

Formation ou déformation ?

Je participais il y a peu à un atelier relatif à la communication interculturelle. Le sujet m'intéresse à plus d'un titre puisque je vis et je suis actif au Luxembourg, concentré de cultures diverses et variées ou comme le qualifie mon ami chansonnier Charles Suberville, de monde entier dans un mouchoir de poche. Après une brève présentation de chacun et chacune, la formatrice nous demanda quelles étaient nos attentes par rapport au thème du jour. Nous nous exécutâmes de bonne grâce, avides de satisfaire notre curiosité et notre intérêt sur un thème infiniment d'actualité et intemporel à la fois.

Après un départ plutôt réussi, la formatrice tomba rapidement dans les travers que l'on rencontre hélas très -trop- souvent dans les programmes destinés à développer des compétences comportementales censées pourtant se concentrer sur les lettres CQFD, à savoir ceux qu'il faut découvrir. Et comme souvent, le menu du jour fut présenté sans saveur, sans épices et surtout sans âme.

A aucun moment, elle ne fit référence aux attentes respectives que nous avions énoncées en début de journée ; pire, elle n'avança aucun objectif et encore moins l'avantage que nous retirerions à réussir à entrer en contact avec quelqu'un d'une autre culture. Elle se contenta de suivre le programme qu'elle avait prévu de dérouler et nous emmena sur des routes ultra balisées là où le dépaysement et les sentiers escarpés eurent été les bienvenus.

La formation: un tremplin pour grandir?

La personne la mieux placée pour faire croître ses collaborateurs est leur responsable. C'est important pour les résultats de son équipe et ça l'est indubitablement pour ceux de l'entreprise au sens large.

Un manager devrait toujours avoir le sentiment que ses collaborateurs progressent et que leurs compétences tant techniques que comportementales évoluent régulièrement. Songez un seul instant au manager qui vous a le plus marqué au cours de votre carrière professionnelle. A n'en pas douter, vous repenserez à celui ou celle qui vous a le plus fait progresser.

Songez à présent au formateur qui a produit le plus grand effet sur vous durant cette même carrière? De qui s'agit-il? Pourquoi lui ou elle et pas un(e) autre?

Vous vous souvenez sans doute de sa capacité à permettre et faciliter les échanges, de sa capacité à donner un feed-back constructif, de sa volonté de travailler en profondeur l'acquisition d'une compétence spécifique, de la flamme qui l'anime ou encore de sa responsabilité quant au cadre et aux accords définis en début de formation.

D'où cette question complexe s'il en est: qu'est-ce qui peut pousser un homme à croire qu'il va pouvoir aider certains de ses semblables à faire un pas dans le développement de leurs aptitudes? Sa croyance en la nature humaine... probablement.

La forme et le fond

Une formation ne peut être moyenne. Elle doit être exceptionnelle. Remarquable sur le fond et enthousiasmante sur la forme. Pourquoi tant de formateurs approchent-ils leurs participants de manière magistrale? Puisque le terreau de cette approche sera aride et la récolte stérile. C'est pourtant cette démarche de professeur datant d'une époque révolue qui rencontre le plus de faveurs.

Comment cela se fait-il? Il est sans doute plus rassurant pour ces formateurs de s'appuyer sur leur expérience et d'exposer leur savoir-faire plutôt que d'oser explorer les parcours et les personnalités de leurs participants, défier leurs styles d'apprentissage, braver les intempéries éventuelles, convier et inciter ceux-ci à tester leurs limites et leur permettre de prendre conscience de leur capacités et de leur potentiel.

Le contenu de la formation se doit certes d'être en adéquation avec les attentes des participants. Cependant, c'est la manière de le présenter et de le faire vivre qui fera toute la différence. Le formateur possédera par conséquent un savoir-faire considérable doublé d'un savoir-être supérieur.

La répétition: clé du succès

L'espace dans lequel a lieu la formation peut être comparé à une scène sur laquelle des comédiens affûtent leurs répliques afin d'être prêts le jour J de même qu'il peut se rapprocher du terrain d'entraînement d'une équipe de football. Chaque

joueur, du gardien au buteur, s'exerce inlassablement en vue d'accomplir le geste parfait au moment opportun lors des compétitions. Cette aire leur permettra de respirer à pleins poumons et de jouer, sous l'œil vigilant et bienveillant du formateur, les diverses mises en situation nécessaires à l'acquisition des compétences comportementales nécessaires à la pratique de leur art.

C'est dans cette arène qu'il leur est permis de se tromper et de trébucher. Lorsqu'ils se retrouveront en face d'un client, d'un interlocuteur, d'un auditoire ou d'un collaborateur, l'improvisation n'aura pas droit de cité sous peine de retombées douloureuses sur le moral du principal intéressé d'abord et sur ses résultats ensuite.

Cependant, le formateur, tout comme le coach sportif, devra s'assurer qu'il est entouré par une équipe dirigeante qui le soutient et met tout en œuvre pour permettre aux collaborateurs de déployer leurs talents dans un climat de confiance et de responsabilité réciproque. S'il a la conviction

qu'il peut faire avancer ses troupes, même de manière infime, il aura également l'humilité de reconnaître que comme le préconisait déjà Boileau et que je me permettrai de paraphraser, d'innombrables fois sur le métier remettez votre ouvrage !

Conclusion

Je conclurai par cette citation que m'a fait parvenir un ami et qui illustre parfaitement mon propos. CFO to CEO: "What happens if we invest in developing our people and then they leave us?" CEO: "What happens if we don't and they stay?"

Salvatore GENOVESE

Formateur et fondateur de Genoways, structure spécialisée dans la formation et l'accompagnement en vente et négociation, leadership, communication et prise de parole en public - www.genoways.lu

ICF Professional Certified Coach

Vice-Président Fédération Internationale de Coaching (ICF) Luxembourg