

L'INVITÉ DE LA RÉDACTION

Former les collaborateurs? Oui, mais comment?



ERIC DÉCOSTERD
Responsable Formation postgrade,
Haute école de gestion de Fribourg
eric.decosterd@hefr.ch

«Si vous trouvez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance.» Cette assertion du président Abraham Lincoln garde son actualité et peut s'appliquer à la formation. Une récente table ronde organisée par Professional-act a permis

à des représentants du monde économique, académique et des administrations cantonale et fédérale d'apporter leurs réponses aux questions suivantes: comment faire adhérer les collaborateurs à une formation continue? Quelle formation choisir? Comment mesurer le retour sur investissement?

Tout le monde est tombé d'accord pour dire que l'on ne peut plus capitaliser toute une vie sur une formation initiale, quels que soient le niveau et la qualité de cette dernière. Pour l'employeur, organiser la montée en compétences de ses collaborateurs est devenu un élément incontournable de sa stratégie, voire une impérieuse nécessité s'il veut envisager l'avenir sereinement.

Tout le monde s'est également accordé pour dire que les collaborateurs sont devenus un facteur clé de succès, surtout avec le développement du secteur des services et des prestations, et que la formation continue est essentielle.

La discussion a surtout porté sur le retour sur investissement et le choix de la formation. Le retour sur investissement existe, mais il ne peut pas se chiffrer comme en finance. Lorsque la formation continue est optionnelle (on dit aux collaborateurs qu'ils ont droit à cinq jours par année et ils peuvent choisir dans un catalogue), on constate que ce sont souvent ceux qui sont déjà bons dans un domaine qui veulent encore se perfectionner, alors que

ceux qui en auraient vraiment besoin ont de la peine à s'inscrire. On peut donc en conclure que le retour sur investissement est plutôt modeste. En revanche, lorsque la formation s'inscrit dans un plan de développement voulu par le collaborateur et la direction et qu'elle correspond à un réel besoin, la motivation sera grande et le retour sur investissement assuré.

Comment choisir la formation? L'évaluation périodique d'un collaborateur (souvent une fois par année) devrait permettre d'identifier les besoins et de définir les mesures. Une des premières questions à se poser est la suivante: le besoin est-il avant tout technique, de savoir-faire, ou s'agit-il d'un manque de savoir-

être? Ces deux savoirs ne s'opposent pas, ils se complètent. Le savoir-faire désigne l'ensemble des compétences liées à l'exercice d'une fonction; le savoir-être concerne le comportement et la relation par rapport à une situation donnée. Ce sont des compétences personnelles, comme interpersonnelles. On parle souvent de *soft-skills*. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le savoir-être devient crucial.

Pour être très schématique, on peut dire que la formation en savoir-faire peut se dérouler à l'interne et sous forme de formation continue; en revanche le savoir-être est plus productif lorsqu'il est organisé en externe, loin de la hiérarchie et de la culture d'entreprise ambiante.

Mais revenons au retour sur investissement. Il existe une zone optimale de performance qui est le point d'équilibre entre le défi d'une tâche et la compétence du collaborateur. Si le collaborateur est trop compétent pour une tâche donnée, il finira par s'ennuyer; s'il n'est pas assez compétent, il deviendra anxieux. Eviter que les collaborateurs tombent dans l'une de ces deux situations, c'est améliorer la productivité. Le chemin est donc tout tracé: l'art du bon chef est de faire progresser les collaborateurs sur cette ligne de crête. Pour éviter qu'ils tombent dans le stress et l'angoisse (aujourd'hui on parle souvent de *burn-out*), l'un des meilleurs moyens est probablement une formation adéquate! ■