

Les opérateurs de formation du futur et les nouveaux programmes

Bussi F.

in

Dupuy B. (ed.).

La formation supérieure des cadres de l'agriculture et de l'alimentation dans les pays du bassin méditerranéen

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 36

1999

pages 93-96

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI990737>

To cite this article / Pour citer cet article

Bussi F. **Les opérateurs de formation du futur et les nouveaux programmes.** In : Dupuy B. (ed.). *La formation supérieure des cadres de l'agriculture et de l'alimentation dans les pays du bassin méditerranéen.* Montpellier : CIHEAM, 1999. p. 93-96 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 36)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>



Les opérateurs de formation du futur et les nouveaux programmes

Fédérico Bussi

Consultant formation-emploi auprès de la CE et du Gouvernement italien (Italie)

Résumé. Ce texte essaie de fournir des nouvelles idées sur les changements les plus profonds qui ont eu lieu dans la formation. Le problème principal est de faire évoluer le concept et la pratique de la formation vers une approche qui prévoit l'appropriation des participants (ou des clients, si l'on veut) et leur conduction à l'action.

Mots-clés. Modération de groupes de travail – Participation – Qualité – Appropriation.

Abstract. *This text attempts to provide new insights about the major changes that occurred in the profession of trainer. The main issue is to broaden the concept and the practice of training towards a more dynamic approach that entails the empowerment of «trainees and their guidance towards action.*

Key words. *Facilitation – Participation – Empowerment – Quality – Involvement – Ownership.*

I – Le nouveau paradigme

La première chose à faire est de répondre à une question simple : que voyons-nous dans le monde actuel ?

Nous voyons de la complexité. Nous voyons le développement des connaissances techniques à travers le monde. Nous pouvons dire que le système classique donneur-receveur n'est plus applicable. Les savants et les chercheurs des pays soi-disant en développement contribuent au progrès des différentes disciplines de manière aussi efficace que leurs confrères des pays soi-disant industrialisés.

En ce sens, le développement des compétences techniques dans le monde peut nous mener à établir un concept de connaissance collective. Au travers de cette idée, nous signifions que pour faire véritablement face à un problème, nous devons recueillir les idées et opinions de tout un groupe, plutôt que de se fier aux connaissances spéciales d'un seul expert, qui peut être bien préparé dans sa discipline, mais à qui il peut manquer d'autres types de connaissances (contexte, culture, autres matières, etc.).

Les chercheurs et praticiens travaillent de plus en plus au sein de réseaux de personnes. Ils n'ont plus cette tendance à se choisir une autorité parmi eux ou à l'extérieur. Le flux de communication n'est plus hiérarchique, il est transversal.

Que voyons-nous au sein des sociétés ?

Nous voyons une mise en avant de «l'excellence». Ceci est dû à la lutte pour la plus grande part de marché. Les organisations en quête d'excellence luttent pour avoir le meilleur personnel, en offrant des conditions de travail privilégiées. Afin d'attirer et garder un personnel hautement compétent, les sociétés investissent plus dans leurs employés et leurs conditions de travail.

Nous sommes les témoins d'une transformation du monde des travailleurs. Des employés plus jeunes, mieux formés, détenant de nouvelles valeurs qui sont : intérêt pour le travail, coopération avec des per-

sonnes à l'écoute de leurs idées, la possibilité de faire quelque chose pour eux-mêmes au lieu de simplement suivre des ordres, et aussi la possibilité de voir le résultat de leur travail.

Nous constatons que les sociétés qui réussissent sont celles qui ont des lignes de communication informelles ou horizontales, plutôt que des canaux verticaux et hiérarchiques.

Le travail en groupe est une autre caractéristique commune aux entreprises réactives.

Si donc nous voulons accompagner et favoriser les tendances observables à l'échelle du monde, nous pouvons dire que le rôle du formateur deviendra de plus en plus un rôle de facilitateur, capable de comprendre et d'organiser les connaissances des autres de manière signifiante.

Le rôle du formateur sera de moins en moins voué au simple transfert de savoir-faire et concernera de plus en plus l'initiation d'un processus participatif afin que les acteurs soient les propriétaires du changement. Bien sûr, il y aura toujours une certaine demande de formation technique, mais il sera possible de répondre à ce besoin avec des spécialistes *ad hoc* utilisés par le directeur de formation.

Ainsi, le formateur de l'avenir devra être capable de gérer un processus de changement complexe en intervertissant la traditionnelle «approche de l'expert par laquelle le consultant, ou le formateur, fournit des réponses et des solutions. Pour rendre ce changement de processus véritablement efficace, il/elle devra appréhender les connaissances de ses, disons, clients, de manière à ce que le changement soit la propriété des clients eux-mêmes. Les clients veulent de nos jours prendre une part active au processus, en apportant les connaissances et en repérant des solutions.

Les sociétés qui réussissent sur le marché exigeant et l'environnement instable du monde actuel sont caractérisées par un style de management (Spencer, 1989) qui met l'accent sur :

- la souplesse et la réactivité par rapport aux changements,
- la réflexion innovante ;
- la communication informelle ;
- la formation continue et l'apprentissage ;
- un leadership visionnaire et une mise en valeur de la qualité.

Cependant, un autre facteur relie toutes ces valeurs entre elles pour former ce que la plupart des experts considèrent comme le style de management du futur. Cela s'appelle la «participation», ou «gestion participative».

C'est la meilleure voie vers la qualité.

II – Le formateur, un consultant *process*

Si, nous avons établi que le rôle du formateur est de gérer un processus de changement, il apparaît évident que son profil professionnel ressemble plus à celui d'un consultant / facilitateur qu'à celui d'un enseignant. A cet égard, il n'est pas nécessaire de citer le principe du processus de consultation (Schein, 1984).

Les consultants qui gagent leur vie en donnant des conseils (assistance) à leurs clients rencontrent de nombreux problèmes pour accomplir correctement leur travail. Nous savons que de nombreux rapports de consultants sont ensevelis au fond des tiroirs de personnes qu'il sont incapables d'aider. Réfléchissons aux différents modèles de consultation pouvant être utilisés.

L'un de ces modèles est «l'Achat d'Informations». Dans ce cas, l'acheteur définit ses besoins ou ceux de sa société, constate que les moyens et temps nécessaires pour remplir ce besoin ne sont pas dispo-

nibles et cherche donc un consultant pour fournir l'information ou le service. La probabilité que le modèle «Achat d'Information» puisse fonctionner dépend du diagnostic correct par l'acheteur de ses besoins, de leur transmission exacte au consultant, de l'évaluation de la capacité du consultant à fournir les informations ou le service, et à la réflexion sur les conséquences de l'intervention du consultant pour recueillir ces informations et mettre en œuvre les changements. Très souvent, une ou plusieurs de ces conditions ne sont pas remplies. Par exemple, le «client» ne connaît pas exactement le problème ou la solution à apporter. Tout ce qu'il sait, c'est qu'il existe un problème.

Un autre modèle peut être décrit comme le modèle «Docteur-Patient. Ce modèle n'est pas le plus courant dans le monde de la consultation. L'idée fondamentale est que le consultant est introduit dans la société comme un docteur pour «vérifier», généralement parce qu'il y a des symptômes de maladie organisationnelle. Le consultant établit un diagnostic sur la cause des symptômes et recommande une thérapie ou prescrit des remèdes. Ce modèle suppose que le consultant soit capable de diagnostiquer (généralement tout seul) ce qui ne va pas dans la société, même si il y a évidemment énormément de raisons pour lesquelles les gens ne révèlent probablement pas ce qui se passe (ils ne savent pas, ils ont un point de vue partisan ou limité, ils ne font pas confiance au consultant, ou utilisent cette occasion pour régler de vieux comptes ou pour se plaindre). Même si le processus de diagnostic réussit, le «patient» refuse souvent de croire que le consultant a diagnostiqué les vrais problèmes et ne suit donc pas les remèdes prescrits (surtout si cela s'avère difficile).

Dans les deux cas, aider des personnes à résoudre leurs problèmes échoue parce que le processus de compréhension, de diagnostic et de définition du remède est retiré aux gens qui sont concernés par le problème. La «propriété» passe souvent du client demandant de l'aide au consultant qui propose son aide. Et souvent, même si les recommandations du consultant sont suivies, il reste le risque qu'en cas d'échec, le consultant en porte la responsabilité (même si le client a la propriété réelle du problème).

Schein (1984) propose une troisième approche, le Processus de Consultation, pour limiter les risques d'échecs induits par les deux premières approches. Dans cette troisième approche :

- le diagnostic est un effort des deux parties pour découvrir les causes profondes du problème en cause ;
- les faiblesses et forces de la situation présente sont examinées par le consultant et le client en même temps ;
- le client est aidé pour établir lui-même son diagnostic et pour élaborer un plan d'action ; le consultant aide le client à améliorer son diagnostic et à augmenter ses capacités à résoudre le problème ;
- le client est aidé dans la mise en œuvre de son plan d'action, c'est lui qui l'applique, non le consultant.

Une des conditions-clés du processus de consultation est que le client doit apprendre, à voir le problème par lui-même en prenant part au processus de diagnostic et en s'impliquant dans la définition du remède. Le rôle du consultant est d'aider à préciser le diagnostic et de suggérer des remèdes alternatifs auxquels le client a pu ne pas penser. En fait, le consultant peut «apprendre» au client à diagnostiquer le problème et à y remédier. Ceci apporte des solutions plus permanentes.

Le consultant processus peut ou non être un expert pour la solution du problème spécifique découvert. Ce qui compte plus encore que l'expérience du consultant est sa capacité à aider le client à diagnostiquer les problèmes et à choisir des mesures pour y remédier. Dans ce sens, le consultant processus agit essentiellement en tant que facilitateur.

Il n'est donc pas suffisant de répondre à une demande d'aide en se contentant de réparer les erreurs du plan en lui-même. On doit plutôt viser à entamer un dialogue avec les «clients» afin de les aider à améliorer leur propre analyse.

III – Les nouveaux programmes

Dans cette nouvelle perspective, quels sont les programmes les plus adéquats ?

Il est évident que nous devons apporter aux formateurs actuels des compétences relationnelles horizontales fortes. D'où la nécessité d'établir des programmes de formation des formateurs.

Ces programmes doivent mettre en valeur les compétences suivantes chez les formateurs :

- relations interpersonnelles fortes et significatives ;
- capacité d'écoute ;
- capacité à aider les sociétés à analyser leurs problèmes ;
- capacité à travailler au sein d'une équipe ;
- capacité à aider un groupe à fixer des objectifs et à définir des plans d'action.

Indépendamment des programmes de formation des formateurs, les programmes de formation pour Méditerranéens doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- faire partie d'une intervention intégrée, étant donné que la formation n'est pas une manière de résoudre des problèmes ; cette remarque résulte du fait que les programmes de formation en Europe ne réussissent pas à résoudre les problèmes tels que le chômage ; l'expérience montre que si on ne suit pas une approche intégrée couvrant tous les autres aspects du problème, la formation en elle-même n'est pas efficace ;
- permettre aux participants le travail en réseau ; ceci a trait à la fois à la diffusion de systèmes de communication et la nouvelle approche horizontale susmentionnée apparaissant dans les sociétés à travers le monde ;
- viser à répondre à des besoins en formation spécifiques, surtout au niveau des études supérieures ;
- se baser sur une analyse fiable du problème au niveau local ;
- se baser sur une approche en partenariat plutôt que sur une conception et une application par les pays contributeurs.

Dans ce sens, la formation n'est plus seulement un transfert de connaissances techniques mais un outil de développement.

Références

- Schein, I.H. (1984). *Process Consultation : its role in operational development*, Addison-Wesley.
- Spencer, I.J. (1989). *Winning through participation*, Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa.

