

# Le sens de la formation en période de crise sanitaire

## L'avis de l'expert

Pierre Gallard  
Docteur en sciences de gestion



Dans une précédente chronique était évoquée l'importance pour les entreprises de mettre en place des formations pluridisciplinaires, transversales et collaboratives, sources d'amélioration du bien-être au travail. Aujourd'hui, en septembre 2021, il s'agit toujours d'une nécessité impérieuse du fait que la crise du Covid-19 perdure, et qu'il faut avec le recul travailler dans un univers permanent de crise sanitaire. Beaucoup d'entreprises et d'administrations publiques ont appris à vivre avec la crise du Covid-19. Mieux, elles ont mis en place avec succès des organisations réac-

tives dans l'urgence puis proactives. Le télétravail à temps plein ou partiel a fait partie des réponses opérationnelles et il va perdurer.

### Perte de liens

Mais il semble que deux menaces importantes pèsent sur ce système organisationnel: le risque de perte de lien entre collaborateurs, voire de sens au travail pour certains, et, pour les entreprises industrielles, la diminution du sentiment d'appartenance à la même entreprise, certains emplois nécessitant une présence physique à 100% sur le lieu de travail et d'autres un télétravail obligatoire à 100%. Cette période de crise change le rapport au travail dans beaucoup de pays. De nombreux postes restent non pourvus, entre autres dans les services, faute de compétences ou d'envie d'exercer ces métiers. Pour éviter le risque d'éclatement des mentalités au sein d'une même organisation, la mise en place de plans de formations physiques pour enrichir le lien social et sociétal devient ur-

**«Pour éviter le risque d'éclatement des mentalités au sein d'une même organisation, la mise en place de plans de formations physiques pour enrichir le lien social et sociétal devient urgent.»**

gente, si ce n'est déjà fait, et même si cela est difficile «en présentiel». Il faut profiter de cette période de crise pour transposer le concept juridique «d'entreprise à mission» dans les faits grâce à la formation. Amplifions les plans de formations ambitieux et rigoureux axés sur le savoir-être en complément des formations tradi-

tionnelles d'amélioration des compétences.

Voici quelques thèmes pour illustrer le propos: comment vivre séparément une expérience commune? Comment travailler ensemble tout en étant physiquement séparés? Comment concilier formation digitale et physique? Comment prévenir et éviter le burn-out lié au travail à distance? Comment réorganiser notre entreprise dans l'après-Covid-19 tout en renforçant les solidarités? Comment conserver l'esprit orientation client dans une approche duale physique et digitale?

Comme l'écrit le neuropsychiatre Boris Cyrulnik: «Ce qui dans le cerveau active la mémoire, c'est l'émotion.» L'émotion se vit d'abord en face-à-face avec l'autre. La formation y contribue grandement.

**\* Enseignant à l'École de management et de communication de Genève.**  
**[www.esm.ch](http://www.esm.ch)**  
**Associé-gérant de Cérès Management Sàrl à Peseux (NE)**