

Formations : transmettre des savoirs ou modifier des comportements ?

Les formations sont indispensables aussi bien pour le présent que pour préparer l'avenir avec le plus de sérénité possible...

Les technologies évoluant de manière de plus en plus rapide, les formations permettant aux collaborateurs de rester à la pointe du progrès se sont développées de manière considérable depuis plusieurs années. Ces formations sont indispensables pour mettre à niveau les compétences des salariés et envisager des évolutions de carrière. Elles s'avèrent d'autant plus efficaces qu'elles portent sur des questions demandant d'acquérir des savoirs le plus souvent techniques en matière juridique, informatique, financière,...

Lorsque l'on veut agir sur des comportements, les formations classiques montrent leurs limites

En effet, dès lors qu'il est nécessaire d'infléchir ou d'agir sur des comportements, les formations classiques sont très souvent inadaptées car acquérir des savoirs techniques ne signifie pas pour autant être en capacité de les appliquer. Il en résulte que le plus souvent, les formations dispensées ne peuvent pas être directement réinvesties dans l'exercice du métier.

L'exemple type concerne le management qui pose bien sûr la nécessité de disposer de connaissances incontournables, mais dont la possession ne garantit en rien la compétence des managers car dans les relations managériales interviennent un ensemble de facteurs purement humains dont les ressorts échappent à la technique. Or, les formations en management sont trop souvent assurées selon les mêmes méthodes que les autres formations. Le management est affaire de savoir nécessaires pour améliorer son comportement, mais le changement de comportement effectif résulte lui d'un processus d'acquisition spécifique nécessitant une autre posture.

Cette remarque trouve également un écho tout particulier en matière de bien-être au travail.

J'explique un jour à un cadre dans une entreprise agro-alimentaire, l'intérêt d'encourager ses collaborateurs. Je lui cite cette étude canadienne qui montre que « *les encouragements au travail ont un effet protecteur contre les troubles psychiques. À l'inverse, une absence de soutien augmenterait de 31 % et de 43 % le niveau de stress et d'anxiété respectivement chez les hommes et les femmes* ». Ces données récemment établies font écho à la formule du publicitaire Alex Osborn « *La créativité est une fleur qui s'épanouit dans les encouragements mais que le découragement, souvent, empêche d'éclorre* ». Après un échange sérieux et approfondi, je finis par obtenir la promesse que j'escomptais. Quelques semaines plus tard, lorsque je fais le point, aucun des collaborateurs n'a été encouragé. Ce type d'expérience se serait bien sûr répété en continuant à s'appuyer sur des modes de formation classique, parfaitement inadaptés à ce type de situation.

Le regard que je porte sur ma propre expérience s'accorde en tous points avec les remarques dont me faisait part les DRH des groupes lauréats de "Great Place to work" qui, à l'automne 2010 notaient qu'au sujet des risques psycho sociaux, les formations existantes ne s'avéraient pas efficaces.

Et finalement, si l'on prend le temps d'y réfléchir, cela n'est pas surprenant. Chacun peut en juger par lui-même. Dans une même promotion de médecins, tous auront bénéficié des mêmes formations, certains seront des modèles d'humanité et d'autres seront plus experts dans des aspects techniques.

Mais pourquoi est-il si difficile d'être efficace sur les comportements?

Notre cerveau retient sans peine ce qui est négatif. C'est une réaction naturelle et venue du fond des temps qui lui a permis de mieux prévenir les dangers et constitue une condition de survie de notre espèce. En résumé, la tendance naturelle incline à ne voir que ce qui ne va pas. Amorcer un mouvement inverse nécessite donc un acte volontaire. Or, à l'heure actuelle, ce sont ces actes volontaires qui peuvent nous aider à corriger certains effets "néfastes" dont souffre notre psychisme et nous aideront à combattre un des maux des temps présents : le stress.

Comment rendre des formations efficaces pour influencer sur les comportements ?

Il me semble nécessaire d'agir en trois temps:

Tout d'abord, transmettre des savoirs d'une manière suffisamment concrète et adaptée à ses interlocuteurs et permettant à ceux-ci de bien comprendre l'intérêt de les mettre en œuvre.

Ensuite, définir avec les personnes présentes, les leviers qu'ils souhaitent actionner parmi l'ensemble de ceux qui sont présentés.

Enfin, créer une incitation durable par un suivi individualisé.

Cette alliance sensibilisation, co-élaboration et accompagnement individualisé renforce considérablement l'efficacité des formations dont le but est de changer les comportements.

Si l'on en revient au cas précédent de notre manager, c'est l'incitation liée à un suivi individualisé qui lui a permis d'encourager ses collaborateurs. Les débuts ont nécessité un appui régulier sans quoi les efforts n'auraient pas été suffisamment poursuivis et finalement, intégrés dans les pratiques managériales quotidiennes. En revanche, au bout de quelques semaines, les bienfaits liés à son changement d'attitude se sont traduits de manière extrêmement concrète sur ses collaborateurs, faisant reculer l'absentéisme et le turn-over dans l'unité.

Philippe Rodet