

COMMENT RÉPERTORIER LES CONSÉQUENCES ET EFFETS D'UNE FORMATION

©2010-2021 Denis Bridoux & Gisèle Hameau

Note : ce document émergea pendant le mentorat d'une personne qui, de retour d'une formation reçue, avait rencontré des difficultés inattendues à mettre en pratique ses apprentissages.

En général, si qqn. fait une formation, elle espère/s'attend à en avoir un retour positif, ou bénéfique (*colonne 1*). Elle est peut-être consciente de certains coûts et torts potentiels (*colonne 2*) et, afin de bien choisir, doit être capable de soupeser les mérites et les démérites existants de son choix.

Cependant, il est moins commun qu'elle soit consciente des bénéfices secondaires que cela pourrait lui apporter (*colonne 3*), et encore plus rarement est-elle consciente des effets pervers que cela pourrait occasionner (*colonne 4*).

Un individu ne fonctionne pas en isolation. Ainsi, une formation suivie ne va pas affecter que la personne qui y est envoyée. Ses collègues, l'équipe au sein de laquelle elle travaille, les patients/clients avec qui elle interagit, ses supérieurs hiérarchiques et ses subordonnés, l'institution qui l'emploie et les administrations qui les chapeautent à tous les niveaux (local, départemental, régional/cantonal et national/fédéral) ont tous des attentes, conscientes et inconscientes, qui peuvent coïncider avec celles de l'individu ou, au contraire, aller à l'encontre de celles-ci.

Ceci devient d'une importance toujours croissante si l'on souhaite optimiser le retour sur investissement de la formation. Par exemple, beaucoup de personnes se voient encore refuser le soutien de leur employeur pour une formation qui pourrait lui apporter un mieux-être personnel plutôt qu'une simple plus-value professionnelle. Mais on oublie qu'une personne qui est bien dans sa tête est autrement mieux capable de gérer sagement des situations potentiellement stressantes au travail, et que son efficacité et sa productivité en sera probablement accrue.

De plus, l'impact sur la motivation d'un individu qui percevra que son employeur investit dans son bien-être (ex, diminution d'absentéisme, de congés de maladie, de burnout, voire de suicides, de défection vers une entreprise rivale, de fautes professionnelles, de grèves, de mouvements syndicaux, de coûts de recrutement et de remplacement de personnel, de pertes de compétence d'expérience, de savoir-faire et de réseau, etc.) est rarement pris en compte.

En prenant conscience de cela à l'avance et plus particulièrement en tenant compte des effets pervers potentiels, on est plus à même de s'assurer du résultat optimal d'une formation pour toutes les parties impliquées, directement ou indirectement.

Ce modèle peut être étendu à n'importe quel objectif. Le protocole du *Soupage des Choix*, que nous étudions dans notre parcours de Praticien en PNL enseigne aux participants comment faire et comment le partager.

LES CONSÉQUENCES ET EFFETS D'UNE FORMATION

©2010-2021 Denis Bridoux & Gisèle Hameau

	EFFETS ATTENDUS, VISIBLES, ENVISAGÉS		EFFETS INATTENDUS, SECONDAIRES	
	POSITIFS (BÉNÉFICES)	NÉGATIFS (DOMMAGES / COÛTS / TORTS)	POSITIFS (BÉNÉFICES SECONDAIRES)	NÉGATIFS (DOMMAGES / COÛTS / TORTS / EFFETS PERVERS)
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de compétence • Échange avec pairs • Réseautage • Satisfaction personnelle • Plus-value professionnelle • Avancement • Autonomie • Reconnaissance pécuniaire • Empowerment/Ressourcement 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Investissement personnel (temps, énergie, argent)</i> • <i>Éloignement familial</i> • <i>Fatigue</i> • <i>Accroissement de la charge de travail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure confiance en soi • Estime de soi accrue • Élargissement du réseau • Soutien extérieur • Synergie avec des acquis existants • Percolation au niveau personnel • Diminution de pression • Changement d'air • Changement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-reconnaissance de la compétence</i> • <i>Non-reconnaissance pécuniaire</i> • <i>Démotivation</i> • <i>Décalage vis-à-vis des collègues</i> • <i>Désabusé</i> • <i>Non-remise en cause</i>
Collègues	<ul style="list-style-type: none"> • Complément d'informations • Apprentissage par contact • Meilleure synergie 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Augmentation de la charge de travail</i> • <i>Déstabilisation</i> • <i>Dévalidation</i> • <i>Peur du changement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Renouvellement de la dynamique • Acquisition d'autres responsabilités • Découvertes conséquentes à de nouvelles compétences acquises 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Changement de rythme</i> • <i>Changement d'horaire</i> • <i>Remise en cause</i> • <i>Perte de routine, d'automatismes</i>
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure évaluation du système 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Remplacement de la personne</i> • <i>Perturbation de la personne</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de compétences complémentaires • Meilleure synergie 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prise de pouvoir de la personne sur l'équipe</i>
Patient/Client	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure prise en charge • Meilleur soutien • Meilleure qualité des soins • Personnalisation des soins • Meilleure adaptation des soins 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perte d'un visage familial</i> • <i>Perte de repères</i> • <i>Perte de soutien</i> • <i>Perte de sécurité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure écoute • Meilleure relation 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trop grande rigidité dans la reproduction de l'apprentissage</i> • <i>Déstabilisation</i>
Supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de compétences • Retour sur investissement • Émulation • Effet 'Cascade' • Plus-value personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Absence du service</i> • <i>Changement de service</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation personnelle • Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faire des vagues</i> • <i>Déstabilisation du système</i> • <i>Remise en cause de l'autorité</i> • <i>Perception d'Insubordination</i> • <i>Augmentation de revendications</i>
Institution	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité avec la demande ministérielle • Montée de l'institution dans le palmarès 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coût financier</i> • <i>Non-disponibilité de l'employé</i> • <i>Trouver un remplacement temporaire</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfice du partage d'informations du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Pas de retour sur investissement (mauvaise personne sélectionnée)</i> • <i>Égoïsme potentiel de la personne (ne partage pas)</i> • <i>Mauvais critères pour former</i> • <i>Départ (perte) de la personne</i>
Administration (Ministère)	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité • Objectif accompli 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coût financier</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme accru 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Accroissement des exigences</i> • <i>Accroissement des revendications suite à une plus grande prise de pouvoir des individus</i>

Cette liste n'est pas exhaustive.