

La formation, construire ou réparer ?

La formation continue est une des clés de la performance des entreprises. Elle est particulièrement soutenue en France par les dispositifs de cotisations obligatoires ce qui mobilise les employeurs sur le développement des compétences de leurs collaborateurs.

En théorie, ce système est conçu pour que les entreprises évoluent vers une organisation qui les rende plus efficaces et compétitives.

Attention cependant à ne pas en faire le remède de tous les maux. La formation continue individuelle est une ressource pour améliorer les compétences d'un individu. Elle répond principalement à :

- Une évolution professionnelle qui nécessite des compétences complémentaires
- Une mise à niveau dans le métier du collaborateur.

C'est dans ces 2 cas qu'elle est la plus rentable. Elle est utilisée de façon stratégique, dans des perspectives de construction, avec des acteurs (entreprise, participants) en conscience.

Il arrive également qu'elle soit utilisée pour réparer. Dans ce cas, elle ne sera efficace qu'à la condition où l'entreprise sera capable de replacer la problématique sous-jacente dans une réflexion plus globale.

Prenons un exemple :

Une organisation décide d'améliorer son accueil qu'elle juge trop médiocre, insuffisant par rapport à l'image qu'elle veut renvoyer. Les collaborateurs sont alors formés à « l'accueil du client ». L'effet est certes immédiat, avec une prise en charge des clients bien meilleure, mais éphémère. L'organisation décide alors de faire une « piqûre de rappel » quelques mois plus tard. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, le résultat de la formation ne s'affichent que durant quelques semaines seulement, avant que les collaborateurs ne reviennent dans une routine léthargique.

L'entreprise doit se demander ce qui provoque cette dégradation de la qualité à l'accueil, en interne comme en externe. Elle verra alors que les compétences des collaborateurs ne sont qu'une partie du problème.

L'entreprise doit s'observer dans son fonctionnement et identifier la contribution de chacun dans ses dysfonctionnements sur les plans organisationnel et relationnel.

Le diagnostic organisationnel portera sur les ressources matérielles, financières et humaines. Nous pourrions également prendre pour exemple un autre classique de la formation : la gestion du temps et de son organisation. Pour être efficace, la formation sera mise au cœur d'un dispositif de remise en question sur le fonctionnement de l'entreprise : comment fonctionnons-nous entre services, y a-t-il un sous-effectif, un pic de commandes imprévues, une culture de l'urgence...

En conclusion, la formation ne sera un succès que si elle s'inscrit dans un projet de développement professionnel des collaborateurs prenant en compte l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, avec ses succès et ses échecs.

S'il s'agit d'améliorer une partie déficiente alors il conviendra de :

- Identifier les causes du problème
- Se remettre en cause, jusqu'au niveau de la direction, et répartir la responsabilité équitablement.
- Former les collaborateurs quand il y a une carence de compétences
- Les accompagner dans le changement demandé sans oublier d'apporter les changements complémentaires nécessaires au système.

Auteur : Stan Madoré

Publié le : 15/06/09