

Devenir un manager formateur ... un facteur clé de succès pour l'entreprise

Par Bruno Morchetti



Dans une optique de recherche de l'accroissement de la performance, pour répondre à un environnement en mutation régulière, ou encore pour obtenir des avantages concurrentiels, l'entreprise a tout avantage de s'entourer de personnes qualifiées. Dans une vision à plus long terme, le développement continu de leurs compétences deviendra un facteur clé de succès. Dès lors, qui serait le mieux placé pour conduire cette démarche pédagogique ? Le responsable hiérarchique direct a l'avantage de connaître son personnel (ou devrait), son contexte, ainsi que les enjeux auxquels ces derniers seront mesurés. Il serait de ce fait le plus à même pour accroître les compétences de ses subalternes. Il sera d'ailleurs lui-même évalué sur le résultat de ces derniers.

Loin d'être simple, la tâche d'un manager est à ce jour composée d'une variété d'éléments constitués de divers aspects. Ils sont notamment liés au développement des connaissances, incluant la connaissance de soi, à l'atteinte des objectifs fixés, à la gestion, à la prise de décision, à l'innovation, ainsi qu'à ceux propres à l'activité humaine ... sans vouloir être exhaustif, ces quelques paramètres nous font déjà prendre conscience de la complexité de la tâche.

Il me semble, cependant, qu'un aspect potentiel mériterait une attention particulière, celui d'insuffler auprès des managers une culture de l'art de former. Il s'agirait ici de leur transmettre les outils et connaissances pédagogiques nécessaires. A savoir, que tout problème, toute situation sont d'ordre pédagogique. Rechercher une solution est une chose et en même temps comprendre comment son collaborateur s'y est pris, identifier les points d'améliorations, renforcer ses forces sont une approche complémentaire essentielle.

Dans ce sens, se poser des questions telles que : comment mes collaborateurs apprennent-ils ? Se développent-ils ? Comment puis-je les aider dans tel contexte ?, sont des clés vers le développement des compétences et vers la formation tout au long de la vie, ainsi que des clés pour l'entreprise vers la performance.

Cela ne consiste pas à devenir un professionnel de la formation et de créer peut-être une confusion entre les rôles de manager et de formateur, mais plutôt d'opter pour certains principes de ce dernier métier. Le manager, au même titre que le formateur, est un homme de gestion des transitions, un agent du changement, capable de s'adapter aux divers contextes, de mettre en place les indicateurs nécessaires qui permettront l'évolution des compétences de ses subordonnés.

Le manager, en tant qu'homme de terrain, est responsable de faire croître, d'élargir, de soutenir au quotidien le développement des nouvelles compétences acquises. Il s'agit pour lui d'adopter une attitude, ainsi que des valeurs orientées vers les principes de la pédagogie, de donner du sens et en même temps de se renforcer, par exemple dans les contextes d'ordre relationnel et de la communication.

Dernièrement, lors d'un séminaire, un cadre, responsable d'une équipe me disait qu'au terme de sa journée de formation, il en présenterait une synthèse à son équipe. Il souhaitait capitaliser les aspects intéressants et utiles pour leurs activités et générer une réflexion sur ce qui pourrait être mis en place. Formuler une suite à l'acte de formation, susciter un processus collectif et continu, transforme le manager vers le manager formateur. Acquérir une posture où sa place au quotidien est notamment celle de faire évoluer ses collaborateurs. Prendre en considération comment véhiculer, stimuler, intégrer auprès de son personnel, les différents savoirs acquis au sein de l'entreprise au jour le jour, élargit le champ des interactions, l'éventail des options possibles, ainsi que la flexibilité.

En conclusion, les qualités requises au niveau du management ne s'accommodent plus uniquement de la mise en pratique de connaissances techniques, mais surtout d'enrichir ses compétences humaines pour amener son équipe vers le développement durable et de créer ainsi, au sein de l'entreprise, un terreau de richesses source de succès.

Devenir un manager formateur c'est assimiler et mettre en application les principes de la pédagogie via un comportement adéquat. A savoir que « l'accomplissement de la personne ne peut se concevoir que dans l'émancipation collective : groupale, organisationnelle, institutionnelle » (Lapassade, 2006).

Bruno Morchetti, Consultant pour le magazine **Le Monde Economique** et Directeur d'**Impulse Management Network Srl**

Copyright © Le Monde Economique - Tous droits réservés