

## Fiche 3 Priorité à l'individuel ou au collectif ?

Cette fiche vise à clarifier une ambiguïté régulièrement rencontrée en discutant avec les acteurs de terrain : dans l'esprit de certains, le plan de formation étant une démarche collective, les formations doivent automatiquement résulter de choix d'équipes. Certains iraient jusqu'à ne préconiser que les formations en équipe!

Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ? N'y a-t-il plus de place pour les demandes de formation individuelles ? Non, plan de formation ne signifie pas qu'il n'y a plus de place pour les demandes individuelles\*.

Il est évident que des travailleurs récemment engagés n'ont pas les mêmes besoins en compétences et en formation que des travailleurs chevronnés. Il y a de nombreuses autres situations plus subtiles : un travailleur démotivé en lien avec une situation familiale difficile, un travailleur en début de carrière qui se rend compte qu'il s'est trompé d'orientation, un travailleur avec un projet très personnel de formation qui a néanmoins du sens pour le service...

Soulignons également les besoins des travailleurs moins diplômés, souvent oubliés de la formation continue. Ces cas spécifiques ne sauraient recevoir une réponse standard. Ils nécessitent une attention particulière.

### **Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ?**

Un plan de formation pensé avec souplesse prend en compte les demandes et besoins spécifiques. Derrière une demande de formation se « cache » une motivation qui, si elle n'est pas entendue par les différents acteurs de l'organisation, risque de revenir sous des formes variées. Que dit le travailleur au-delà de sa demande de formation ? Comment faut-il comprendre son souhait de se former ? Est-ce bien de formation dont il a besoin ou d'autre chose ?

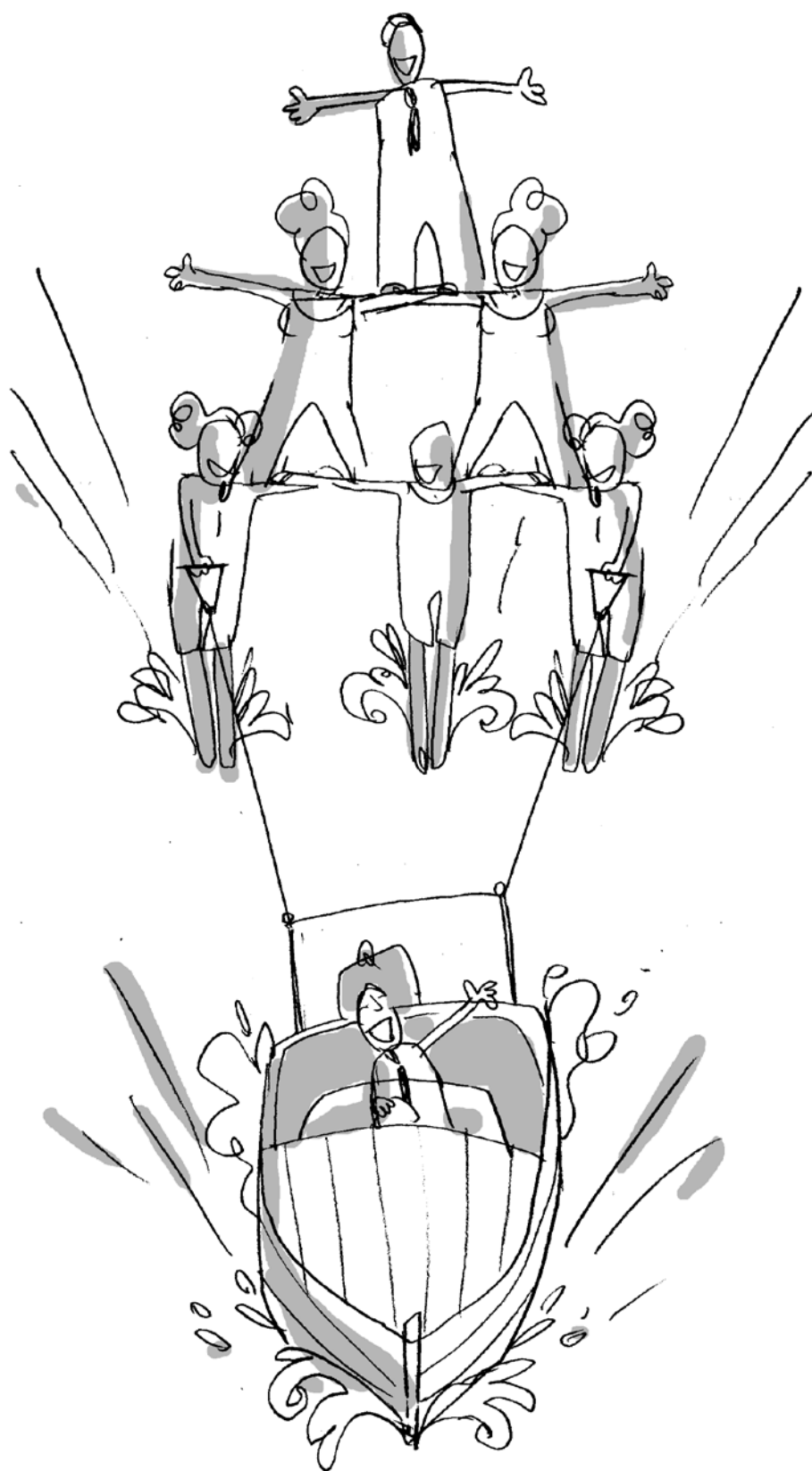
Un plan de formation favorise une vision collective des priorités de l'organisation, tout en prenant attention à chacun, y compris les fonctions plus périphériques, ou ceux qui ne demandent jamais rien (toutes les études le prouvent : plus on est formé, plus on va en formation. Voir fiche 19). In fine, il participe à la finalité d'améliorer la qualité du service auprès des usagers\*\*. Pour ce faire, le plan peut être un soutien à la construction des équipes vues comme « un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidairement responsables » [Katzenback & Smith, 1993].

Le plan conduit également à se préoccuper de manière plus formelle de l'épineuse question du temps ! S'il y a bien un obstacle à la formation, c'est le temps qui peut y être consacré, surtout pour certaines fonctions. Les étapes 5 et 6 sont l'occasion d'intégrer cette problématique : organisation des absences, d'éventuels remplacements (voir fiche 30), voire de fermeture...

Un plan de formation est à élaborer dans une logique de répartition du temps assumée par tous, même si c'est encore un défi important au niveau collectif. Les pouvoirs publics devraient aussi prévoir ce temps dans la subvention.

\* Rappelons que le congé-éducation, même assorti de conditions, est un droit individuel du travailleur.

\*\* Citons à ce sujet, par exemple, l'article 4 du code de déontologie de l'Aide à la Jeunesse : « Les intervenants ont un devoir de formation et d'information permanentes. Ils ont l'obligation de remettre en question régulièrement leurs pratiques professionnelles et veillent à les adapter à l'évolution des connaissances et des conceptions ».



***Besoins individuels et besoins collectifs  
ne sont pas contradictoires***