

## Cas Formation

Il était une fois un Responsable de Formation nouvellement promu. Avant sa nomination, la gestion du budget formation de cette entreprise de 1 000 personnes fabriquant des produits cosmétiques était confiée à l'assistante du Directeur des Ressources Humaines. A cause de ses autres fonctions, celle-ci disposait de peu de temps pour s'acquitter des tâches relevant de la formation : enregistrement des demandes qu'elle s'efforçait de satisfaire dans l'ordre où elles lui parvenaient, inscription des personnes aux stages de formation inter-entreprises dont le contenu semblait adéquat, comptabilisation des dépenses jusqu'au jour où il fallait remplir l'imprimé fiscal.

Cette année-là, la Direction, découvrant que l'entreprise n'utilisait pas la totalité du budget formation et qu'elle versait au fisc le reliquat, décida d'optimiser l'utilisation du 1,6 % et de promouvoir la formation dans l'entreprise. Il fallait créer un poste de Responsable de Formation.

Le Chef du service Technique, qui était dans la maison depuis 10 ans et qui avait toujours manifesté un certain intérêt pour les problèmes de formation, semblait tout indiqué pour être promu à ce nouveau poste que l'on décida de placer directement sous les ordres du Directeur des Ressources Humaines. "Vous avez carte blanche lui dit ce dernier. Evitez seulement de faire trop de publicité pour le congé individuel de formation et surtout pour le DIF." Après avoir suivi, à sa demande, un stage d'une semaine destiné à le préparer à ses nouvelles fonctions, le nouveau Responsable de Formation revient dans l'entreprise avec la ferme intention d'employer au mieux le budget qu'on vient de lui confier.

Comme le veut la loi, il décide de bâtir un Plan de Formation pour l'année à venir. Pour cela, il se propose de recenser les besoins, de regrouper les demandes similaires, de manière à constituer des groupes intra-entreprise, de s'informer en étudiant les catalogues de stages qui lui parviennent, de consulter divers organismes, pour comparer leurs services et faire les meilleurs choix possibles.

Le 1<sup>er</sup> juin, il rédige une note expliquant ses intentions et l'envoie à tous les Chefs de Service, avec un questionnaire sur les besoins de formation de leur unité. Il demande que les formulaires lui soient retournés avant la fin du mois et invite les destinataires à consulter les catalogues qu'il met à leur disposition dans son bureau. Entre temps sachant qu'un responsable de formation vient d'être nommé, quelques personnes viennent le trouver de leur propre chef. Certaines sont déterminées : elles veulent se perfectionner dans telle ou telle technique, passer à l'échelon supérieur dans leur spécialité... Ces demandes paraissent faciles à satisfaire. Mais d'autres personnes, n'ayant pas d'idée précise, viennent surtout pour s'informer. Exemple de question rituelle : "Je voudrais changer de travail. Qu'avez-vous à me proposer ?". Mais que veut dire "changer de travail" ? Il faut approfondir les demandes, se faire expliquer les attentes.

"Depuis deux ans je fais la même chose. Mon travail devient inintéressant."

"Avec mon niveau d'études, je ne devrais pas être où je suis."

"Il n'y a aucune perspective d'avenir pour moi au poste que j'occupe".

Les motifs sont divers, parfois inattendus : "Trouvez-moi n'importe quoi : il faut que je change de service, je ne peux pas m'entendre avec mon supérieur."

Le nouveau responsable de formation éprouve des sentiments mitigés : la satisfaction de constater que les gens ont envie de se former, mais une légère inquiétude devant

l'importance de ce qu'on attend de lui. Comment faire comprendre qu'il n'est pas une assistante sociale ? Comment néanmoins conseiller utilement ? Il faut écarter les demandes manifestement impossibles à satisfaire, mais le faire avec diplomatie. Il faut écouter, questionner, orienter ses interlocuteurs. Il ne connaît pas tous les métiers et se trouve souvent pris au dépourvu. Sans compter qu'il ne doit pas perdre de vue les impératifs de l'entreprise, pas toujours conciliables avec les désirs exprimés.

Il procède à quelques inscriptions qui ne semblent pas poser de problème. Quant aux autres, il estime qu'il verra plus clair lorsque les Chefs de Service auront renvoyé leur formulaire. A la date prévue, le Chef des Ventes n'a pas renvoyé le sien, la Production ne s'est pas manifestée, aucune réaction du service Entretien. Au total le Responsable de Formation n'a pas reçu 50 % des réponses espérées. Il sait pourtant que beaucoup de services ont des problèmes que la formation pourrait aider à résoudre. Il décide donc d'aller voir tous ceux qui n'ont encore rien demandé. Sachant que les Commerciaux, connaissant mal les nouveaux produits, se plaignent d'avoir des difficultés à argumenter et d'avoir perdu des marchés, il fait part de son étonnement au Chef des Ventes. Ce dernier lui déclare : "Les vendeurs s'estiment compétents et ne ressentent pas le besoin de se perfectionner. Je ne vais quand même pas les forcer... Le vrai problème est qu'ils sont débordés et toujours en déplacement. Si vous trouviez une formule assez souple pour s'adapter à ces contraintes, je ne dis pas qu'il n'y aurait pas quelques volontaires ...".

A la production, interrogé sur ses problèmes, l'un des Chefs d'Atelier se plaint du taux d'immobilisation des machines : "C'est la faute de l'équipe d'Entretien : ils mettent trop de temps à intervenir, ils ralentissent mes cadences. Je ne vois pas comment vous pourriez régler mon problème. D'ailleurs les machines sont trop vieilles, il faudrait en changer et ce n'est pas de votre ressort."

Le Responsable de la Formation ne s'avoue pas vaincu pour autant. Il propose d'aller trouver le Chef de l'Equipe d'Entretien pour lui exposer le problème et tenter de l'approfondir ensemble. Celui-ci se montre résolument hostile à toute action de formation : "Une formation pour les rendre plus efficaces ? Vous plaisantez ! J'ai déjà du mal à les faire travailler. Si, de plus, vous les envoyez se former, ils vont se croire les plus forts, ils vont discuter les ordres et je ne pourrai plus rien en tirer. Le vrai problème est que je n'ai pas assez de personnel et ce n'est pas vous qui pouvez faire quelque chose."

Quelques jours plus tard, un des représentants aborde le Responsable de Formation dans le couloir pour se plaindre des standardistes qui travaillent à la prise de commandes : "Un de mes gros clients m'a signalé qu'il était toujours mal reçu au téléphone et qu'on n'était jamais capable de le renseigner. Vous devriez faire quelque chose : c'est très mauvais pour notre image de marque et ça ne facilite pas la vente."

Le responsable de Formation ne connaît pas l'activité de ce service. Il cherche à se renseigner, s'aperçoit que l'étude de poste des standardistes n'a pas été faite et qu'aucune formation n'a été prévue pour elles. Il décide d'aller voir sur place. Au standard, l'atmosphère n'est pas fameuse. Les employées sont unanimes à critiquer leur responsable : "Il fait régner ici un climat détestable. Il nous surcharge de travail, il est toujours à nous épier, mais refuse de nous aider lorsqu'il y a un problème. Comment voulez vous être aimable et prendre le temps de renseigner les gens avec une telle ambiance ?".

Une petite conversation avec le responsable mis en cause confirme ce que disent ses subordonnées. Aucun sens des relations humaines. Il fuit les problèmes en se réfugiant dans une attitude fermée et autoritaire qui ne fait qu'envenimer les choses. Devant cela, le Responsable de

Formation reste perplexe : si l'on monte une opération de formation en faveur des standardistes, la situation changera-t-elle pour autant ?

Pour les groupes intra-entreprise, le problème est plus complexe : faut-il utiliser les compétences internes ou faire appel à des intervenants extérieurs ? Le responsable de la Qualité exige d'assurer lui-même l'animation des actions qui touchent à sa spécialité. Il faut ménager sa susceptibilité...

Pour monter les autres actions, le Responsable de Formation lance des appels d'offres, reçoit les représentants de plusieurs organismes de formation, demande qu'on lui fasse des propositions tenant compte des contraintes exprimées par les différents hiérarchiques. Les formateurs posent des questions : "A quel objectif doit répondre le stage de communication des Agents de maîtrise ? A quoi servira le stage d'initiation à l'informatique ? Quel résultat l'Entreprise attend-elle du perfectionnement des vendeurs ?" Difficile de répondre précisément. En l'absence d'objectifs clairement formulés, le responsable de Formation avance ses propres hypothèses.

Deux mois plus tard il a fait son choix et trouve réponse à l'ensemble des demandes. Un rapide calcul : l'addition dépasse le budget prévu. Il la présente néanmoins au Directeur des Ressources Humaines en développant un argumentaire autour du thème " promouvoir la formation professionnelle.

"Vous voulez 150 000 euros. Nous ne disposons que de 600 000 (votre salaire inclus) et il est hors de question de dépasser ce budget. Réduisez les dépenses, supprimez des stages, diminuez le nombre des participants ou des heures de formation. Demandez à un ou deux cadres de l'entreprise d'intervenir eux-mêmes, au lieu de vous adresser à des animateurs hors de prix. Faites ce que vous voulez, mais pas de vagues..."

Le responsable de Formation se résout à ne pas donner suite à un certain nombre de demandes individuelles. Il fait une croix sur la formation des commerciaux puisque, après tout, ils ne sont pas réellement motivés. Il renvoie les formulaires aux Chefs de Service en demandant leurs ordres de priorité.

Fin octobre, le Plan de Formation est prêt. Il le présente au Comité d'Entreprise. Réaction d'hostilité de la part des syndicats : "Vous vous contentez d'appliquer la politique de l'entreprise et vous négligez les demandes individuelles". Le Responsable de Formation fait part de ses contraintes et défend, tant bien que mal, son projet.

Un autre jour c'est un hiérarchique qui lui reproche d'avoir inscrit un des membres de son équipe à un stage sans l'avoir préalablement consulté. Il s'inquiète de devoir faire face à des résistances de plus en plus nombreuses.

Dans les mois qui suivent, mises à part quelques actions qui ont dû être annulées faute d'un nombre suffisant de participants, le programme prévu se déroule à-peu-près normalement.

Courant mars, une demande imprévue émane du Chef des Ventes : "La Direction Commerciale crée un Service Expert. Il nous faut des cours intensifs d'anglais pour les Commerciaux." Le responsable de formation demande au Directeur Commercial de financer ces actions puisque le budget formation est théoriquement épuisé. Ce dernier refuse : "Vous avez un budget qui doit servir à tout le monde. Il faut répartir les moyens équitablement" . Quelques stages doivent être ajournés pour pouvoir financer cette nouvelle demande dans le cadre du pourcentage prévu par la loi. En mai, le moment est déjà venu de penser au prochain Plan de Formation. Le responsable de Formation décide préalablement d'aller constater sur le terrain les effets des actions qui viennent d'être réalisées.

Le Chef d'Atelier n'a pas fait un relevé systématique des temps d'arrêt, avant et après formation,

mais il affirme que la situation n'a pas changé et que la formation n'a pas servi à grand chose. De leur côté, les ouvrières déclarent qu'elles sont capables de dépanner les machines. En poussant l'enquête un peu plus loin, le responsable de Formation s'aperçoit qu'elles n'ont pas reçu tout l'outillage qui avait été prévu et que l'on a oublié de leur reparler de la prime promise... L'Aide-Comptable qui avait demandé à se perfectionner s'indigne de toujours faire le même travail. Les Agents de maîtrise ironisent sur le décalage entre ce qu'ils ont appris en formation et la manière dont se vivent les relations dans l'entreprise.

Afin de lui faire part de ses problèmes, le Responsable de Formation demande une entrevue au Directeur Général de l'Entreprise. Celui-ci le reçoit avec un grand sourire : "Vous avez fait du bon travail. Continuez la formation, j'y crois beaucoup, c'est utile. Mais pensez à vous. Si dans vos catalogues il y a quelque chose qui vous fait plaisir, n'hésitez pas."

### **Questions :**

- 1) Identifier les points forts et les points faibles des choix et des actions du Responsable de Formation
- 2) Proposez des axes d'amélioration au Responsable, concernant l'organisation de ses missions, en particulier l'élaboration du plan de formation.