**

**Favoriser la compréhension**

**Lever les incompréhensions pour une meilleure adhésion**

*Admettre les facultés de compréhension différentes*

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

### **Reconnaître une capacité à comprendre**

*Admettre les différences d'apprentissages des hommes*

*Une proximité culturelle*

*Faire dispenser la formation par les salariés*

Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la promouvoir

**Pas de promotion sans conviction**

**Pas de conviction sans engagements**

**La promotion passe aussi par l'obligation**

**Pas de promotion sans actions**

**Pas de promotion sans responsabilité sociale de l'employeur**

**Pas de promotion sans participation des salariés à leur devenir**

**Pas de promotion sans détermination**

*Préparer les esprits à la formation*

Préalables psychologiques

*Des présupposés à bannir*

*La formation, outil d'évaluation de soi*

*Reconnaître la formation au plus grand nombre*

*Valoriser par la formation*

*L'affirmation d'un projet social*

*La conviction dans le cadre d'un échange bien compris*

*La promotion dans le cadre de considérations morales*

*Une conviction autant admise qu'imposée?*

*Une conviction lucide*

Préparation des projets de formation

*Plan de formation*

*Effets et contenus du plan*

*De la conviction contraignante*

*Volonté de former démontrée par le volume financier octroyé*

*Démontrer une gestion tirée au cordeau*

*Catalogue de formations: outil autant que piège*

*Une conviction manifestée moins par un plan étoffé que par des choix précis*

*L'amélioration d'une légitimité*

*La formation des représentants du personnel*

*Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la donner*

### **Des prestataires à solliciter**

*Cahier des charges*

### **METHODE**

Utiliser toutes les ressources disponibles dans l'entreprise

Echec de la formation pour cause de contenu

Echec pour cause de méthode inadaptée

Echec du fait des salariés

Echec par défaut de pédagogie active

Echec par timidité des projets

Echec du fait des employeurs

Echec par la complaisance des organismes prestataires

Peu de compréhension, moins d'adhésion

Déphasage formation/contexte social

Echec par réticences

L'obligation démotivante

Eviter de donner le sentiment d'un droit arraché

La participation des salariés au plan de formation

Echec par l'absence de tout intérêt extraprofessionnel

Echec par absence de transformations

Absence d'intérêt et de plaisir

Apprendre à comprendre et apprendre à apprendre

*Rendre autonome*

*Apprendre à vivre les changements plus qu'apprendre les techniques*

*La formation comme source de dialogue*

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

La spécialisation des compétences et culture générale

*Les limites de la spécialisation*

*Les formations généralistes*

## **CONDITIONS**

Conditions d'utilité

Condition d'opportunité, condition de calendrier

Communication et formation

*Une explication impérative*

*Communiquer pour inciter*

*Communiquer pour aussi former*

*Informar en continu*

*Banaliser l'information de la formation*

*Informar pour relativiser la formation*

Rassurer

*Rassurer pour faire découler le changement*

*Rassurer sans démagogie*

Accompagner effectivement la formation

*Incidences liées au travail*

*Incidences sociales et symboliques*

*Formation et qualification*

*Accompagnement psychologique et financier*

*Accompagnement psychologique*

*Prévenir les dérives*

*Une nécessaire clarification des suites de formation*

Formation et pouvoir

Formation et autorité

Relations humaines et formation

Formation et revalorisation salariale

*Une revendication classique*

*Revalorisation par substitut immatériel*

Conséquences du choix de la formation

Formation et négociation

Formation et relations humaines

*Conséquences individuelles et collectives*

*Conséquences sur la perception des hommes*

Formation et promotion professionnelle

Restaurer la formation

La formation acquise hors travail

Formation et recrutement

Formation et citoyenneté

L'entreprise: espace d'éducation

*L'entreprise, lieu de culture*

*L'entreprise, lieu d'expression*

*La culture comme moyen de socialisation*

## **L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION**

Une expression difficile

Difficulté d'évaluer la formation

**Difficulté d'évaluer son contenu**

**Qui peut être à même de juger la formation?**

**Quels critères utiliser**

***Evaluer quoi?***

***Evaluer comment ?***

***L'évaluation comme temps de communication construit***

***Quand évaluer***

**L'évaluation à chaud**

**L'évaluation à froid**

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

## CONCLUSION

### Deuxième partie

## LE RECRUTEMENT

### INTRODUCTION

#### PREALABLES

**Le temps de la réflexion**

**Auditer les départs**

**Le sens du recrutement**

*Peser la décision de recruter*

*Identifier les besoins*

*Cerner le profil des besoins*

*Définir le profil de poste*

*Accompagner le profil de poste*

*Préparer son recrutement*

*Faire participer les cadres aux premières phases*

*Mesurer les conséquences d'un choix*

*Prospecter en interne*

*Ne pas sur dimensionner les postes*

*Présenter honnêtement le poste*

#### METHODE

**A éviter**

*Les emplois de circonstance*

*Recruter par similitude*

*Oublier de déléguer*

*S'improviser recruteur*

*Des méthodes peu rigoureuses*

*Méconnaître les candidats.*

*Avancer des présentations ou des promesses délicates*

*Oublier de faire partager le choix*

*Omettre de finaliser le recrutement*

**Ce qu'il est souhaitable d'entrevoir**

*Faire que recruter valorise*

*Soigner l'accueil*

*Des règles de courtoisie et de convivialité*

*S'imposer des règles.*

*Bien intégrer le nouvel entrant*

*Montrer de la diversité dans le recrutement*

#### LIMITES

*Tenir compte des éléments en place*

*Limites techniques au regard des relations humaines*

*Recrutement et éthique*

## CONCLUSION

### Bibliographie

### Table des matières



Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

"Il ne faudrait pas aimer les hommes pour leur être d'un réel secours. Seulement désirer rendre meilleure telle expression de leur regard lorsqu'il se pose sur plus appauvri qu'eux, prolonger d'une seconde telle minute agréable de leur vie. A partir de cette démarche et chaque racine traitée, leur respiration se ferait plus sereine. Surtout ne pas entièrement leur supprimer ces sentiers pénibles, à l'effort desquels succède l'évidence de la vérité à travers fleurs et fruits."

René Char  
Feuillets d'Hypnos

## AVERTISSEMENT

Cette publication aspire à aider les entreprises qui dispensent des prestations de formation ou qui souhaitent en dispenser à leur personnel. Il peut éventuellement guider celles qui n'en dispensent pas mais n'excluent pas de le faire un jour prochain.

L'intention n'est pas de donner une méthode et des conseils pavés de bonnes intentions permettant de tracer un plan de gestion de la formation dans sa démarche classique mais de formuler des invitations ou des questions pour concevoir

- l'analyse des besoins,
- le recensement des attentes, des besoins,
- une méthode pour une recherche des prestataires,
- une programmation des actions,
- un suivi etc.

sans les construire. De nombreux auteurs répondent à cette demande. La finalité, ici, est autre.

L'ambition tiendra

- à recenser les moyens concourant à rendre la formation dynamique,
- à inscrire la formation dans une valorisation des Ressources Humaines

en recherchant

- à faire usage de l'existant pour le développer,
- à inviter le responsable formation à s'interroger sur la gestion des compétences disponibles, pour initier la motivation des hommes.

Comme pour les autres ouvrages de la collection, le propos cherchera

- à éveiller des interrogations,
- à susciter des initiatives sur des chemins de traverse,
- à faire naître des réponses toutes aussi spécifiques les unes que les autres,
- à faire éclore une motivation, en la faisant partager, tant par un échange que par la recherche de plaisir et d'intérêts susceptibles d'être partagés, qu'en cherchant à susciter un plaisir et des intérêts possibles susceptibles d'être partagés.

Notre objet ne sera pas de donner des leçons mais d'avancer des invitations. Notre expérience de formateur ne nous permet pas de prendre l'entière dimension de la question. Il nous serait, en effet, difficile de rendre compte impartialement de problèmes spécifiques de la formation, au regard

- des populations à former,
- des budgets consacrés,
- des organisations possibles de cette diffusion de connaissances

comme de rendre compte

- de la difficulté d'une transposition,
- de la difficulté de diffuser un savoir,
- de la difficulté d'appréhender un contexte particulier, etc.

## INTRODUCTION

"On se lasse de tout sauf de comprendre."  
Virgile

La formation continue a été introduite grâce à l'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970, fruit d'une longue négociation entre les partenaires sociaux qui ont compris tout l'intérêt et la nécessité de la formation continue. Pour les deux partenaires sociaux, la formation était entendue au sens large. Si elle intégrait par évidence l'adaptation des hommes aux techniques, elle intégrait aussi à la demande des syndicats de salariés d'autres attentes. L'unanimité n'a pu être acquise que par le fait que ces deux considérations étaient prises en compte. Les syndicats de salariés ont insisté sur le besoin de donner à tout salarié un accès à la culture, et donc au delà, aux consommations culturelles, parallèlement aux besoins professionnels. En servant au moins partiellement ces objectifs et en les respectant, l'entreprise faisait de la formation un des outils d'adaptation et d'adhésion des personnels à ses objectifs.

Si nombre d'entreprises n'avaient pas attendu la loi pour en dispenser, bien d'autres ne concevaient pas la formation comme une obligation impérative. La loi a contraint les entreprises qui s'en dispensaient à s'y soumettre, prévenant ainsi l'insouciance des entreprises qui n'y souscrivaient pas. Malgré cette loi, force est de constater que la formation reste la préoccupation d'un nombre encore insuffisant d'employeurs. Nombre d'entre eux continuent de préférer payer les cotisations afférentes à leurs obligations, sans en dispenser.

La contrainte légale a souvent des vertus. Elle peut éclairer les moins visionnaires. L'accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 a permis, ainsi, à nombre d'entreprises de mieux résister à la concurrence, bien mieux qu'elles ne l'auraient fait sans lui. Les entreprises comme les salariés ont plus à se réjouir de cette contrainte qu'ils n'ont à la blâmer.

Reconnue indispensable aujourd'hui, la formation passe pour un maillon essentiel à la survie de l'entreprise. Elle est admise par les entreprises ayant joué sa carte et qui en ont fait le moyen et la condition de leur réussite économique. Elle est reconnue par nombre d'autres qui en ont fait un moyen de résistance au marché et un facteur de stabilité sociale en choisissant d'associer l'économique et le social. En acceptant d'élever les compétences de leurs salariés, elles ont souvent mieux fidélisé leur clientèle tout en améliorant les compétences de leur personnel. Elles ont anticipé l'obsolescence des savoirs.

Elles ont intégré un personnel au regard des techniques surgissant, il fallait faire avec les ressources présentes que sans elles. Ces entreprises "formatrices" ont étroitement associé emploi et constant apprentissage

- en misant sur une adaptation permanente au travail,
- en produisant une condition de la paix sociale,
- en offrant la meilleure garantie pour l'emploi de leurs salariés.

Cette équation a le plus souvent été comprise par les salariés lucides au regard des transformations technologiques qui défilent sous leurs yeux.

Perçue comme une dépense superflue, la formation est, au contraire, un budget d'investissement qui, pour être parfaitement productif, ne peut se passer de la participation des salariés devant eux-mêmes comprendre ses enjeux pour eux-mêmes et pour l'entreprise. Il ne saurait y avoir de prise de conscience que collective. Comprise dans son principe, il devient alors bien plus facile de s'y investir. Pour la faire partager à tous, il est utile que cette démarche soit faite en amont. Ce constat ou principe intégré, la formation coûte de ce fait bien moins. L'apprentissage, la rétention, la mémorisation, la compréhension même, deviennent plus faciles, comme aidés par l'obligation.

Il va de la formation comme de la communication, toutes deux dépendent largement des salariés, de leurs prédispositions à l'accepter ou à la refuser. Tout un travail d'information plus que de communication est à entreprendre pour démontrer son utilité et au-delà pour convaincre de sa nécessité qui peut ne pas apparaître comme une évidence pour tous. L'accompagner tout au long de son processus sera un autre thème d'attention et notamment des nombreux acteurs qu'elle fait intervenir.

La formation est soumise à quatre impératifs :

1. Il ne saurait y avoir de formation sans employeur.
2. Il ne saurait non plus y avoir de formation sans personnes à former.
3. La formation ne saurait se passer d'organismes adéquats.
4. Il ne saurait y avoir de formation sans contenu assimilé, enrichi, appliqué.

Il ne saurait y avoir non plus de formation sans applications pratiques ultérieures. Ces quelques impératifs illustrent, si besoin était :

- la part de responsabilité de chacun des acteurs,
- la nécessité d'une volonté initiale comme d'un accompagnement permanent.

Si la formation s'attache naturellement à dispenser des savoirs professionnels ou s'en rapprochant, elle a aussi à se préoccuper de raisons telles que :

- restaurer des capacités (perdues ou estompées),
- en créer,
- réactiver une gymnastique d'esprit,
- apprendre à formuler des questions ou des problèmes,
- rechercher plusieurs solutions plutôt qu'une seule.

Apprendre est à réinventer pour tenter de trouver une nouvelle approche inédite, économique et astucieuse. Développer l'imagination des réponses doit aussi être l'une des ses préoccupations car souvent une bonne question est déjà une réponse. Il faut donc apprendre cela.

Elle a aussi, aujourd'hui, à apprendre d'autres notions telles que:

- coordonner,
- déléguer,
- animer,
- remettre en cause, être critique mais constructif,
- travailler en équipe

pour avoir une consonance particulièrement dynamique. L'entrevoir sous la forme de coopérations multiples peut illustrer la complexité de la question. Ce n'est que lorsque la conviction sera acquise que les hommes accepteront de mieux travailler ensemble et de le faire plus naturellement car convaincus de complexité qu'ils ne peuvent traiter seuls.

Ces aspects de la formation sont d'autant plus indispensables que des responsabilités sont davantage données/imposées aux salariés, amenés à prendre de plus en plus d'initiatives et les appelant le plus souvent

- à gérer seul les questions se posant à eux,
- à résoudre individuellement ou collectivement des problèmes pratiques, hier pris en charge par un niveau hiérarchique, aujourd'hui, disparu.

Il est dès lors souhaitable que ces salariés soient formés pour s'adapter aux nouvelles conditions du travail et pour leur permettre de gérer l'emploi et ses conditions d'exercice.

Introduire une formation est d'autant plus indispensable que cette nécessité est

- de traiter les ordres de travail rapidement,
- de leur apporter une qualité irréprochable,
- de tenir au courant les autres salariés de son travail du fait de l'interdépendance croissante du travail et transformant le travail comme les modes relationnels.

L'information est devenue la matière première d'un nombre croissant de salariés dont tous dépendent du fait de la spécialisation et du morcellement du travail qui en découlent. L'intensification du travail induit aussi un stress, unanimement reconnu, associé aux techniques de production à flux tendu qui se sont généralisées.

La complexité des procédures de travail conduit aussi à devoir former de façon constante un personnel du fait de l'obsolescence rapide des connaissances et de la rotation de plus en plus rapide des techniques de fabrication faisant intervenir des logiciels sans doute plus faciles à utiliser mais toujours plus nombreux à connaître. Si la simplicité gagne du fait de l'ergonomie des logiciels, leur nombre complique la réalisation des tâches demandées.

C'est aussi plus une forme d'exercice du travail qui est en pleine émergence avec une réduction croissante du nombre d'intervenants en quantité et une demande accrue en qualité c'est-à-dire une double exigence. Un savoir faire associé à une exigence de qualité et une polyvalence toujours plus effective sont réclamés à tous ceux qui restent. La formation sous toutes ses formes semble donc vouée à s'imposer comme une nécessité du fait de l'évolution du travail.

Travailler à apprendre de façon

- plus contrainte,
- plus rapide,
- plus efficace,
- plus large, selon une palette de compétences plus large,

ne peut que recourir à des formations plus courantes, peut-être plus individualisées donc plus souples requérant/demandant ? de faire appel à des techniques de formation sous forme de e-learning, par exemple, qui offrent d'apprendre seul, parfois hors temps de travail, et qui sont laissées à la seule appréciation des salariés. Ces formes semblent tout à fait adaptées aux plus jeunes salariés parfaitement autonomes en matière d'apprentissage, sans doute moins aux salariés les plus âgés.

La nécessité d'apprendre à apprendre est de ce fait requise pour conserver la maîtrise de son emploi.

L'exigence de la formation se transformant, il est donc nécessaire de la faire varier pour l'adapter aux besoins de chacun puisque il existe une cohabitation de différentes classes d'âge aux facilités informatiques variées.

Cette adaptation se doit d'intégrer

- la capacité à acquérir,
- la vitesse à comprendre,
- les acquis

des différentes personnes à former.

Cette modification des formes du travail, loin de mettre les hommes à la périphérie du travail, les place au centre de son processus avec pour nécessité de valoriser de façon constante leur savoir. Pour cette raison au moins, les hommes témoignent, sans doute de loin, du capital le plus important de toute entreprise même si leur part dans la production diminue. La portée de cette lapalissade souvent ignorée, voire refusée reste néanmoins une clé du succès. Saurait-on dénier au cerveau d'être le meilleur logiciel? Saurait-on continuer à ignorer que les hommes restent la vraie garantie de la réussite même si leurs interventions n'apparaissent pas directement? Saurait-on oublier qu'eux seuls permettent aux machines d'exister?

Si toutes les tâches répétitives sont confiées de plus en plus aux machines, toute la production de conception reste soumise au génie de l'homme qui est de plus en plus intégré dans les machines sous la forme d'intelligence artificielle. La complexité s'accroissant, le nombre des intervenants spécialisés s'accroît, chacun intervenant parfois dans une toute petite partie du tout.

Plaider pour la formation devrait être inutile tant pour l'employeur que pour les salariés. Pour le premier, elle ne devrait être qu'un investissement comme tout autre avec la particularité non négligeable de maintenir ses produits à jour avec la demande, voire de les anticiper via un savoir faire renouvelé qui prend pour nom particulier l'employabilité chez les technocrates de l'emploi.

La formation assure surtout tout ce permet de concevoir la machine et son utilisation, c'est-à-dire sa confection et son usage : la maîtrise d'une chose qui en vient non à créer de l'emploi mais à en détruire à terme. Celui-ci créant la perte de son propre gagne-pain, la logique économique voulant qu'il faille toujours et sans cesse générer du profit. Ce n'était là qu'une digression économique et sociale dont la formation est au centre et à la périphérie.

Former passe

- par l'acquisition de nouveaux concepts,
- par leur maniement, voire par leur éventuelle amélioration,
- par leur utilisation,
- par le perfectionnement des connaissances.

La formation procure

- le maintien ou l'amélioration des capacités intellectuelles,
- leur bonne utilisation,
- la précision du jugement, sa rapidité,

La formation doit avoir

- des priorités choisies
- des objectifs cohérents,
- des actions planifiées, concertées pour parfaitement s'agencer et ainsi optimiser l'effet recherché.

L'urgence ne mérite pas de commander toute la politique de formation ou tout au moins, ne gagne pas à en être le seul moteur. C'est sur le long terme que la formation a à s'investir sauf à courir après le progrès sans pouvoir le rattraper, mais obligée de l'approcher.

L'amélioration professionnelle des hommes repose sur la durée. La formation continue ne peut chercher à se substituer à l'éducation de base acquise par l'école. Elle peut, par le potentiel acquis et l'expérience, chercher à renforcer les capacités pour développer les savoirs. Il s'ensuit qu'un recrutement à formation initiale élevée devrait faciliter la gestion de la formation.

Pour intéresser, pour séduire, la formation doit non seulement avoir des objectifs strictement et seulement professionnels, mais aussi des actions apparemment non productives. Apparemment, car il n'est pas d'enrichissement - fût-il personnel - qui n'ait pas de retombées sur l'activité professionnelle. En effet, comment en la matière, distinguer ce qui est du professionnel de ce qui est du personnel ? Il est impossible sinon bien difficile de recourir à un langage professionnel dans un cas et personnel dans l'autre.

Cela vaut pour le langage comme pour le raisonnement. Les deux s'entremêlent. Raison pour laquelle accorder des formations purement culturelles ne sont pas des investissements à fond perdu. Si elles sont immédiatement moins intéressantes car non immédiatement utilisables, elles n'en sont pas moins utiles même dans le fonctionnement quotidien du travail.

De même, si les hommes sont éminemment fonctionnels et pragmatiques dans leurs choix au travail, ils n'en restent pas moins sensibles à tout ce qui y est subalterne. Sensibles aux rêves, aux objets apparemment inutiles, les hommes sont attachés à une certaine gratuité et aux formations apparemment étrangères à toute application professionnelle.. Ces deux versants de leurs attentes mériteraient d'être plus souvent pris en compte, car ils ne sont pas contradictoires.

Cette revendication rarement ou jamais exprimée ne signifie pas qu'elle n'existe pas, bien au contraire, car les personnes ont intégré l'idée que ne pouvait être demandé que ce qui est susceptible d'être retenu, c'est dire que c'est leur censure qui définit plus leur choix que leur intérêt profond. Il appartient donc au responsable de formation, au chef d'entreprise de veiller à faire émerger des envies de formations apparemment sans relation avec l'emploi. Des convergences sont possibles, des compromis sont permis. Des intérêts communs peuvent se construire à travers des intérêts et des actions apparemment éloignés. Certaines entreprises ont bien compris que des diplômés n'ayant aucune compétence technique dans les produits de l'entreprise pouvaient faire partie de leurs collaborateurs pour d'autres aspects, pour leurs apports différents et pour la recherche de différence. La formation continue peut envisager, à une échelle bien plus petite, un tel intérêt.

C'est en s'interrogeant sur le monde qui l'entoure, sur cet avenir, sur des prémonitions ou des intuitions que l'entreprise pourra investir avant d'autres des terrains nouveaux. Si le monde glorifie particulièrement la technique, il est possible de penser que toutes les applications qui en sont faites émergent du cerveau de créatifs qui ne sont nullement ingénieurs, informaticiens ou polytechniciens. Le monde des idées germe moins aujourd'hui dans les universités scientifiques et les grandes écoles que dans la tête de farfelus qui ont des idées et qui emploient les compétences qu'ils n'ont pas.

C'est en cela que la formation peut aussi aider pour s'aider et aider ceux qui collaborent avec elle.

L'habitude prise par les entreprises les plus ouvertes est sans doute loin de s'arrêter. Celles-ci ont compris rapidement que les marchés se gagnent par de nouveaux produits innovants ou qui sont susceptibles de plaire pour autant aussi que les y aide de bonnes campagnes de marketing à l'ancienne et modernes.

En ce sens, la formation doit aussi s'inventer.

Comme tout autre volet de la GRH, l'entreprise gagne

- à s'interroger,
- à penser ses réponses, en veillant à refuser les plus immédiates et les plus faciles,
- à s'ouvrir à toutes les questions qu'elle ne se pose pas et qui sont les plus intéressantes,
- à entendre toutes les idées en matière de formation

car sans doute le nombre fera surgir une bonne idée.

Toutes ces initiatives aideront tant la Gestion des Ressources Humaines que les services de production. Associer les deux aspects est indispensable.

Elle a à faire de la formation non seulement un investissement "matériel" mais aussi un produit affectif et social. Les salariés sont de moins en moins attachés au travail qu'à l'emploi qui leur permet de vivre (ou de consommer). La quête de leur épanouissement est recherchée ailleurs. Fort de ce constat, ne convient-il pas de prospecter ce qui ailleurs est intéressant pour essayer de comprendre ce qui ne l'est pas dans l'entreprise ? Les individus s'investissent tant et plus dans de nombreuses actions aujourd'hui de plus en plus individuelles que collectives. Les associations sont peut être condamnées.

Les jeunes ont une énergie à vouloir faire vite. Beaucoup s'essouffent rapidement non par manque de souffle mais par manque de continuité dans les idées. La versatilité en habite beaucoup. Ce trait de caractère doit être pris en compte pour construire les formations. Ils savent en effet que leur formation sera vite obsolète et qu'ils ne pourront en faire usage à un très haut niveau que peu de temps, d'où leur recherche de tout monnayer. Ils savent que même entretenue, cette formation technique ne durera pas, mais qu'elle prolongera sensiblement et utilement la formation initiale qui est espérée. C'est autant une adaptation à l'instant T qu'une anticipation pour l'instant T+1 qui est attendue.

La formation est rarement plaidée sous l'angle de l'immédiat et de l'avenir de plus en plus incertain pour de nombreux salariés. La communication peut là aussi jouer un rôle important pour faire passer ce type de message en invitant les salariés à se former pour mieux contrecarrer les aléas du futur. Les salariés ont bien pris conscience, depuis ces dernières décennies, de la fragilité des entreprises. Ils ont intégré au vu des rachats et fusions, la liberté de faire et défaire des entreprises pour la recherche maximale du profit où qu'il se trouve. Ils ont bien compris qu'une organisation s'était volatilisée en quelques années et que rares sont les emplois encore garantis. Face à ces incertitudes, l'entreprise peut certes communiquer mais elle peut aussi se montrer agissante via ses actions de formation malgré l'obligation qui la contraint souvent à substituer du capital au travail et donc à éliminer des emplois plus qu'elle n'en crée. Malgré cette considération parfois imposée par des conditions externes, il semble utile de parvenir à une situation profitable à tous.

Le dirigeant d'entreprise gagne à veiller à ce que la formation soit moins imposée qu'elle ne s'impose d'elle-même, comme évidente et incontournable pour les salariés. Faire que la formation soit davantage revendiquée que proposée est un idéal. Il n'est pas déraisonnable de rêver. Il importe de s'approcher de cette utopie

- en ayant une parfaite connaissance de la formation,
- en souscrivant à quelques préalables élémentaires,
- en instaurant des points méthodologiques pour insuffler un intérêt,
- en instruisant des conditions.



## CONSTATS

### La formation, un enjeu social

La formation est un enjeu de responsabilité économique autant que sociale – ou inversement – par son importance

- sur la pérennité des emplois qu'elle produit,
- sur une meilleure employabilité,
- sur le traitement qu'elle permet quant à la charge mentale du travail.

En somme, en assurant son avenir, l'entreprise concourt de fait à celui de ses collaborateurs. Les salariés ont admis l'adaptation aux méthodes de travail qui se sont imposées et dont il est impossible d'écarter l'introduction. La lucidité s'est rapidement ordonnée tant son évidence était patente. La confrontation régulière à ces nouvelles technologies concluait même à l'absence d'explications. Il semble bien difficile de se passer des techniques informatiques pour communiquer (le mail, la messagerie instantanée) pour se divertir (la numérisation des images et de la capacité à les retoucher simplement) comme de se passer d'ordinateur ou de machines numérisées pour travailler.

Cependant, même si la nécessité est éclatante, en expliquer les aspects les moins immédiats semble une précaution encore de mise qu'il convient de présenter compte tenu des impacts sociaux que l'introduction de ces technologies peut induire. Ces changements se manifestent par une transformation radicale du travail marquée par un allègement des contraintes physiques mais par un alourdissement des pesanteurs psychologiques du fait de nouvelles contraintes (travail en flux tendus, en temps réel, réduction des niveaux hiérarchiques avec responsabilité reportée aux échelons d'exécution).

Les dirigeants d'entreprise ne doivent pas craindre d'inscrire des actions pour le bien des salariés et malgré leurs réticences. La reconnaissance de tels choix ne pourra et ne sera mesurée que sur le tard. Une satisfaction même *a posteriori* des hommes reste toujours appréciée. Les chefs d'entreprise, reconnus pour leurs choix précoces, sont d'autant plus admirés et donc d'autant mieux suivis. S'il faut parfois faire contre les hommes en matière de formation dès lors que le choix stratégique s'impose, il est permis de croire que leur ralliement suivra. Travailler sans retour est une capacité dont savent faire preuve bon nombre d'employeurs. Peu importe que la reconnaissance suive, seule la clairvoyance compte. Rares sont ceux qui ont la capacité à se projeter dans le temps et dans les projets au long court. La plupart des individus n'ont qu'une capacité fort restreinte à se projeter dans l'avenir. Ceux à même de le faire peuvent alors concevoir des projets de formation s'inscrivant dans leurs visions de l'avenir. Il est toujours difficile d'avoir raison avant l'heure tant les obstacles à faire sauter sont nombreux mais il est intensément agréable d'avoir eu cette prémonition avant tout autre. Pour ce simple bonheur, et pour la reconnaissance des hommes fut-ce *a posteriori*, Il est salubre d'entreprendre ces chemins pour s'assurer une collaboration mieux acquise par la suite.

### Aspects sociaux de la formation et leurs conséquences

La formation ne saurait remplacer, ni éviter l'hypothèse de licenciements, cependant elle peut participer à atténuer ou à aménager un plan social devenu incontournable pour sauver ce qui peut l'être. Elle participe ainsi à donner davantage de chances aux personnes mieux armées pour retrouver un emploi si l'investissement en matière de formation a été bien géré.

Il est admis que les bouleversements technologiques imposent une remise à jour régulière des connaissances pour maintenir l'emploi via une adaptation permanente et une mise à niveau de la formation initiale permettant une obsolescence trop rapide des connaissances acquises. La formation semble le seul vecteur pour permettre la pérennité de l'emploi sans que celle-ci soit néanmoins assurée. Cette évidence impose de communiquer en faveur de la formation pour inviter outre l'entreprise mais aussi l'ensemble des salariés à l'investir. Produire cette information a pour avantage tant de montrer un attachement aux hommes que de leur assurer un avenir dans ou en dehors de l'entreprise du fait de son caractère monnayable. Là aussi, l'intention doit être profitable à tous les salariés, même si ceux-ci ne montrent aucune manifestation. Il importe de susciter de l'intérêt, de l'attention, de prévenir les aléas économiques susceptibles d'échapper aux salariés peu enclins à penser le long terme. Agir ainsi revient à faire preuve de responsabilité sociale dont il convient de faire écho. L'incompréhension ou l'absence de réponse importe peu, seule compte l'initiative prise et assumée. Les Institutions représentatives du Personnel (IRP) sauront toujours être attentives à ces mesures.

Agir renvoie à des niveaux de communication différents, il n'est rare qu'un message ne soit pas reçu par l'une des cibles visées. Cette manière de faire touche même si elle ne paraît pas effleurer. Les hommes sont peu démonstratifs envers leur employeur en règle générale, mais ils n'en sont pas moins sensibles aux initiatives en leur faveur. Cette attitude n'est nullement de l'ingratitude ou de l'indifférence, ils se parent d'une attitude neutre pour marquer leur sympathie qu'ils refusent de montrer par opposition de statut. Ils apprécient en silence les attentions préventives qui leur sont portées et résument leur sentiment à quelques appréciations du type "c'est une bonne boîte" ou "j'ai un patron réglo". Ces appréciations laconiques cachent, en fait, une réelle sympathie pour l'entreprise et un certain respect pour ses dirigeants. L'employeur n'a rien à attendre non plus, c'est de la gratuité de ses actions qu'il lui revient de faire don, sans calcul ni retour.

L'impression d'efforts est parfois suffisante pour inviter à une adhésion, à une reconnaissance, à une sympathie. Ces impressions créées contribuent

- à étouffer des ressentiments,
- à créer des synergies,
- à effacer des rancœurs,
- à créer des participations inattendues,
- à créer un climat de dialogue facilité,
- à une opposition ferme mais respectueuse.

Agir sans exiger,  
offrir sans solliciter,

se contenter des retours d'investissement sous la forme de travail rendu sont des attitudes à développer. Cette pratique tient autant de la stratégie, pour autant qu'on veuille lui donner ce sens, que du simple comportement moral. Une gestion des hommes mêlant une part de confiance, d'attentions réciproques est sans nul doute à inventer au jour le jour. Il semble difficile de croire à un dit management fait de recettes toutes faites sans compréhension des relations qui lui tiennent lieu de socle.

Cette vision invite à n'enfermer la formation ni dans un cadre strictement juridique, ni dans un seul rapport employeur/employé car celle-ci inclut une raison autant économique que sociale. Ces aspects sont à conjuguer plus qu'ils ne sont à opposer. La participation se gagne aussi par

des dispositions tant relationnelles que techniques. Dès lors la formation ne saurait passer par un quelconque chantage. L'assentiment des hommes se gagne sans la contrainte ; s'il est des choix à imposer, ceux-ci sont à expliciter pour être compris. La gestion des hommes ne saurait être compartimentée, toutes les fonctions sont à utiliser.

Dès lors acceptée, la formation dispensée est alors mieux suivie physiquement mais aussi intellectuellement. Les acquisitions sont ainsi mieux assurées. Ce travail en amont, négligé, produit des investissements peu productifs pour tous. Les regrets de l'encadrement ne sont pas à mettre au seul compte de salariés, une part de l'échec de certaines formations tient aussi à leur responsabilité. La préparation, le contexte comptent pour une part sensible dans la réception d'un contenu intellectuel. Ce qui vaut pour la formation initiale vaut autant sinon plus pour celle pour adultes tant ceux-ci sont bien moins malléables.

Intégrer la formation, comme une donnée sociale, inscrit l'entreprise dans un contrat social qui ne peut rester sans témoignages de la part des salariés. Investir dans la formation, même si celle-ci ne donne pas lieu à un complément salarial, ne peut que contribuer à instaurer quelques marques d'un *modus vivendi* dans le cadre d'une "alliance conflictuelle". La formation ne doit pas pourtant être vécue comme un donnant-donnant mais comme un investissement susceptible de donner lieu à un retour d'investissement social sous la forme

- d'une meilleure entente,
- d'une conflictualité moins forte, en vue
- d'un dialogue facilité à défaut
- d'un partenariat.

L'enjeu social est autant dans l'adaptation permanente recherchée par l'entreprise, que dans la nécessité d'amorcer une démarche anticipatrice de la transformation du travail. Celui-ci intègre le changement du travail et sa persistance à se transformer. La formation n'a pas d'autre mission que d'accompagner cet enjeu social dans une adaptation à rechercher de façon permanente du fait de la guerre économique omniprésente tant à l'échelon local que national. Si cette notion est encore incomprise, il importe de la rappeler pour faire comprendre les enjeux qu'impose le contexte économique via de nouvelles organisations du travail réfléchies pour ne pas imposer au nom des impératifs plus que nécessaires aux hommes.

### **La polyvalence: nécessité et obligation**

Si la polyvalence apparaît comme une nécessité économique, elle devient pour les salariés une obligation. L'exercice de plusieurs métiers est aujourd'hui une réalité vécue par un nombre croissant de travailleurs. Cette transformation du travail est d'autant mieux vécue, qu'elle est préparée par la formation.

Cependant, que les hommes vivent souvent cette polyvalence comme une pesanteur n'a rien d'étonnant car elle ne peut que coûter le plus souvent au corps.

Il n'est jamais simple de rompre avec l'habitude et le "confort" d'un seul métier, pour une série d'activités dont on sait qu'elles n'ont pas toutes que des avantages. La gaieté n'est jamais au rendez-vous dès lors que la charge de travail est pressentie mais aussi effectivement accrue. On ne saurait, dès lors, s'étonner que la formation reçoive, malgré l'obligation qui en est faite, un accueil réservé.

Si l'obligation est rarement agréable, sa nécessité en atténue les aspects désagréables. Il importe de corriger les pesanteurs de cette obligation:

- par des contreparties:
  - \* liberté d'appréciation,
  - \* autonomie de décision plus grande,
  - \* souplesse dans l'organisation du travail,
- par une information constante, voire
- par une participation aux décisions locales.

Compte tenu des enjeux, la polyvalence semble devoir être un mal nécessaire, dès lors difficile à écarter de la formation qui en est son outil d'adaptation. Il faut seulement savoir en faire un mal supportable. Déplorée comme une obligation non souhaitée, il importe de la faire appréhender comme une nécessité utile. Rendre la formation plus attractive facilite cette perception. Les employeurs acquis à la formation doivent aussi comprendre la raison des réticences par empathie. Il ne peut y avoir de difficultés, de réticences restant sans analyse. Ce n'est qu'après avoir expliqué les tenants et les aboutissants d'une telle politique que la formation pourra jouer son rôle.

### *Le besoin vital de formation encore incompris*

Il semble que la formation soit habitée d'un discours manifestement dominant ne recouvrant pas du tout la réalité des faits. En effet, à lire le mémoire ESSEC IMD 1986 de M. Gilles Regnault et relatif à la formation continue des PME adhérentes au FAF (Fonds d'Action Formation) interprofessionnel régional des Pays de Loire, il ne ressort pas que la formation soit perçue comme une nécessité unanimement partagée.

Cette étude conclut :

- que 58,5 % de ces chefs de PME ne déclarent pas de demandes,
- que 80% indiquent qu'il est difficile de rendre disponible leur personnel en vue de les former,
- que 67,5 % retiennent qu'il est difficile de prévoir un plan de formation à un an minimum au niveau de leur entreprise,
- d'autre part que 34 % précisent que la formation continue ne peut contribuer à la solution de problèmes existants ou susceptibles d'exister au sein de leur entreprise.

D'après cette étude, il ressort que bon nombre d'employeurs préfèrent s'acquitter de leurs obligations légales par un versement à un fonds de formation, sans donner à la formation l'ombre d'une existence.

Par ces quelques chiffres, une réalité est posée : la formation n'est pas un besoin ressenti par une part importante d'employeurs qui ne veut, ou ne peut en assurer la gestion.

Cette étude a le mérite de confondre le discours dominant. Elle montre que la partie convaincue de l'utilité de la formation n'est pas majoritaire. Elle a aussi pour mérite de mettre en lumière que si la formation a droit de cité dans les grandes entreprises, elle reste méconnue, voire *persona non grata* dans les PME. Si elle est entrée dans les mœurs chez les unes, elle reste totalement ignorée de la vie de nombreuses autres entreprises, hormis sous des écritures comptables minimalistes.

Cette dimension est encore assombrie par le jugement de M. Serge de Witte (in *Entreprise et Carrière* n°117, nov. 1992), responsable du cycle formation et prévision sociale du CNAM qui

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

déclarait: "J'estime que seules 20 % des entreprises françaises considèrent la formation comme un investissement".