

Collection GRH

Claude TAIBI

PERSONNEL DEMOTIVE

ou

ENTREPRISE DEMOTIVANTE ?

TOME IV : FORMATION - RECRUTEMENT

CLT éditeur

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Claude L. TAIBI

RHID

Les Ressources Humaines, un Investissement à Développer

PERSONNEL DEMOTIVE

OU

ENTREPRISE DEMOTIVANTE?

Tome IV Formation - Recrutement

Plaidoyer pour une entreprise motivante

ISBN : 978-2-9539051-3-7

EAN : 9782953905137

(C) Copyright Claude L. TAIBI 2018

CLT Editeur

Veillez adresser vos commandes à

www.rhid@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.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Cette publication a reçu la relecture d'Anaïs Steinbach, 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. RHID 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.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	12
INTRODUCTION.....	13
CONSTATS.....	19
La formation, un enjeu social.....	19
Aspects sociaux de la formation et leurs conséquences.....	19
La polyvalence: nécessité et obligation.....	21
Le besoin vital de formation encore incompris.....	22
La formation comme nécessité.....	23
Conséquences sur les métiers.....	24
Conséquences sur l'organisation du travail.....	27
Conséquences sur les relations humaines.....	27
Conséquences sur l'organigramme de l'entreprise.....	28
Des objectifs, mais servis par peu de conviction.....	29
Enjeux de la formation.....	30
L'entreprise: des compétences en friche, des savoirs défraîchis.....	31
Un potentiel de savoirs.....	31
Un personnel peu formé non uniforme.....	33
Un personnel difficile à former.....	34
Une évaluation des capacités volontairement minorées.....	36
Un personnel peu formé mais acquis à la formation.....	36
L'entreprise : des hommes compétents et souhaitant le rester.....	37
Un personnel hautement qualifié.....	37
Les jeunes salariés.....	37
L'offre et la demande de formation.....	38
L'offre de formation.....	38
La demande de formation.....	40
Réalités des demandes.....	42
Une répartition encore inégale.....	43
Conséquences de cette répartition inégale.....	43
Particularité du produit.....	45
La gestion du produit.....	45
Particularités inattendues de la formation.....	46
Caractéristiques de l'information/formation.....	46
Formation et pouvoir	48
La formation, des échecs cuisants.....	49
Des pouvoirs de part et d'autre.....	49
La lecture des salariés.....	50
La formation au service des hommes.....	51
Les acteurs de la formation.....	53
Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la recevoir.....	54
Pas de formation sans collaborateurs à former.....	54
Une capacité à recevoir.....	56
Une capacité à croire les hommes susceptibles d'apprendre.....	56
Lever les raisons avancées de l'inutilité de la formation.....	57
Inviter au dialogue.....	58
Favoriser la compréhension.....	59
Lever les incompréhensions.....	59
Admettre les facultés de compréhension différentes.....	61

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Reconnaître une capacité à comprendre.....	61
Admettre les différences d'apprentissage des hommes.....	62
Une proximité culturelle.....	62
Faire dispenser la formation par les salariés.....	63
Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la promouvoir.....	63
Pas de promotion sans conviction.....	63
Pas de conviction sans engagements.....	64
La promotion passe aussi par l'obligation.....	64
Pas de promotion sans actions.....	65
Pas de promotion sans responsabilité sociale de l'employeur.....	65
Pas de promotion sans participation des salariés à leur devenir.....	65
Pas de promotion sans détermination.....	66
Préparer les esprits à la formation.....	66
Préalables psychologiques.....	67
Des présupposés à bannir.....	67
La formation, outil d'évaluation de soi.....	68
Reconnaître la formation au plus grand nombre.....	68
Valoriser par la formation.....	68
L'affirmation d'un projet social.....	69
La conviction dans le cadre d'un échange bien compris.....	69
La promotion dans le cadre de considérations morales.....	70
Une conviction autant admise qu'imposée ?.....	71
Une conviction lucide.....	71
Préparation des projets de formation.....	72
Plan de formation.....	73
Effets et contenus du plan.....	74
De la conviction contraignante.....	75
Volonté de former démontrée par le volume financier octroyé.....	76
Démontrer une gestion tirée au cordeau.....	76
Catalogue de formations : outil autant que piège.....	77
Une conviction manifestée moins par un plan étoffé que par des choix précis.....	77
L'amélioration d'une légitimité.....	78
La formation des représentants du personnel.....	78
Il ne saurait y avoir de formation sans hommes à même de la donner.....	79
Des prestataires à solliciter.....	79
Cahier des charges.....	80
METHODE.....	81
Utiliser toutes les ressources disponibles dans l'entreprise.....	81
Echec de la formation pour cause de contenu.....	82
Echec pour cause de méthode inadaptée.....	82
Echec du fait des salariés.....	83
Echec par défaut de pédagogie active.....	83
Echec par timidité des projets.....	84
Echec du fait des employeurs.....	84
Echec par la complaisance des organismes prestataires.....	84
Peu de compréhension, moins d'adhésion.....	85
Déphasage formation/contexte social.....	86
Echec par réticences.....	87
L'obligation démotivante.....	89
Eviter de donner le sentiment d'un droit arraché.....	89
La participation des salariés au plan de formation.....	90

Echec par l'absence de tout intérêt extraprofessionnel.....	91
Echec par absence de transformations.....	91
Absence d'intérêt et de plaisir.....	93
Apprendre à comprendre et apprendre à apprendre.....	93
Rendre autonome.....	95
Apprendre à vivre les changements plus qu'apprendre les techniques.....	96
La formation comme source de dialogue.....	97
La spécialisation des compétences et la culture générale.....	97
Les limites de la spécialisation.....	98
Les formations généralistes.....	99
CONDITIONS.....	100
Conditions d'utilité.....	100
Condition d'opportunité, condition de calendrier.....	100
Communication et formation.....	100
Une explication impérative.....	100
Communiquer pour inciter.....	101
Communiquer pour aussi former.....	102
Informé en continu.....	102
Banaliser l'information de la formation.....	103
Informé pour relativiser la formation.....	103
Rassurer.....	104
Rassurer pour faire découler le changement.....	104
Rassurer sans démagogie.....	104
Accompagner effectivement la formation.....	104
Incidences liées au travail.....	104
Incidences sociales et symboliques.....	105
Formation et qualification.....	106
Accompagnement psychologique et financier.....	106
Accompagnement psychologique.....	107
Prévenir les dérives.....	108
Une nécessaire clarification des suites de formation.....	108
Formation et pouvoir.....	109
Formation et autorité.....	109
Relations humaines et formation.....	109
Formation et revalorisation salariale.....	111
Une revendication classique.....	111
Revalorisation par substitut immatériel.....	111
Conséquences du choix de la formation.....	112
Formation et négociation.....	112
Formation et relations sociales.....	113
Conséquences individuelles et collectives.....	113
Conséquences sur la perception des hommes.....	114
Formation et promotion professionnelle.....	115
Restaurer la formation.....	115
La formation acquise hors travail.....	116
Formation et recrutement.....	118
Formation et citoyenneté.....	118
L'entreprise : espace d'éducation.....	119
L'entreprise, lieu de culture.....	119
L'entreprise, lieu d'expression.....	120
La culture comme moyen de socialisation.....	120

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

L'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION.....	122
Une expression difficile.....	123
Difficulté d'évaluer la formation.....	123
Difficulté d'évaluer son contenu.....	124
Qui peut être à même de juger la formation ?.....	124
Quels critères utiliser ?.....	125
Evaluer quoi ?.....	126
Evaluer comment ?.....	126
L'évaluation comme temps de communication construit.....	127
Quand évaluer ?.....	127
L'évaluation à chaud.....	127
L'évaluation à froid.....	128
CONCLUSION.....	129
Deuxieme Partie LE RECRUTEMENT.....	130
Note préliminaire.....	130
INTRODUCTION.....	132
PREALABLES.....	133
Le temps de la réflexion.....	133
Auditer les départs.....	133
Le sens du recrutement.....	134
Peser la décision de recruter.....	134
Identifier les besoins.....	134
Cerner le profil des besoins.....	135
Définir le profil de poste _.....	136
Accompagner le profil de poste.....	137
Préparer son recrutement.....	137
Faire participer les cadres aux premières phases.....	138
Mesurer les conséquences d'un choix.....	138
Prospecter en interne.....	139
Ne pas sur dimensionner les postes.....	140
Présenter honnêtement le poste.....	141
METHODE.....	143
A éviter.....	143
Les emplois de circonstance.....	143
Recruter par similitude.....	143
Oublier de déléguer.....	144
S'improviser recruteur.....	144
Des méthodes peu rigoureuses.....	144
Méconnaître les candidats.....	145
Avancer des présentations ou des promesses délicates.....	145
Oublier de faire partager le choix.....	145
Omettre de finaliser le recrutement.....	146
Ce qu'il est souhaitable d'entrevoir.....	146
Faire que recruter valorise.....	146
Soigner l'accueil.....	147
Des règles de courtoisie et de convivialité.....	147
S'imposer des règles.....	147
Bien intégrer le nouvel entrant.....	148
Montrer de la diversité dans le recrutement.....	148
LIMITES.....	150
Tenir compte des éléments en place.....	150

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

Limites techniques au regard des relations humaines.....	150
Recrutement et éthique.....	151
CONCLUSION.....	153
Bibliographie.....	154
TABLE DES MATIERES - Autres livres.....	161
Quatrième de couverture.....	183

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.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

- 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.

Personnel démotivé ou entreprise démotivante ?

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.