

Cette fiche nous amène à l'étape 3 de la démarche, phase habituellement peu pratiquée.

Il s'agit en effet de se demander si c'est la formation – uniquement – qui peut rencontrer les besoins en compétence décelés. Pourquoi ne serait-ce pas des solutions sur le plan de l'organisation du travail, du mode de recrutement, de la clarification des tâches et missions incombant aux travailleurs, de la convivialité au sein de l'équipe, etc ?

Une approche par la résolution de problèmes

La technique de « résolution de problèmes » permet de cerner les dysfonctionnements dans le travail et d'examiner ensuite dans quelle mesure la formation est une réponse appropriée à ces « problèmes » : en quoi un manque de compétences a-t-il été détecté, peut-il être comblé par de la formation ?

En premier lieu, un animateur peut demander à chaque participant lors d'une réunion, de noter deux problèmes professionnels rencontrés dans la journée précédente. Un classement des problèmes est ensuite réalisé pour ne retenir que des problèmes complexes, c'est-à-dire pour lesquels il existe plusieurs solutions et aucune de ces solutions n'est parfaite.

Le problème est-il suffisamment significatif pour qu'on l'étudie ? N'est-ce pas un faux problème ? Est-ce que le poids de ses conséquences et la fréquence avec laquelle il se présente valent la peine de s'y attarder ? Y a-t-il un problème apparent et un autre sous-jacent ?

Sept points

Sept points sont envisageables pour poser un problème et le résoudre.

1. Perception d'un malaise : cela demande de repérer les défauts de ses actions, une capacité de mettre à distance ses routines.
2. Exploration de l'environnement : il s'agit de prendre en compte tous les éléments qui ont une influence sur le problème, même s'ils paraissent a priori secondaires. Quelles sont les causes du problème, quels sont les sentiments exprimés vis-à-vis de la situation ? Quelles sont les solutions qui ont déjà été proposées ?
3. Définition du problème : où est le vrai problème ? « J'ai besoin d'une voiture » ou « j'ai besoin de me déplacer » ? En exprimant trop vite ou trop précisément le problème, on s'enferme dans une seule solution possible.
4. Recherche de pistes de solutions : répertorier les idées et les classer s'impose. Quelle est la situation idéale ? Quelle est la solution actuelle ? Quelles sont les autres solutions ? Comment peut-on combiner ces solutions ?
5. Choix du niveau pertinent d'intervention : il s'agit d'évaluer ce niveau et de recourir à une liste d'arguments « pour » ou « contre ».
6. Construction de la solution : concrètement, comment va-t-on mettre en place la solution, quelles seront ses répercussions ?
7. Diffusion de la solution : d'autres membres de l'association n'ont peut-être pas eu l'occasion de réfléchir à ce problème, comment diffuse-t-on le résultat de nos réflexions ?

Pour aller plus loin

La résolution de problèmes, méthodologie de l'action, Michel Fustier, éditions ESF, 1980.



La formation : une modalité de l'action parmi d'autres

Etude de cas : la gestion de l'agressivité

La formation est-elle la bonne réponse à des besoins en compétences individuelles ou collectives ? Et puis, est-on sûr que ce qui a été relevé comme étant un besoin en compétence en est bien un ?

Partons d'une demande souvent formulée à l'heure actuelle de mise en place de formations à la gestion de l'agressivité. De plus en plus de services font en effet état de problèmes d'agressivité de la part d'une partie de leur public.

On pourrait par rapport à cela, proposer **la mise en place d'une formation** à la gestion de l'agressivité : comment gérer un incident ? Comment faire preuve d'assertivité ? Comment gérer les conséquences ? Etc.

Toutes les réponses ne se trouvent pas forcément dans la formation. **Le développement des compétences** passe aussi par d'autres voies : développer la solidarité dans l'équipe, organiser un accompagnement, un groupe de parole...

Mais ces mesures sont-elles suffisantes ?

Ce qui se joue sur un poste de travail n'est pas qu'affaire de compétences du personnel mais est aussi lié à d'autres facteurs organisationnels.

La gestion des ressources humaines ne se limite pas à la gestion des compétences, on peut y chercher d'autres réponses : il pourrait être utile d'étudier les postes de travail, imaginer une rotation pour les postes les plus exposés, ne plus faire travailler les gens seuls lors des moments critiques, modifier les horaires de travail du personnel exposé, mettre en place un suivi des personnes agressées, etc.

Des réponses peuvent être recherchées en matière de **gestion des organisations (autres que les ressources humaines)** : réfléchir à l'aménagement de la salle d'attente, revoir le règlement interne, revoir les heures d'ouverture, définir des lieux d'expression pour le public, etc.

Distinguer différents niveaux d'action possible

