

Procès-verbal 313 - Séance du 20 avril 2004 - Hôtel des Endroits, La Chaux-de-Fonds

Thème : « **La formation : de la dépense à l'investissement ?** » Présents : 30

La séance a été ouverte par Pierre-Alain Buchs, qui a présenté l'orateur de la soirée M. John Townsend, directeur du Master Trainer Institut à Ferney-Voltaire (France), et qui a modifié le titre prévu initialement « La formation : dépense ou investissement ? », le rendant plus positif.

1. **La formation : dépense ou investissement ?**

L'orateur débute par une mise au point humoristique : « De temps en temps, surtout après six heures le soir, je fais des fautes exprès pour voir si vous êtes bien éveillés et je vous prie de me corriger, de me montrer que vous êtes encore bien vivants. » Vous êtes des gens des ressources humaines. Question : Combien d'entre vous, considérez-vous être aussi chefs de formation ? Réponse : La plupart. Conclusion : Cela signifie que vous représentez de petites entreprises, vous portez les deux chapeaux. Je vais vous parler ce soir pour le compte de votre chef de formation si vous en avez un. La formation est-ce une dépense ou un investissement ? C'est notre devoir de faire en sorte que la formation marche. Partout dans le monde la formation ne marche pas, conclut péremptoirement l'orateur. Et d'ajouter, il faut naturellement éviter la formation-sucette ou la formation culpabilité des directeurs.

2. **La galerie d'articles de journaux sur la formation**

A ce moment de son exposé, M. Townsend propose la visite de la galerie d'articles de journaux qui sont placardés sur les parois latérales de la salle. Ils sont au nombre de six, fictifs, basés sur l'expérience de M. Townsend – mais qui auraient bien pu paraître dans les journaux de formation des ressources humaines –, traitant de la formation ratée. Votre mission, dit l'orateur, c'est de visiter ces articles et avec vos trois auto-collants de marquer les trois qui vous parlent le plus. Grand brouhaha, ça bruisse et ça bourdonne. Les titres :

1. Le management insiste sur la formation « à la carte »
2. Les formateurs italiens sont dépassés
3. Quand Wall Street éternue, la formation prend froid
4. Un abîme s'élargit entre le PDG et ses managers
5. Le contrecoup frappe une entreprise française
6. Ras-le-bol des managers suisses

Les numéros gagnants sont le 5 (18 autocollants) et le 6 (21 autocollants).

Le 5 : un important organisme français est en train de vivre une expérience embarrassante due à un récent séminaire de formation destiné à inspirer les employés de l'entreprise avec le nouveau slogan « Visions et Valeurs » (à ne pas confondre avec « Visions et Voleurs ») dernièrement introduit.

L'entreprise, dont la mission affirme que nous devons traiter tous nos associés avec respect et souligne l'importance d'encourager les valeurs telles que la confiance, le patronat et le teamwork, se trouve désormais face à de plus en plus de critiques provenant d'employés ayant terminé leur formation.

« Le management ne met pas en pratique ce qu'il dit » disent-ils et les employés situés dans une fabrique en Normandie organisent une grève d'une journée la semaine prochaine, afin de manifester contre les pratiques archaïques et discriminatoires du management.

Quand nous avons contacté le Manager de la Formation par téléphone, il se refusa à tout commentaire.

Le 6 : Il semblerait que la formation soit contre-productive!

Des formateurs faisant partie d'une compagnie de taille moyenne lausannoise étaient perplexes face aux résultats d'un récent et coûteux programme de formation. Le feed-back, suivant le programme, a dévoilé une **démotivation** massive.

Le seul résultat de la formation semble être que les participants en sont sortis frustrés, car leurs chefs n'ont pas mis en pratique ce qu'ils venaient eux-mêmes tout juste d'apprendre ! (Il ne faut pas ménager les managers à quelque niveau qu'ils soient !)

Or, la formation doit être liée au plan stratégique de l'entreprise, mais ce qui est plus dangereux encore, c'est ce qui se passe entre le temps de la formation et le job. C'est un peu un parcours du combattant pour que les gens puissent appliquer ce qu'ils ont appris dans les cours. Il est parfois difficile d'appliquer ce qui a été appris dans les cours à cause du principe de la formation à la carte. Vous avez choisi vous-même quelque chose qui vous plaît, mais il n'est pas forcément possible de l'appliquer et l'orateur de préciser : « Je connais des boîtes où les gens sont presque punis s'ils essayent d'appliquer ce qu'ils ont appris ». Et le chef de dire au travailleur : « Ne t'inquiète pas, d'ici une semaine tu auras oublié tout ça » et avec un sourire entendu : « C'était bien les vacances, maintenant au boulot. »

3. La revue du Pont du Transfert

Pourquoi le pont ? Parce que le pont, c'est ce qui relie en l'occurrence le cours de formation à la réalité du job. Il s'agit de huit *passages* qui se succèdent de façon chronologique, sans que cela soit pour autant un système et qui en conséquence peuvent être appliqués séparément :

Plan individuel d'amélioration :

Avez-vous pour chacun de vos employés un plan individuel d'amélioration ? Si oui, quel est l'écart entre les compétences voulues par l'entreprise et la prestation de la personne ? Comment réduire cet écart, quelles en sont les solutions, les ressources nécessaires, les obstacles et comment mesurer le progrès ?

Participation du management à la création et à l'animation des cours :

Si le manager ne supervise pas la formation, ne fait pas partie du comité qui crée les cours, la formation à la carte est inadaptée parce qu'elle agit à l'écart de l'entreprise. Même si le manager n'est pas qualifié pour créer un cours, il l'est pour mesurer les écarts de performances et donc définir le contenu du cours et le vérifier. Il peut même l'animer, mais encadré par le formateur, surtout s'il y a risque de le lâcher devant les *ouailles*. Dans ce cas-là, on peut limiter les dégâts en faisant en sorte que le manager ne fasse qu'ouvrir et clore les cours, mais au moins sa présence tangible montre l'intérêt qu'il porte à la formation, c'est même plus qu'un intérêt, il en est l'âme.

Pré-Cours Briefing entre le participant et son chef :

Combien de participants au cours de formation reçoivent au préalable un breffage (briefing) de leur chef pour s'accorder sur les attentes mutuelles du cours, en fixer les objectifs ? Dernière recommandation : on ne peut pas participer à un cours sans une preuve signée que le breffage a eu lieu ? Pour l'orateur, c'est impossible d'envoyer quelqu'un à un cours qui coûte cher sans lui parler avant d'y aller. Non. Et de poser la même question à l'auditoire : « Enverriez-vous... si c'était votre propre argent... votre entreprise... laisseriez-vous partir votre assistant... à un cours à Genève qui coûte de l'argent sans en avoir préalablement défini les conditions avec lui ?

Préparation du carnet de formations :

C'est un moyen qui permet à chaque participant de gérer son propre apprentissage, de créer ses attentes avec son chef, de relever les notes du breffage, de fixer les plans d'action et de déterminer les obstacles

potentiels. Ledit carnet enfin sera signé par le formateur. C'est le commencement d'une systématique qui permet de faire en sorte que ce qui est appris pendant la formation soit appliqué.

Programme Support :

AVANT : Un des problèmes que l'on rencontre, c'est que les gens reviennent tard de la pause café en disant : « J'ai eu un entretien avec le chef. » Ce n'est pas possible, c'est la seule semaine où l'on peut vraiment s'occuper de son développement pour l'entreprise et le chef dérange. Combien de cours de formation sont-ils préparés entre le chef et les participants pour vraiment en tirer le maximum de ce qui va se passer pendant cette semaine de formation ?

PENDANT : S'organiser pour l'absence. Combien de gens qui partent en formation sont-ils secondés pendant leur absence ? Combien arrivent après le cours et trouvent une pile de travail parce que personne ne s'en est occupé pendant leur absence ? Certes, il n'y a pas 156 personnes qui peuvent vous remplacer pendant votre absence, mais en avez-vous parlé ? Du tout.

APRÈS : Il faut encourager l'apprentissage en donnant le temps, c'est-à-dire en répartissant le travail avec les autres collaborateurs. Il n'est pas étonnant que, s'il n'y a pas de soutien après le programme, cela ne marche pas.

Post-cours briefing :

Il s'agit d'un second breffage, après le cours, encore plus important. Souvent les gens se préparent avec leur chef, mais après il n'y a pas de temps pour un entretien. Or, c'est cela le plus important parce que c'est là avec le chef qu'on arrive à préciser ce qu'on a appris. Il y sera question de passer en revue les objectifs d'amélioration qui donneront lieu à un plan de travail à 50% parce qu'il faut que le candidat puisse avoir temps et soutien pour s'améliorer et s'exercer. Enfin, seront pris en compte les obstacles, car ce sont les obstacles qui font progresser. Enfin, le tout sera consigné dans le carnet de formation qui est en sorte le carnet de santé du travail du travailleur.

Pair et team support :

Il s'agit de séances d'information-formation pour les coéquipiers. Comment les équipiers peuvent-ils soutenir celui qui revient de formation. Or, souvent non seulement ils ne le soutiennent pas, mais ils le découragent. Le participant arrive du cours : – C'était bien ces vacances, maintenant au boulot. – Oui, oui, maintenant je vais essayer ça. – Oui, oui, tu vas d'abord nous aider, parce que pendant que tu n'étais pas là... Non seulement, il n'y a pas de soutien, il y a en plus de la culpabilisation d'être parti au moment crucial. Qu'est ce qu'ils peuvent faire les copains pour aider ? Créer des opportunités et cela est très bon pour une organisation apprenante. Organiser des séances d'information-formation pour les coéquipiers pour gagner de l'argent pour la société. Il est aussi possible de restructurer temporairement le travail, si on s'y refuse le *revenant* tombe dans le quotidien et il perd toute la motivation qu'il avait en lui. Il faut donc que les collègues puissent, puisque ça fait partie de la culture de l'entreprise, faire une restructuration pour permettre au *revenant* de pratiquer ce qu'il a appris. Enfin, il y a aussi la possibilité pour des *duos* ou *trios* de travailleurs, qui ont suivi le même séminaire, de se mettre ensemble, de se voir toutes les semaines et de s'entraider, et si jamais ils n'ont pas eu l'occasion de s'exercer, qu'ils essayent entre eux de poser des questions et de relever des défis.

Prix et sanctions

Le conférencier se déclare maslowien, mais avec une réticence tout de même, il pense que cet auteur a un peu trop sous-estimé la notion *argent*, c'est-à-dire prix et sanctions. Pourquoi ce constat ? Non pas

parce que je suis sans cœur... mais uniquement parce que si le personnel ne fait pas ce que le chef veut, la santé économique des entreprises s'en ressentira. Et d'habitude les gens savent mesurer le contrat écrit et oral. Quelqu'un vient travailler chez moi, et je lui dis : « Vous êtes bien, je vais vous donner de l'argent, ça va sortir de cette poche-là. » Est-ce que vous pensez que j'ai le droit de lui demander de faire certaines choses en contrepartie. On est d'accord, vous voulez faire quelque chose et j'ai le droit de vous le demander et on y va. Vous allez donc, sauf si vous voulez créer votre propre affaire, au moins durant le temps que vous travaillerez pour moi accepter de faire ce que j'exige de vous. Ça semble peut-être simpliste comme raisonnement, reconnaît le conférencier, et d'ajouter aussitôt, mais à mon avis les gens font les choses pour lesquelles ils sont payés. Pas d'argent, pas de Suisses, c'est bien connu. Bien sûr, ils sont motivés par la réalisation de leur potentiel, mais il y a aussi les contraintes de la vie pratique, la famille, etc. Puisque les gens ne font les choses que contre rémunération, il n'y a rien d'étonnant à ce que ce qu'ils ont appris dans les cours de formation ne soit pas appliqué s'ils n'en sont pas récompensés. Or, très souvent ce qu'ils apprennent dans les cours de formation ne fait pas partie de leurs objectifs, de leur bonus, etc. Donc si vous voulez que la formation soit appliquée dans l'entreprise, il faut qu'elle fasse partie intégrante du salaire, c'est-à-dire qu'après le post-cours briefing, les collaborateurs qui ont suivi une formation veulent que ce qu'ils ont appris soient pris en considération dans les objectifs de l'année et soit rétribué. Si ce n'est pas possible, et là, précise l'orateur, je m'adresse tout spécialement aux directeurs des ressources humaines : « Si ce n'est possible dans votre système de rémunération, ne pourriez-vous pas donner un bonus, ou au moins décerner une reconnaissance publique ? » Que peut-on offrir aux revenants... d'un séminaire ? Enfin, il y a diverses façons d'agir, par exemple, proposer des projets, une amélioration du cadre de travail afin que ce que la personne concernée a appris soit, de façon visible aux yeux de tous, récompensé.

4. Conclusion

Autre aspect, est-ce que les gens sont sanctionnés pour ne pas appliquer ce qu'ils ont appris ? Au contraire, souvent ils sont récompensés pour ne pas l'appliquer au moins informellement et cela c'est une pratique terrible que l'on rencontre dans les grandes entreprises. Il y a en effet des maisons, l'orateur dit en connaître, dans lesquelles existe un système informel de leadership où le travailleur qui râle et rouspète et n'applique pas ce qu'il a appris, acquiert un statut au sein de l'organisation informelle. Sans aller jusqu'à cette extrémité-là, ne pourrions-nous pas nous pencher sur notre propre structure ? Est-ce que *notre* système de rémunération va à l'encontre de la formation, oui ou non ? Question cruciale à laquelle le conférencier laisse à l'auditoire le soin de répondre.

En fin de présentation, contrairement à l'usage, le conférencier donne deux minutes à chacun pour parler avec son voisin le plus proche pour qu'ensemble ils se mettent d'accord sur la question à lui poser pour autant qu'ils en aient une. Ça bruisse, ça bourdonne comme dans une ruche.

La formation est à l'entreprise ce que l'huile est au moteur à explosion !

Après applaudissements mérités pour remercier l'excellente prestation de M. Townsend, a eu lieu la traditionnelle verrée de l'amitié, puis a été inauguré, pour la première fois, le souper, après conférence, à l'occasion duquel 8 convives ont entouré le conférencier.

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, le 27 avril 2004