

# Le rôle de la fonction Formation dans l'accompagnement des transformations : enjeux et défis

Publié en juin 2011

**En temps de crise, réduire les budgets RH de développement des talents et notamment de formation est un réflexe quasi automatique...mais mal inspiré. Car les problèmes exigent des solutions, et les solutions de nouvelles manières de procéder.**

En mars 2009, une étude du Boston Consulting Group a montré que 33% de entreprises avaient eu l'intention de réduire leurs budgets formation et coaching. Dans un même temps, ¾ de ces entreprises comptent lancer un projet de transformation majeur, et 94% des dirigeants considèrent que ces transformations font partie intégrante de leur quotidien.

Il semble donc y avoir un paradoxe entre d'une part la réduction des budgets de développement RH et d'autre part le besoin d'accompagnement des transformations. Sans doute car son lien est mal compris ou minimisé. La plupart des projets de transformation se focalisent sur le pilotage, la gestion des délais et du budget et privilégient ainsi les outils et les solutions à mettre en œuvre en perdant de vue le sens réel de la transformation pour l'entreprise et les collaborateurs. Les moyens sont déployés dans un temps imparti et contraint et non dans une logique pérenne. D'où la plupart des échecs de ces transformations. Or, dans notre économie mondialisée, **il ne s'agit plus de mener des projets de transformation mais de transformer l'entreprise en entrant dans une logique de transformation continue de l'organisation.** C'est pourquoi dans ce contexte, le développement des hommes et des organisations est stratégique. Et la formation, loin d'être « une simple obligation légale » doit être envisagée dans son sens le plus large : un levier de développement stratégique.

## Levier d'excellence individuelle et collective

L'acquisition rapide des compétences et comportements nécessaires à l'atteinte du niveau de performance visé par la transformation est un enjeu crucial pour les dirigeants. **La révolution du Web 2.0 a transformé les pratiques de formation et apporté des réponses aux besoins induits par les transformations.** En effet, les outils du web 2.0 ont permis d'ouvrir le temps d'apprentissage au-delà du temps de formation stricto : les partages d'expertises et d'expérience, jusque là informels, peuvent aujourd'hui être capturés et transformés en temps de formation. Le learning 2.0 a ainsi replacé l'apprenant au centre du processus d'apprentissage; du transmissif on passe à un apprentissage collaboratif. Ces outils ne se substituent pas aux formations présentiellees et autres dispositifs d'accompagnement classiques mais s'ajoutent aux dispositifs existants pour mieux répondre aux défis auxquels sont confrontés les entreprises. La combinaison des différentes modalités pédagogiques permet de garantir non seulement le transfert du savoir technique mais également le partage des savoirs faire, des pratiques et des savoirs informels qui représentent près de 80% de ce que l'on apprend pendant sa vie professionnelle et ainsi de développer à la fois les compétences techniques et les aptitudes. Le salarié devient ainsi acteur de son développement en allant chercher l'information et en la transmettant également : **ces échanges continus contribuent au développement permanent des savoirs et par cela même des compétences et du capital humain.** Le rôle de la formation est ainsi de **bâtir des solutions capables d'accélérer le processus individuel et collectif d'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être et de développement des nouveaux comportements induits par la transformation.**

## Levier d'excellence organisationnelle

Plus qu'une somme de processus destinés à développer les savoirs de l'entreprise, l'enjeu est de **concevoir de manière globale et intégrée des actions qui doivent aider l'entreprise à mieux savoir se développer.** Il s'agit de **construire une organisation qui stimule l'apprentissage continu** à travers le travail et le transfert des connaissances. En effet, même les talents les plus brillants ne peuvent être performants s'ils sont freinés par des processus et des structures organisationnelles lourdes et cloisonnées. Là encore la révolution induite par les nouvelles technologies du Web 2.0 apportent des réponses aux besoins de flexibilité organisationnelle. Et le rôle de la formation est d'utiliser ces leviers pour **concevoir des solutions favorisant la collaboration, les échanges et la transversalité.**

## Enjeux et évolutions de la fonction Formation

Une politique de Learning Development a donc un impact réel sur le développement des hommes et des organisations parce qu'elle accompagne les stratégies de transformation de l'entreprise et se situe à la confluence de ses enjeux clés : développement des compétences, gestion des connaissances, gestion du changement et innovation.

Cela implique donc un **nouveau positionnement de la fonction Formation** au sein de la DRH et plus généralement de l'entreprise. D'une fonction essentiellement administrative, la fonction Formation est devenue un **acteur stratégique, partenaire des Directions Opérationnelles** car proposant des **services efficaces et innovants** en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et permettant de réaliser les objectifs opérationnels. La fonction « Learning Development » telle que nous l'entendons dépasse le cadre très réducteur « des actions de formation » pour englober l'ensemble des leviers de développement du capital humain et de l'organisation. La formation de demain ne ressemblera donc pas à celle que nous avons connue ni en termes d'espaces, ni en termes de temps, de périmètre ou de modalités. Un nouveau modèle d'organisation de la fonction formation et de compétences de ses acteurs est ainsi sans doute à prévoir et à construire.



**Katya GERAUD**

**Fondatrice** du cabinet de conseil **Be HR**

Spécialisé dans l'accompagnement RH des transformations