

UN EXEMPLE DE POLITIQUE FORMATION

Inscrite dans la stratégie de l'entreprise, la formation placée sous la responsabilité des managers, est essentielle au fonctionnement actuel et futur de **JS Conseil**. Elle doit contribuer à sa rentabilité, à sa flexibilité et au développement des personnes notamment en créant, dans l'exercice quotidien du travail, des situations formatives.

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

1 - LA FORMATION DÉVELOPPE LE PROFESSIONNALISME ET CRÉE DES LIENS DANS L'ENTREPRISE :

11 - en accroissant les compétences, elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel ;

12 - en créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel ;

13 - en jouant un rôle de cohésion, elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

2 - LA FORMATION ANTICIPE LES ÉVOLUTIONS :

21 - en encourageant les démarches prévisionnelles ;

22 - en préparant le personnel aux changements technologiques et culturels ;

23 - en aidant chacun dans son " projet d'évolution personnelle " qui peut intégrer :

- une formation générale de remise à niveau ;
- une reconversion professionnelle ;
- un développement personnel,

elle optimise la mobilité interne et externe, qui favorise l'avenir professionnel.

LES PRINCIPES

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice de liens dans l'entreprise.

1 - CONNAISSANCE PARTAGÉE

- La connaissance se partage dans l'entreprise. Tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande ou dans l'exercice quotidien de ses missions et disposera pour se faire du temps nécessaire.
- La formation par démultiplication est privilégiée.
- La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée ou changement de poste...) crée des situations formatives qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée dans devenir déstabilisatrice, ni pour les organisations, ni pour l'individu.

2 - RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

- Le comité de direction fixe les orientations et les moyens globaux de la formation.
- En lien avec le comité de direction, le groupe pilote formation assure à la fonction formation, sa convergence avec les buts de l'organisation, sa cohérence avec les autres fonctions de l'entreprise. Il vérifie la pertinence du recensement des besoins et le respect de cette politique. Chacun de ses membres joue un rôle de relais et agit auprès de sa direction.
- Les managers sont responsables de la formation de leur personnel : ils recensent les besoins avec la participation du personnel, ils organisent voire animent des actions de formation. Ils les évaluent et en assurent le suivi. Ils utilisent l'assistance et le conseil du département formation. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou attitudes managériales nouvelles) propres à générer des situations formatives. Lorsqu'une formation vise l'évolution des modes ou habitudes de travail, elle doit partir du plus haut niveau managérial concerné, afin de préparer les structures à accepter les changements des formés de plus bas niveau.
- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation. La pédagogie et les outils de gestion de la formation développent son autonomie dans l'acquisition des savoirs. Il lui appartient de prendre l'initiative de son " projet d'évolution personnelle ".
- Le département formation initie, avec le groupe pilote formation, les actions inter-directions (par exemple les stages du centre interne). Il informe sur les possibilités de formation. Il garantit l'efficacité des actions internes et externes en vérifiant les conditions pédagogiques. Il apporte expertise, aide et assistance auprès des autres acteurs.
- Afin de pouvoir jouer pleinement leur rôle de force de proposition, les instances représentatives du personnel sont consultées sur les projets, les actions engagées et sont informées de leurs résultats.

3 - CRÉATION DE LIENS INTERNES ET EXTERNES

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques qui :

- développent par les échanges une meilleure connaissance du métier des autres,
- améliorent la communication inter-individuelle,
- développent la coproduction.

CONDITIONS D'EFFICACITÉ

1. Les démarches prévisionnelles sont à privilégier.
2. Après analyse de la demande, la formation doit être construite sur mesure en répondant aux problèmes posés actuels ou futurs, en intégrant les caractéristiques du terrain, et en prenant en compte la spécificité de certains métiers.
3. L'élaboration du " projet d'évolution personnelle " nécessite chez l'individu une bonne connaissance, d'une part de son potentiel et d'autre part de l'évolution des métiers et des qualifications internes et externes. Les entretiens individuels d'appréciation du potentiel sont des outils nécessaires à cette condition.
4. Toute formation répond à des objectifs précis à atteindre. Le stagiaire développe une attitude d'autant plus positive, vis à vis de sa formation, qu'il en a identifié clairement les objectifs. Le degré d'adhésion des formés va déterminer leur niveau de motivation et, par là même, l'efficacité de l'action. C'est pourquoi les objectifs sont définis avec les formés en suivant une démarche participative (le problème du volontariat devient alors un faux problème).

5. Lorsqu'un collaborateur est inscrit à une action de formation, son manager le laisse y participer avec ponctualité.
6. Toute action de formation doit être évaluée et faire l'objet d'un suivi, sur le terrain, de l'application des enseignements reçus.
7. Les stages qui visent un développement de la culture d'entreprise, correspondent à une volonté de la direction. Aussi concernent-ils tous les secteurs de la société ; d'autant qu'ils ne trouvent leur pleine efficacité que lorsqu'ils ont été suivis par un nombre suffisamment important de personnes. Il appartient aux managers de faire en sorte que cette " masse critique " soit atteinte le plus rapidement possible en favorisant et en encourageant la participation de leur personnel.
8. Les formations de développement personnel qui visent une évolution du comportement exigent un fort engagement du formé aussi le volontariat est-il requis pour ces formations.
9. L'entreprise prend en compte l'exercice des responsabilités de formation notamment au niveau de la gestion des carrières.
10. L'entreprise développe une communication sur la formation de façon à faire connaître :
 - les possibilités de formation offertes,
 - les résultats atteints par la formation.
11. L'entreprise met en œuvre les diverses actions formatives qui aideront chaque acteur de cette politique à jouer les rôles attendus de lui.