



Patrice Guézou, directeur formation et compétences de CCI France, lors de la dernière Université d'hiver de la formation professionnelle organisée par Centre Inffo.

© Centre Inffo - Julien Photographies

Le rôle clé **DU RESPONSABLE FORMATION EN ENTREPRISE**

Quel avenir pour la fonction formation en entreprise ?
Comment se sert-elle du tremplin de la nouvelle réforme ?
Partie intégrante des *process* de ressources humaines aujourd'hui,
la "gestion des talents" pourrait s'émanciper et être reconnue comme
une fonction opérationnelle. Les responsables formation ont
conscience de leur rôle stratégique.

Célia Coste et Knock Billy

3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

Une **redéfinition** de la fonction formation

Le **repositionnement** des responsables formation en entreprise

Les **perspectives** de la profession

LE RESPONSABLE FORMATION, AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Avec la loi du 5 mars 2014, des lignes de convergence permettent de percevoir un responsable formation "remastérisé", prêt à jouer un rôle fondamental dans le développement du capital humain de l'entreprise et l'accroissement de sa performance.

Knock Billy



L'Université Paris-Dauphine et l'organisme de formation privé Cegos se sont associés pour proposer un executive master en management de la formation.

“ En faisant de la formation un investissement plutôt qu'une dépense, la loi du 5 mars 2014 place le responsable formation et compétences dans une position de pilote du changement. Ceci est une opportunité qu'il doit savoir saisir et gérer”, indiquait Alexis Hluszko, président du Groupement des acteurs et responsables de formation (Garf), lors de la présentation de son baromètre, le 15 septembre dernier. Le défi est tel que ce réseau a décidé de lui consacrer la troisième édition des “Entretiens de la formation professionnelle”.¹ Un écart existe entre le rôle du responsable formation tel qu'il est aujourd'hui (gestion administrative de la formation, déclinaison de la politique managériale et de ressources humaines systématiquement commanditée par la DRH) et celui d'interface ou d'intermédiaire entre les systèmes d'acteurs au sein de l'entreprise qu'il souhaite devenir.

Acteur central

Anne de Blighnières, directrice de l'executive master en management de la formation proposé conjointement par l'Université Paris-Dauphine et Cegos, estime que “la nouvelle donne dans l'entreprise fait que le manager de la formation doit être l'interface entre les différentes instances de décision et de production de l'entreprise, entre la stratégie des organisations, la politique RH et les enjeux de parcours professionnel des salariés”. Le contexte de compétitivité accrue oblige l'entreprise à penser sa politique de formation en articulation avec sa stratégie, pour répondre aux exigences de performance et à leurs impacts sur

les compétences. “C'est au manager de la formation que revient la responsabilité de garantir la politique de développement des compétences au service de la stratégie de l'entreprise et de l'employabilité des salariés”, explique-t-elle. Elle est convaincue que “le responsable formation doit désormais occuper une place stratégique au sein l'entreprise et faire évoluer les systèmes”. Acteur central du développement des compétences et “courroie de transmission” entre les différentes composantes de l'entreprise, c'est à lui que revient la lourde tâche de créer les conditions des possibilités de la performance et des “capacités”, en lien avec les managers opérationnels, la direction des ressources humaines, la direction générale, l'ensemble de la chaîne de management, les instances représentatives du personnel (IRP) et les salariés.

Faire évoluer la fonction formation

“Le pilotage stratégique de la formation dans l'entreprise exige que la place de la fonction formation soit réactualisée au sein de la fonction ressources humaines en raison notamment des liens de plus en plus étroits entre la gestion individuelle des compétences et la formation, du fait, d'une part, de la place centrale des entretiens professionnels, et d'autre part, en raison du renforcement des diverses procédures de dialogue social et de négociation collective au sein de l'entreprise ayant pour objet la GPEC



3 QUESTIONS À

Stéphane Diebold, président de l'Affen (Association française pour la formation en entreprise)

“Responsable formation : un métier, une profession ou une activité ?”

Quels sont les impacts de la loi du 5 mars 2014 sur le rôle du responsable formation dans l'entreprise ?

La réforme a accéléré un phénomène enclenché voici déjà un certain temps : l'émergence d'un marketing de la formation auquel doivent s'adapter les responsables formation. La fonction s'interroge comme toutes les autres fonctions sur son utilité. À savoir quelle est sa valeur ajoutée dans une entreprise. Est-ce un métier, une profession ou une activité ? Le responsable formation est garant de l'employabilité des salariés et doit pouvoir anticiper les changements.

Comment cette fonction est-elle en train d'évoluer ?

À la fin du XX^e siècle, le rôle du responsable formation s'est principalement concentré sur le budget et la gestion des flux. Aujourd'hui, on revient à la pédagogie. Les tendances du marché, que sont l'internalisation et la digitalisation, poussent le responsable formation à réinvestir la pédagogie. Avec la “granularisation” des savoirs, le responsable formation devient un curateur pour développer l'intelligence formative dans l'entreprise. Il doit être en mesure de maîtriser le contenu et le contenant des formations.

Quelle posture le responsable formation doit-il adopter aujourd'hui pour acquérir cette valeur ajoutée ?

Le responsable formation doit devenir un prescripteur dans l'entreprise. Il doit savoir orienter les salariés et les aider à choisir les bons vecteurs de savoirs. Cela suppose une connaissance fine des métiers et de l'entreprise. De plus, il doit donner l'envie de se former, il faut en faire des aventuriers de la formation, c'est tout l'enjeu de la fonction demain.

Propos recueillis par Célia Coste



Le responsable formation et compétences est dans une position de “pilote du changement”, observe Alexis Hluszko, président du Groupement des acteurs et responsables de formation (Garf).



Pour Anne de Blighnières, maître de conférences à Paris-Dauphine, la nouvelle donne fait que le manager de la formation doit être l'interface entre les différentes instances de décision et de production.

REPÈRES

INTERFACE

En tant qu'interface, le responsable formation doit pouvoir “étudier” avec :

- les managers opérationnels des conditions de réussite du développement des compétences adéquates de la part du salarié ;
- la direction des ressources humaines des possibilités autres que la formation pour créer les conditions des possibilités ;
- la direction générale des moyens à mettre en œuvre pour faire connaître à tous les valeurs et la stratégie de développement de l'entreprise (et notamment minorer les relations conflictuelles entre la communication stratégique de la DG et le management de proximité) ;
- l'ensemble de la chaîne de management, de l'articulation vertueuse entre leurs différents projets.



¹ La troisième édition des “Entretiens de la formation professionnelle” qui aura lieu le 1^{er} décembre a pour thème “Responsable formation et compétences : nouvelle opportunité, nouvelle liberté dans votre fonction”.

LES 10 CRITÈRES IIP (INVESTORS IN PEOPLE)

Investors in people est une certification qualité en matière de gestion des ressources humaines. Ce label britannique a été créé en 1991 dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises par le développement des compétences.



La fonction formation doit être directement rattachée à la direction générale, au même niveau que les ressources humaines, juge Claude Monnier, directeur ressources humaines chez Sony Music.



Le responsable formation doit réinventer son rôle au sein de l'entreprise"

management de la formation. Selon lui, le responsable formation doit être "un accoucheur de dispositifs, un accompagnateur de l'évolution des compétences", une "force de proposition et d'innovation". Il doit réinventer son rôle au sein de l'entreprise. "Je milite pour que la fonction formation soit désormais directement rattachée à la direction générale, au même niveau que les ressources humaines, l'administration et les finances", avait soutenu Claude Monnier, DRH de Sony Music France, lors d'une conférence du Garf en septembre dernier. L'objectif étant de réintégrer la formation à l'ordre du jour des comités de direction (Codir). Et de "faire du responsable formation et compétences un véritable partenaire d'affaires au sein de l'entreprise", comme le souhaite le président du Garf.



2. Chronique n° 88, www.jml-conseil.fr : "L'entreprise face à sa responsabilité formatrice après la réforme de la formation."

dont la formation ne représente qu'une composante", soutiennent Jean-Marie Luttringer et Bernard Masingue dans une chronique². "La posture, le professionnalisme et le positionnement (3P) sont les éléments de la fonction formation qui permettront d'asseoir sa crédibilité au sein de l'entreprise", rappelait Patrice Guézou, directeur formation et compétences de CCI France, lors de la conférence de rentrée de la quatrième promotion de l'executive master en

LES MISSIONS DU "RESPONSABLE FORMATION DE DEMAIN"

L'anticipation fait partie des missions du responsable formation et compétences. Mais pour son propre métier, quelles sont les perspectives ?

Célia Coste



Un "centre de pilotage numérique des ressources" de Veolia.

Le métier de responsable formation connaît-il une mutation profonde avec la réforme de la formation professionnelle ? Si la formation devient pour les entreprises un investissement, cela impacte inévitablement ses missions. "Il va lui être demandé de rendre des comptes sur les dépenses effectuées pour calculer le retour sur investissement de toutes les actions engagées par l'entreprise", pointe Alain-Frédéric Fernandez, consultant en ingénierie pédagogique. Si bien que, selon lui, pourraient réapparaître dans la pratique des clauses de dédit-formation, par lesquelles le salarié s'engage en contrepartie d'une formation financée par l'entreprise, à rembourser les frais engagés s'il démissionne avant un certain délai.

Trois évolutions majeures

Chez Veolia, la direction formation constate plusieurs mouvements de fond qui impactent directement le métier de responsable formation. "Nous observons depuis plusieurs années trois grandes tendances. Tout d'abord, le recours croissant à la mesure du retour sur investissement, grâce aux évaluations. Nous maîtrisons de mieux en mieux l'évaluation à chaud, mais nous devons nous perfectionner dans l'évaluation à froid", confie Isabelle Quainon, directrice de la formation et du développement des compétences chez Veolia. Deuxièmement, poursuit-elle, "des évolutions majeures sont apparues dans le mode de distribution de la formation. Nous avons de plus en plus recours à des formules alternatives, telles que le e-learning ou l'apprentissage en situation de travail". Enfin, "la loi du 5 mars 2014 encourage le salarié à prendre

lui-même des décisions concernant son parcours formation. Demain, c'est le partage de décision qui primera".

Un "accoucheur de compétences"

Conséquence de ces changements : le recentrage des missions autour des compétences des salariés au service de l'entreprise. Son travail ? "Être un accoucheur de compétences", formule Alain-Frédéric Fernandez. "Le responsable formation devra négocier projet par projet tout en optimisant les budgets, sachant qu'il disposera à l'avenir de moins d'argent pour former les salariés." C'est pourquoi il tend déjà à devenir "chasseur de primes, car il doit chercher tous les financements possibles sur le marché", de la Direccte à la Région, en passant par son Opcv, etc.

Nouveaux intitulés

Une autre tendance observée dans le monde de l'entreprise : l'évolution de la sémantique autour du poste de responsable formation. Émergeant des intitulés innovants, correspondant à l'évolution même des missions du responsable : responsable des compétences, learn and development

La fonction formation entend faire reconnaître sa dimension opérationnelle.



manager, directeur de la formation... un vocabulaire qui n'est pas anodin dans le contexte de la loi du 5 mars 2014. *“C'est une illustration du détachement de la fonction formation des services RH. Cela reflète bien l'idée du rôle de développeur de compétences qui tend à prendre racine.”*

Un responsable formation hors du champ de la DRH ?

Le consultant milite, en effet, pour une évolution de la fonction formation externe aux ressources humaines : *“Je pense qu'à terme le responsable formation va échapper à la direction des ressources humaines. La formation n'est plus une fonction RH, mais une fonction opérationnelle. Les salariés doivent maintenir leur employabilité dans l'entreprise. Le responsable formation est garant de leur carrière et de l'acquisition de leurs compétences au-delà même de la formation.”* Pourtant, chez Veolia, pas question, pour l'ins-

tant, de détacher la formation de la fonction RH. *“La gestion des talents dans l'entreprise est une fonction très interfacée avec le « business ». Elle fait totalement partie du process RH aujourd'hui. C'est pour cette raison que la politique formation de l'entreprise doit être portée par la direction des ressources humaines”,* reprend la directrice formation.

Un responsable formation “proactif”

Le responsable formation doit dorénavant apprendre à faire autant avec moins. Confronté à une baisse des budgets pour la formation dans un contexte difficile pour l'entreprise, le responsable formation a conscience de son rôle stratégique à l'avenir. L'idée, c'est d'être toujours plus “proactif”. Il s'agit de convaincre la direction de l'intérêt de la formation et de son évaluation, afin d'être pertinent dans la stratégie.

De la pédagogie

Convaincu que le responsable formation a de beaux jours devant lui, Alain-Frédéric Fernandez explique que c'est à ceux qui l'exercent d'en dessiner à l'avenir le périmètre. *“Les responsables formation doivent faire évoluer la fonction. De plus, le salarié devient autonome et indépendant face à son avenir. Dans cette perspective, la personne responsable de la formation dans l'entreprise doit pouvoir relayer les informations sur les dispositifs afin d'orienter au mieux les personnes dans l'entreprise tout en garantissant l'intérêt de cette dernière.”*

Un rôle de pédagogie pris très au sérieux chez Veolia : *“Nous organisons de nombreuses réunions d'information pour accompagner les salariés sur leurs projets professionnels. Tout en communiquant sur les possibilités qui leur sont offertes.”* ●



Il va lui être demandé de rendre des comptes sur les dépenses pour calculer le retour sur investissement”



Alain-Frédéric Fernandez
consultant en ingénierie pédagogique