

Fiche 22 Une clé de la réussite : informer/impliquer/se concerter...

« Formation » est souvent synonyme de « changement », que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation dans son ensemble. Le succès du changement est notamment lié à l'engagement des acteurs qui le portent, à leur responsabilisation, à leur valorisation.

Tout changement nécessite un travail sur les représentations des acteurs : quelle perception ont-ils de la situation ? La situation est-elle perçue comme insatisfaisante ? Par qui ? Y a-t-il des états perçus comme souhaitables ?

Un processus de changement, particulièrement s'il est radical (changements liés à la survie de l'organisation dans un délai court, par exemple un an), nécessite la mise en place d'une communication interne bien conçue.

Un peu de com'

Sans viser un état de consensus utopique, qui peut nécessiter d'interminables procédures, une bonne démarche de communication devrait aboutir à un résultat honorable : les travailleurs de l'organisation doivent connaître les objectifs communs, adhérer à l'esprit et aux principes qui sous-tendent ces objectifs et pouvoir mettre en œuvre avec succès des actions qui s'inscrivent dans des objectifs généraux.

Le projet de formation doit, autant que faire se peut, être porteur de sens pour l'acteur et l'organisation. Il faut souhaiter que l'adhésion et l'engagement des travailleurs dans le processus soient, le plus possible, la résultante d'un choix personnel.

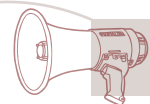
- Très concrètement, chaque travailleur de l'association devrait :
- être informé à temps, avec l'appui de la hiérarchie ;
 - pouvoir identifier son rôle dans le projet, sa marge de manœuvre ;
 - être aidé dans ce rôle, disposer de soutien, de temps, d'outils pour le changement ;
 - voir les résultats, percevoir des progrès à court terme (quelques mois) ;
 - souhaiter une légitime valorisation de ses efforts de changement.

Il faudrait aussi permettre, qu'en cas d'échec, il n'y ait pas de responsabilité individuelle (sauf faute intentionnelle).

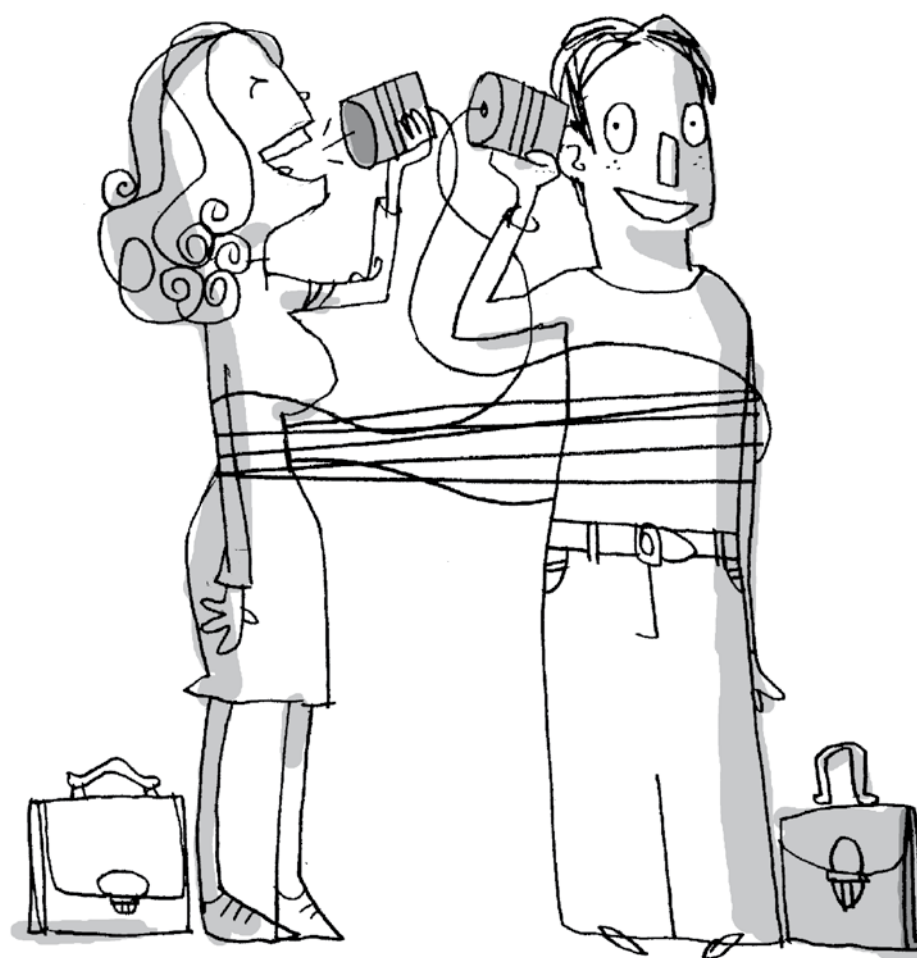
Interaction vivante vaut mieux que communication abstraite

L'information la plus claire possible, avec un contact physique (réunions de discussions) qui n'a pas peur des points de vue divergents est à privilégier dès le départ d'une démarche « plan de formation ». L'utilisation de courriers électroniques ou l'affichage aux valves sera un point d'appui mais pas la stratégie principale de communication. Un mail général ne permet pas de voir la tête que fait son collaborateur quand il accuse réception de l'information, d'affiner la perception de son ressenti. Une affiche aux valves n'est pas une invitation au dialogue mais juste une transmission d'informations.

Le groupe de travail représente un premier niveau d'information, d'implication et de concertation, concret et direct.



*Privilégiez le contact direct plutôt que
n'importe quel média de communication*



Pour aller plus loin

Animer et participer à la vie de groupe, Charles Maccio , éd. chronique sociale, Lyon, 1997.

Le guide des techniques d'animation, François Laure, 2^e édition, Paris, 2004.

Techniques pour communiquer, André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface, Hachette éducation, Paris, 1994.