

## Adapter les formations plutôt que les dupliquer Entretien avec Altitude RH

Courrier Casablanca :

Peut-on dire qu'actuellement les entreprises se soucient vraiment de la formation continue de leurs salariés?

Altitude RH : Il faudrait distinguer les Grandes Entreprises des PME-PMI. Nous constatons que les grandes entreprises ont déjà mis en place une véritable politique de formation professionnelle (objectifs et moyens adéquats) aux niveaux national et international. Mais lorsqu'on s'adresse à des PME-PMI, la formation ne semble pas être une priorité pour les chefs d'entreprises. Cependant on arrive à convaincre certains d'entre eux que la formation entreprise doit être considérée et surtout pensée comme un investissement pour le long terme. Il faut éviter de continuer à penser que la formation engendre une valeur ajoutée immédiate. Le paradoxe, c'est que beaucoup de dirigeants ont tendance à raisonner la gestion de leur entreprise sur le court terme (CT). Et c'est aussi vrai même en termes de retour sur investissements.

Courriercasablanca : Vos programmes sont-ils adaptés?

Altitude RH : L'une des interrogations que nous nous sommes posées, il y a trois ans, était de savoir, si ces cycles qui sont destinés à une population supérieure de l'entreprise, sont des formations qui répondent aux besoins des entreprises. Cela nous a amené à réfléchir avec les chefs d'entreprises sur leurs véritables besoins et à apporter des programmes adaptés. Ainsi, les modules de la comptabilité, du cycle long Management Stratégique (ICG) ont été retravaillés pour tenir compte des spécificités du système comptable et fiscal marocain quoiqu'il existe des similitudes avec le système français. En gros, nous avons procédé à une revue des cycles longs en terme de contenu pédagogique en les adaptant. De même qu'on a réadapté nos formations courtes sachant que le marché marocain est un peu comme le marché européen car très demandeur de programmes de formation sur mesure, et les chefs d'entreprises sont intéressés pour des raisons d'organisation interne et d'optimisation du temps, soit par des formations courtes de deux à trois jours, soit par des formations intra, courtes aussi, faites sur mesure. Par ailleurs, nous avons dû retravailler avec les chefs d'entreprises le module Contrôle de Gestion en Action (CGA), pour la simple et bonne raison que le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines est une notion émergente. Les pertes en ligne dans les entreprises sont énormes, mais beaucoup de dirigeants ne savent pas combien ça leur coûte. En général, on consolide le tout sans déterminer les produits à forte rentabilité des produits à faible rentabilité, voire même à perte, faute de comptabilité analytique. Beaucoup de chefs d'entreprises ont reconnu être dans cette problématique durant l'étude des cost killers, qui permettent de réduire les coûts de l'entreprise, et que nous avons présidée dernièrement. Et ils ont fait allusion à une formation en contrôle de gestion qui leur permettrait de faire des économies d'échelle ou de réduire les coûts. C'est donc un travail sur le terrain. Si l'opérateur de formation n'est pas proche des entreprises pour déceler leurs difficultés de gestion, il n'a pas beaucoup de chances d'être entendu.

courriercasablanca : Pourquoi dites-vous cela?

Altitude RH : Ici le marché est segmenté comme nous l'avons souligné. Sommairement, il y a les grosses structures transnationales qui fonctionnent en termes de gestion par itération des systèmes internationaux, et énormément d'entreprises démunies en ce domaine. Si les premières ont déjà des outils, des instruments de mesure, et n'ont besoin que d'un personnel qui puisse les mettre en œuvre et les utiliser, par contre les secondes n'ont ni le personnel formé ni les instruments en place pour contrôler les systèmes d'organisation.

courriercasablanca : Quel est à ce niveau le travail que vous menez?

Altitude RH : Nous mettons en place les outils, et formons le personnel sur ceux-ci. C'est là où il faut être convaincant et faire comprendre au chef d'entreprise que cette démarche lui permettra d'être plus compétitif notamment sur les marchés internationaux, et qu'elle s'inscrit dans le temps. Entre la formation des gens, la mise en place des outils et des systèmes, il faut plus de six mois. Cela représente un investissement qui forcément rencontre un certain nombre d'arbitrages que les chefs d'entreprise doivent faire entre ce qui est prioritaire et ce qui l'est moins. Il est grand temps de se préparer pour 2010.

courriercasablanca : Quels sont les types de réticences que vous rencontrez?

Altitude RH : Le marché souffre d'une chose, qui est une réalité sociale au Maroc, à savoir un taux d'analphabétisme relativement très élevé. Il existe beaucoup de chefs d'entreprise qui ont la volonté de changer, mais qui sont confrontés à des problèmes basiques d'éducation, à des pesanteurs sociologiques qui freinent le développement. Avant de pouvoir transmettre un savoir, il faut qu'il y ait déjà un réceptacle une base acquise. Au niveau des cadres dans les grands groupes, ce problème ne se pose pas, car ils ont un back ground suffisant puisqu'ils ont effectué des études brillantes. Mais pour faire évoluer une entreprise, la formation doit être un tout. On sent bien qu'il y a une volonté de changement. Au sein du secteur textile, pour ne citer que ce cas, beaucoup d'efforts sont faits par les employeurs dans l'alphabétisation des employés. Est-ce que leur mission ne devrait pas se situer ailleurs? En France, la formation par apprentissage a été développée sur des niveaux différents (qualifications basses jusqu'à des qualifications hautes). Les grandes difficultés du pays dans les 30 prochaines années risquent de se situer dans cette lutte contre l'analphabétisme.

courriercasablanca : Et la rentabilité financière alors?

Altitude RH : La vraie valeur ajoutée de l'entreprise est l'Homme. Il ne faut pas croire que seule la rentabilité financière est une fin en soi. Avec un raisonnement basé sur le long terme (LT), qui sous-tend une formation des hommes, en leur faisant acquérir des connaissances dans des métiers, on est sûr que la "rentabilité humaine" sera une source beaucoup plus forte de rentabilité globale de l'entreprise. Quand vous parlez de formation dans des métiers, qu'entendez-vous par là ? Il faut se focaliser à la qualification à des métiers, c'est le plus important. Aujourd'hui, il existe un Plan Tourisme 2010 au Maroc, tout à fait ambitieux. Il est certain que sur ce secteur il y a une forte demande de formation et de qualification du personnel. La réussite d'un tel plan, n'est pas de construire de beaux hôtels, mais c'est aussi d'avoir un personnel à la hauteur. Les exemples ne manquent pas. La formation par apprentissage à des métiers est fondamentale. La France l'a faite pendant des années. On peut considérer que former dans le bâtiment des électriciens, des plombiers, des peintres, ou des mécaniciens, des garagistes dans un autre secteur, qui sont très qualifiés, est très important pour l'économie. On a trop tendance à croire que la formation ne peut être dispensée qu'à des gens de niveau supérieur. C'est certes notre métier à nous, mais la réussite d'une économie nationale passe par un juste équilibre de la formation à tous les niveaux. A titre d'exemple, le MEDEF et le CJD français veillent à ce que toutes les qualifications à tous les niveaux soient dispensées, pour éviter des déséquilibres dans l'économie.

Courriercasablanca : Que proposez-vous pour le pays?

Altitude RH : La grande novation en matière de formation professionnelle, ce serait d'introduire deux concepts forts. D'abord inclure dans une loi, la notion de politique d'apprentissage par les entreprises aidées par les pouvoirs publics. Ensuite, développer un concept, qui a très bien marché en Tunisie, à savoir l'alternance c'est-à-dire favoriser l'échange entre les universités, les écoles et le monde de l'entreprise. Une des voies de l'intégration sociale, à la réduction du chômage et de la maximisation de l'employabilité passe par une valorisation de la formation professionnelle qui elle-même devra passer par une structuration des ministères de tutelle. Aujourd'hui, elle ne permet aucune équivalence, or les chefs d'entreprise ont besoin de repères pour déterminer des degrés, des grilles salariales, etc. Une coopération claire, entre les ministères de la Formation Professionnelle et du Travail, et les syndicats patronaux et même d'employés, qui aboutit à des règles du jeu qui sont transparentes. Pour arriver à la qualité totale, l'excellence, il faut insister sur la trilogie Etat-Entreprises-Opérateurs. En France, le ministère reconnaît aux organismes de formation des niveaux de qualification, donc des degrés. Cette reconnaissance est approuvée par le monde de l'entreprise.

Propos recueillis par

[www.courriercasablanca.com](http://www.courriercasablanca.com)