

LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

Selon les textes du Code du travail, la formation professionnelle tout au long de la vie constitue de nos jours une obligation nationale¹. Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés.

Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent.

En outre, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales.

De nos jours, afin de favoriser son accès à la formation professionnelle tout au long de la vie, chaque personne dispose dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la retraite, indépendamment de son statut, d'un compte personnel de formation (CPF) alimenté à hauteur de 500 euros par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5000 euros ; ce compte contribue à l'acquisition d'un premier niveau de qualification ou au développement de ses compétences et de ses qualifications en lui permettant, à son initiative, de bénéficier de formations.

1. Le préambule de la loi du 16 juillet 1971 précise : « La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. »

Le Code du travail précise de nos jours que l'État, les collectivités locales, les établissements publics, les établissements d'enseignement publics et privés, les associations, les organisations d'employeurs, de salariés et familiales, ainsi que les entreprises, concourent à assurer la formation professionnelle continue.

Peuvent être mobilisés en complément du compte les autres dispositifs de formation auxquels son titulaire peut prétendre en vertu notamment du plan de formation mis en place dans l'entreprise.

Pour autant et malgré son succès, la formation professionnelle représente des réalités très différentes entre les personnes les entreprises et les secteurs d'activité.

Surtout, la formation professionnelle est constamment chahutée entre deux objectifs : le développement des hommes et le développement de l'entreprise.

LES FACETTES DE LA FORMATION

La formation ne peut en effet être résumée à l'acquisition des connaissances qu'elles soient professionnelles ou générales, le *savoir*. Ici, cela renvoie à une image traditionnelle de la formation en face-à-face alors que d'autres modalités existent aujourd'hui sur le marché. Ainsi, le Code du travail fait-il de nos jours la distinction entre la formation « en présentiel » dispensée en salle et la formation se déroulant en tout ou partie à distance.

Différemment, l'acquisition des expériences ou *savoir-faire* est liée à l'évolution de carrière dans l'entreprise, l'apprentissage « sur le tas » grâce à la méthodologie et les « ficelles » du métier qui fait appel aux notions de temps, de durée et de persévérance.

Lié aux conditions d'organisation du travail et de direction des hommes, le développement des potentiels dépend des modifications individuelles et collectives de méthodes, de comportement et de développement des capacités.

Ici, la formation peut aussi être un moyen de développement et de transformation de l'entreprise ; il s'agira d'enseigner les techniques et des procédures homogènes indispensables à l'exploitation de l'entreprise, d'enseigner les comportements idoines et les méthodes de management.

Il s'agira aussi de favoriser les communications, de faciliter l'adaptation individuelle ou collective des personnes aux changements sur lesquels repose la philosophie de l'entreprise.

Cette dualité d'objectifs entre la personne et l'entreprise conduit dans la pratique à des divergences d'interprétation entre responsables d'entreprises et responsables syndicaux ; c'est aussi un objet de négociation sociale¹.

De nos jours, les exigences d'un monde économique en évolution permanente réclament des actions de conversion constantes et élaborées : l'employabilité des personnes est à la fois nécessaire pour les personnes et pour les entreprises et le rôle du management est de repérer à la fois les besoins et les potentiels des individus et les besoins à moyen terme de l'entreprise.

Les évolutions récentes autour du droit individuel de formation puis de nos jours du compte personnel de formation (CPF) en fournissent partiellement les outils.

Au fil des années, d'un simple besoin unidimensionnel d'acquisition des connaissances ou de perfectionnement, la formation professionnelle est devenue le vecteur principal de l'employabilité dans et hors de l'entreprise quelle que soit la source du changement, dans l'entreprise pour accompagner une progression de carrière ou lors d'un changement d'entreprise, que ce changement soit voulu ou bien qu'il soit subi.

MAIS L'ON S'APERÇOIT DE NOS JOURS D'AUTRES ÉVOLUTIONS, PLUS COLLECTIVES

Ainsi tout d'abord, il ne s'agit pas seulement de former les responsables mais l'ensemble de l'encadrement à de nouvelles disciplines, techniques, mais aussi budgétaires, informatiques, juridiques, afin de favoriser l'adhésion de tous. Celui qui ne comprendra pas, ou qui craindra que cela puisse lui créer des difficultés ou des contraintes, va s'opposer.

1. Le Code du travail impose dans certaines entreprises* une négociation tous les trois ans sur notamment les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation.

* Entreprises et groupes d'entreprises d'au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins cent cinquante salariés en France.

Car l'entreprise est devenue transversale par les compétences qu'elle suggère et les compréhensions mutuelles qu'elle sous-tend. D'un ensemble technique et homogène, elle est devenue objet de communication¹. Chacun doit connaître le travail de l'autre non pas forcément pour s'y substituer mais pour le comprendre, le respecter, se connecter immédiatement à l'espace d'une autre fonction pour faire face à un changement, réaliser une tâche imprévue ; la meilleure définition de la performance est ainsi « d'être compétents ensemble ».

Ensuite, l'élasticité accrue entre les niveaux de formations de base et les formations de niveau supérieur réclame des moyens de gestion des plans de formation très élaborés afin de satisfaire des besoins aussi variés que l'acquisition des règles grammaticales, de mathématiques ou de langues étrangères que d'autres plus axés sur des analyses conceptuelles ou d'ingénierie.

Après, on s'aperçoit que dans la grande entreprise chacun a en fait son vocabulaire et ses conceptions propres des outils, des procédures, du langage, etc. ; la dimension collective de la formation a pour objectif de conduire toutes les personnes à mettre les mêmes choses sous les mêmes termes, à utiliser un langage commun, un même « sac à mots ».

Enfin, face au besoin des jeunes générations d'avoir des tâches multiples et variées, la formation professionnelle prend alors une autre dimension qui va servir à leur épanouissement dans l'entreprise, à leur fidélisation ou encore d'assouvir un besoin entrepreneurial.

Si une entreprise veut développer l'autonomie par la créativité, la décentralisation, l'instauration de centres de résultat, elle doit obtenir des modifications de comportement de l'ensemble de l'encadrement. Ces changements nécessitent une préparation par la formation professionnelle.

Ces évolutions seront prises en compte par le management mais l'on s'aperçoit que cela peut s'avérer très complexe, surtout dans des univers multiculturels au sens générationnel et géographique.

1. Les entreprises soulignent l'importance pour les opérateurs de comprendre l'ensemble du procédé et notamment les étapes amont et aval de l'étape qu'ils conduisent eux-mêmes. Il faut notamment qu'ils soient capables d'identifier l'impact de leurs actions sur les étapes connexes. Or cette question centrale des modalités d'acquisition et d'évaluation de cette capacité cognitive n'est pas abordée en tant que telle dans les référentiels ni dans les repères pour la formation. Les concepteurs de diplômes travaillent à partir d'hypothèses implicites : la compétence qu'ils décrivent est forcément transférable dans différents contextes. Mais rien dans les référentiels n'indique cela, ni que cette capacité à transférer doit être développée et évaluée. Voir en cela « Compétences transversales et transférables : définition, distinction et usages », Ministère de l'éducation nationale, Revue CPC études – 2017-4.

LES ACTIVITÉS FORMATION

Il doit alors comprendre que la formation correspond en fait à trois grandes catégories d'activités dans l'entreprise.

TOUT D'ABORD, LE TRAVAIL LUI-MÊME, L'ACQUISITION DES TECHNIQUES, DES MÉTHODES ET DES COMPORTEMENTS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Les personnes sont et deviennent sur la base de ce qu'elles vivent et de ce qu'elles réalisent; or, le travail y participe, tout comme la vie familiale, affective, sociale, amicale, etc. La qualification dans le travail, le sens donné à celui-ci par les personnes avec l'aide des managers est ainsi très important pour l'épanouissement de l'individu.

La formation à ce stade passe donc par plus de communication avec les collègues, son manager, les personnes extérieures (clients, fournisseurs, etc.). Ce que j'appellerais l'« instant communication » est par conséquent une nécessité quel que soit le travail réalisé, qu'il ait lieu dans des réunions d'équipe, des groupes d'expression ou de manière plus rudimentaire au cours des pauses ou des rencontres devant la machine à café.

Les jeunes générations sont tout particulièrement concernées par cette dimension du travail qualifiant car elles supportent moins l'autorité que la génération antérieure. Je n'ai pas dit la discipline mais l'autorité, ce qui est différent. Arriver à l'heure au travail, exécuter tel ou tel travail, l'achever dans tel ou tel délai n'est pas un problème en soi; au contraire de nombreux jeunes entrant dans le monde du travail sont demandeurs de règles de nos jours parfois bien délaissées; mais ne pas comprendre pourquoi je réalise telle ou telle tâche, quelle place mon travail occupe dans la chaîne de production du produit ou du service, comment celui-ci peut en être pénalisé si je ne réalise pas mes objectifs, le devient.

Tout travail n'est pas formateur en soi¹. Une rigidification, sous couvert d'autorité du manager, de confiscation de l'information, de mise à l'écart de la personne peut entraîner une diminution du capital de celle-ci.

1. Une grande partie des coûts des dispositifs d'apprentissage en situation de travail reste cachée dans la mesure où ils reposent essentiellement sur du temps considéré comme productif. Un de leurs effets en la matière est alors de favoriser la reconnaissance des temps hors production comme partie intégrante de l'activité professionnelle. Voir « le travail peut-il être formateur ? », Bulletin de recherche Cereq, septembre 1992.
Voir également : La production de connaissances dans l'activité de travail, CEREQ BREF n°62, février 1991.

Je considère ainsi qu'aucun travail n'est déqualifié et donc déqualifiant, quelle que soit la formation requise à la base. Tout repose sur ce qu'on en fait. Le manager est un orfèvre qui construit le travail effectué par d'autres, à charge pour lui de le rendre qualifiant.

Il appartient aussi au manager de favoriser l'ouverture de la tâche sur d'autres tâches complémentaires, ce qui suggère à l'individu à potentiel et s'il le souhaite, une évolution de carrière.

PAR LA SUITE, LA CARRIÈRE, LES DIFFÉRENTS POSTES TENUS AU COURS D'UNE VIE PROFESSIONNELLE

Le changement d'entreprise est devenu banal au cours de ces trente dernières années. Nos grands-parents changeaient de poste une fois dans leur vie, nos parents changeaient d'entreprise une fois dans leur vie et nous changeons nous-mêmes de poste et d'entreprise plusieurs fois dans notre vie¹.

L'acquisition d'une grande polyvalence dans le travail que nous réalisons est donc devenue nécessité pour favoriser une plus grande employabilité. Celle-ci provient d'une complémentarité d'expériences par exemple en production, commercial, gestion et management et une grande capacité d'adaptation.

Produire mieux, innover, être flexibles, produit dans nos sociétés modernes de nouvelles contraintes, qui poussent à gérer la variété, gérer le changement et penser qualité, client, commercialisation, différenciation de la technique ou du service par rapport aux produits concurrents, alors que l'on demandait aux anciennes générations de travailleurs de penser produire plus.

La qualité et la pertinence de l'investissement immatériel sont devenues décisives.

L'apprentissage est très important sous toutes ses formes quel que soit l'âge de la personne, il doit être vécu au quotidien sans *a priori* puisqu'il est un phénomène culturel acquis.

Pour bien comprendre les facteurs propres à favoriser l'épanouissement de la personne au travail, il est nécessaire de distinguer l'aptitude et la capacité.

D'après les auteurs, l'aptitude est définie comme « la disposition naturelle de la personne à faire quelque chose ». Mais cette disposition naturelle peut rester virtuelle et la personne peut rester dans l'ignorance de son aptitude si celle-ci n'est pas exploitée. Toujours selon ces auteurs, la capacité est « la disposition que possède l'individu à un moment donné de faire quelque chose », pour en

1. En 2017, 2,3 millions de personnes travaillent mais veulent changer d'emploi, soit un peu moins d'un actif occupé sur dix (source : Insee, 03/07/2018) ; voir également enquête « Histoire de vie », Insee 2003.

conclure que chaque personne est un « potentiel », ni jamais réalisé, ni jamais terminé. Une personne, à un moment donné, ne réalise qu'une partie de ce qu'elle est capable de faire.

Contrairement à sa physiologie qui, elle, est limitée, le développement de la personne est une poursuite et un développement permanents, qu'il est donc fondamental d'accompagner sans discontinuité¹.

D'un point de vue individuel, la formation consiste donc à rechercher les occasions de développement du potentiel de chaque personne, tout en prenant en considération les aspirations de chacun, les facteurs qu'elle valorise et qui peuvent en outre varier d'une génération à une autre génération.

Si l'on veut stigmatiser l'ancienne génération : exécuter une tâche avec sérieux et constance en respectant fidèlement les consignes du chef ou bien se montrer créatif et force de proposition par exemple.

Mobiliser l'intelligence, favoriser la création et non plus seulement l'accumulation ; la flexibilité et non plus la rigidité : tels sont les challenges du manager aujourd'hui.

D'autre part, la formation a une dimension collective ; cela signifie que chacun peut y prétendre mais aussi qu'elle participe à la réussite collective de l'entreprise, à l'homogénéité des compétences. Pour une efficacité accrue, il importe de ne pas considérer le travail uniquement comme une fonction individuelle. Ainsi par exemple, les actions de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration de la maîtrise de la langue française ainsi que des compétences numériques ou des mathématiques font partie de la formation professionnelle tout au long de la vie².

ENFIN, LES SESSIONS DE FORMATION VIENNENT ACCÉLÉRER, FACILITER LES DEUX TYPES D'ACTION PRÉCÉDENTS

La prise en compte du contexte dans lequel s'inscrit la formation revêt donc un aspect capital, donnant ainsi aux objectifs pédagogiques dans leur définition une importance fondamentale.

En premier lieu, former en vue de compléter les acquis actuels ou de renforcer un niveau de spécialisation ou encore de favoriser une évolution professionnelle requiert des approches à chaque fois différenciées qu'il convient de décrire en amont de la session de formation, nécessitant ainsi une véritable ingénierie qu'il

1. Voir en ce domaine, Carl R Rogers, *On becoming a Person*, Boston : Houghton Mifflin Company, [1961].
2. Voir sur le défaut de formation à la langue française : une région peut imposer au titulaire retenu d'un marché public une clause d'interprétariat dans le cahier des charges dès lors qu'elle n'est pas discriminatoire et ne constitue pas une entrave à la libre circulation des travailleurs dans l'Union européenne, Conseil d'État, 2/7 ch.-r., 04-12-2017, n° 413366.

convient de réaliser le plus tôt possible avant l'action de formation avec à la fois le manager, les ressources humaines et la personne en charge de mener l'action de formation.

Toute action de formation donne ainsi lieu à un contrat qui est conclu entre la personne physique qui entreprend une formation et le dispensateur de formation ; ce contrat précise notamment le programme et l'objet des actions de formation ainsi que le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation et obtenir les qualifications auxquelles elle prépare ; l'ensemble de ces éléments sont remis au stagiaire avant son inscription définitive à la session de formation.

En deuxième lieu, les formations actions ou encore les formations individualisées ou encore sur-mesure offrent de nos jours un regain d'intérêt dans une perspective de développement de soi dans la réalisation du travail au détriment des formations « de masse » qui nuisent à l'homogénéité du groupe, de ses attentes.

Les formations réalisées en *intra* entreprise conduisant à une plus forte homogénéité entre les personnes du groupe et à la cohérence des objectifs poursuivis se sont pour ces raisons notamment considérablement développées au cours de ces dernières années.

En troisième lieu, la qualité de l'action de formation¹ passe de plus en plus par la capacité pour les stagiaires d'échanger avec le formateur ou avec les autres stagiaires placés dans une situation analogue ou dans une même perspective soit d'approfondissement des acquis, soit de développement de carrière.

Enfin, outre une mesure traditionnelle des acquis en fin de formation, à plus ou moins long terme – on parle communément alors d'appréciation « à chaud » et d'appréciation « à froid » – il est important de mettre en place trois actions de manière simultanée :

- un parcours de formation qualifiant fait de différents modules complémentaires dont la personne a besoin ou aura besoin à terme dans son poste ou dans son futur poste.

On prendra en considération à ce titre la polyvalence requise, la transversalité des connaissances utiles dans l'entreprise pour donner une intelligence à la tâche et éviter les phénomènes de blocage, etc. ; ces parcours de formation sont regrettamment réservés la plupart du temps aux cadres dans l'entreprise aujourd'hui.

- Une mesure des nécessités d'acquis, en fonction de facteurs individuels, de facteurs collectifs, de la performance attendue ; cette mesure se fera dans des groupes de travaux mixtes, composés à la fois de managers et de personnes des ressources humaines.

Enfin, un débat avec la personne lors des entretiens périodiques d'évaluation.

1. Le décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 définit six critères de qualité servant de base commune à l'analyse de la capacité des organismes de formation à dispenser des actions de qualité, parmi lesquelles la qualification des formateurs, pas force est de constater que le bilan est mitigé tant le domaine est vaste.