

## La formation : Un remède à manier avec prudence

---

Heureuse époque, qui procure aux hommes l'aspirine, remède miracle contre un nombre croissant de maladies, et aux entreprises la formation, panacée universelle des problèmes de management pas ou mal posés. L'une comme l'autre ont pourtant leurs limites, et leur zone d'inefficacité, surtout si elles sont prescrites à mauvais escient. Le parallèle s'arrête là, les sommes investies dans le cas de la formation étant sans commune mesure avec celles investies dans l'aspirine (encore que... mais ceci est un autre débat).

Comme une thérapeutique inadaptée, la formation peut faire plus de mal que de bien, en masquant le symptôme sans soigner la cause, et en faisant perdre un temps précieux.

Mais l'aspirine, pas plus que la formation, n'est le seul élément de l'arsenal thérapeutique. L'entreprise, comme l'homme, doit se soumettre à un examen approfondi pour permettre l'établissement d'un diagnostic fiable, et partant de là d'une prescription adaptée.

Pour faire, il ne suffit pas de savoir-faire ; encore faut-il avoir compris ce qui est à faire, avoir les moyens de faire et avoir envie de faire. Pourtant lorsqu'on constate un problème de l'ordre de la performance, ne néglige-t-on pas systématiquement dans l'analyse les facteurs de motivation (si tant est qu'on puisse agir sur la motivation, ce qui reste à démontrer), de définition d'objectifs et d'allocation de moyens, tous facteurs dépendant étroitement du management, pour n'incriminer que la compétence, qui implique l'acteur ?

Il arrive bien sûr que la compétence soit réellement en cause, et que cela justifie le recours à la formation. Encore faut-il savoir quelle est la compétence actuelle et la compétence à atteindre (ce qui peut imposer de passer par une analyse du travail), pour fixer à la formation les objectifs qui la rendront pertinente. Et tant qu'à faire, se donner d'emblée des points de repère, pour mesurer son efficacité.

La formation recouvrant un grand nombre de spécialités, de formes "galéniques" pour pousser l'analogie, ou d'archétypes pédagogiques, encore faut-il déterminer laquelle sera la plus efficace, la mieux adaptée au problème qu'il faut traiter. C'est le choix du dispositif de formation ou de fabrication de compétences qui est ici en jeu.

Le temps d'administration du traitement "formation" doit également constituer un point de vigilance. "Il y a un temps pour tout" dit l'Ecclésiaste, largement relayé par la sagesse populaire... La formation doit être synchronisée avec l'application des acquis en situation de travail. Si la formation à l'utilisation d'un nouveau matériel précède trop son installation, les acquis non appliqués risquent de se diluer ; si elle se déroule trop tard, elle sera sans objet, et risque d'avoir à combattre de mauvaises habitudes.

Les spécialistes ont bien compris l'importance de l'emballage dans la vente d'un produit. En matière de formation, l'emballage peut être la qualité de l'intervenant, son charisme. Encore faut-il qu'au delà des strass il y ait de la matière. De même les choix pédagogiques devront-ils être cohérents avec l'objectif à atteindre.



Enfin, pour en finir avec cette image, un traitement est d'autant plus efficace et d'autant mieux suivi que le prescripteur lui-même a l'air d'y croire : c'est l'effet "Placebo". De même, une formation sera d'autant plus efficace que le formé et sa hiérarchie l'auront valorisée, et que les résultats attendus seront jugés importants, et qu'ils seront suivis d'effet lors de la reprise de poste du stagiaire. Cela suppose entre autres un suivi du déroulement du dispositif.

Ces points de bon sens, étude préalable, diagnostic, établissement d'un différentiel de compétences, définition des objectifs, choix du dispositif de formation ou de fabrication de compétences, définition des résultats à atteindre, outils de suivi et de mesure de l'atteinte des résultats, choix du moment d'intervention, des intervenants, contrôle de l'adaptation du poste de travail au retour du stagiaire ... constituent l'ingénierie de formation. Qu'il en manque un élément, et c'est tout l'édifice qui est menacé d'instabilité, d'inadaptation, ou d'inefficacité.