

APPRENDRE PLUS VITE ET PLUS EFFICACEMENT

Par *Sylvie Lemieux*

À une époque où la main-d'œuvre se fait moins nombreuse, les entreprises doivent miser davantage sur le développement de leurs talents à l'interne. Dans ce contexte, il est important que formation rime avec résultats. De plus en plus, la mesure du transfert des apprentissages se retrouve au cœur des préoccupations.

« Quel est l'impact de cette formation ? » C'est une question que les gestionnaires de la formation se font poser plus souvent qu'avant. Or, il n'est pas facile d'y répondre. « Comme la pression sur les résultats est de plus en plus grande, il y a une demande croissante pour évaluer le transfert des apprentissages », affirme Jean-François Roussel, CRHA, responsable de la maîtrise en gestion de la formation à l'Université de Sherbrooke.

Même si la performance de la formation a pris de l'importance aux yeux des employeurs, la pratique en matière d'évaluation reste émergente. Elle se heurte à de nombreux obstacles. Encore beaucoup d'organisations se limitent à mesurer la satisfaction des participants. Elles sont moins nombreuses à évaluer les apprentissages ou les transferts en situation de travail. Quant au rendement financier de la formation (le rendement de l'investissement), il est souvent mis de côté en raison de la complexité de l'exercice. « Les outils de mesure existent, mais ils ne sont pas encore largement implantés au sein des organisations », déclare monsieur Roussel.

UNE EXPERTISE À DÉVELOPPER

Évaluer la formation est un exercice à la fois simple et compliqué. Muriel Drolet, CRHA, présidente de Drolet Douville et Associés, déplore que la tâche soit la plupart du temps confiée à des gens qui n'ont pas l'expertise nécessaire pour l'exécuter. « Il est très rare qu'on embauche des experts en mesure de l'impact de la formation, soutient-elle. Les entreprises hésitent encore à payer pour évaluer le transfert des apprentissages. »



Pour investir davantage dans l'évaluation, devront-elles couper dans les budgets de formation ? À court terme, c'est un choix qu'elles auront peut-être à faire. Y sont-elles prêtes? « D'année en année, le gestionnaire de formation gère un volume toujours plus important de demandes, affirme Jean-François Roussel. Peut-il convaincre le management de dispenser moins de formation pour s'assurer du transfert des apprentissages et faire en sorte qu'elle rapporte plus ? C'est là où se situe l'enjeu », dit-il.

Autre obstacle, l'évaluation n'est pas toujours planifiée au bon moment. « Avant de mesurer l'effet de la formation, il faut au préalable identifier ce qui doit être amélioré, affirme Nathalie Doré, CRHA, directrice, formation et perfectionnement chez Ivanhoe Cambridge. L'employé doit-il apprendre à gérer ses priorités, à réduire le temps de développement d'un projet ou à déléguer? L'évaluation ne se planifie donc pas à la fin de la formation, mais au début parce qu'il faut savoir ce sur quoi on veut travailler. »

Pour être en mesure de comparer les performances, il est aussi important de prévoir un suivi ponctuel pendant une période de temps déterminée afin d'évaluer le transfert des apprentissages. « Avec ces indicateurs de début, de milieu et de fin, on peut alors savoir si l'employé fait mieux après qu'avant », soutient Muriel Drolet.

UN BESOIN DE STRUCTURE

La volonté de mesurer l'apprentissage doit donc être clairement nommée et faire l'objet d'un programme bien structuré. C'est d'autant plus important que l'ampleur des investissements en formation devrait aller en augmentant. « Avec les baby-boomers qui s'apprêtent à prendre leur retraite en nombre, il y aura beaucoup de transfert intergénérationnel à faire, assure Patrick Rivard, CRHA, associé chez FRP Groupe-conseil. Il faudra accélérer le développement de la relève afin que les gens soient efficaces le plus vite possible. »

Les entreprises ont aussi intérêt à structurer le volet informel de l'acquisition de compétences. « Les gens apprennent beaucoup hors formation que ce soit par le partage d'informations ou l'autoformation, ajoute monsieur Rivard. Il sera utile de procéder à un inventaire des connaissances pour savoir qui possède quelle expertise au sein de l'organisation. Cela permettra de savoir rapidement vers qui se tourner dans une situation donnée. Les grandes entreprises du secteur des hautes technologies ont commencé à le faire et il est souhaitable que la pratique se répande. »



DES CONDITIONS FAVORABLES

Plusieurs facteurs favorisent l'utilisation des compétences acquises durant la formation. « Le choix de la formule de formation est important, affirme Nathalie Doré. Le cours doit être bâti en tenant compte de la performance à améliorer et de l'environnement. » Par exemple, un cours sur l'étiquette au téléphone doit se dérouler dans un contexte réel où il y a du bruit, où plusieurs appels entrent en même temps et où les appels sont chronométrés.

« Il faut sortir la formation de la classe pour la rapprocher de l'action », affirme Jean-François Roussel. Une situation de travail devient ainsi situation d'apprentissage. Elle prend alors plus de sens pour l'employé. Au bout du compte, cela facilite l'intégration des connaissances. « Cela oblige toutefois les entreprises à adopter des structures de formation plus souples comme du coaching, de l'accompagnement par un employé senior ou du mentorat », précise monsieur Roussel. Elles ne rechignent d'ailleurs pas à le faire. « Les entreprises sont plus sélectives quant à l'approche de formation, soutient pour sa part Patrick Rivard. Elles demandent des cours qui combinent deux ou plusieurs formules comme la formation en ligne et l'autoformation, afin de rendre l'apprentissage plus dynamique et mieux adapté à la réalité de l'organisation. »

D'autre part, le transfert s'effectuera d'autant plus aisément que les employés en formation seront motivés à appliquer les nouvelles connaissances dans leur travail. Les gestionnaires, épaulés par les spécialistes de la formation, ont un rôle important à jouer pour susciter la motivation des participants avant, pendant et après la formation. Différents moyens et outils permettent de la nourrir : des directives précises quant au rendement souhaité, un appui des pairs ayant déjà réussi le programme pour aider ceux qui progressent à un rythme plus lent, la création d'un cyberspace pour fournir des ressources additionnelles font partie des solutions à envisager. « Souligner l'amélioration des compétences d'un apprenant lors d'un événement de reconnaissance peut aussi avoir un fort impact positif sur la motivation, affirme Muriel Drolet. Il se sentira reconnu et soutenu dans son développement. De plus, cela témoigne d'une cohérence entre la volonté et les actions de l'organisation qui veut améliorer les compétences de sa main-d'œuvre. »

NOUVELLES APPROCHES DE FORMATION

Sur le terrain de la formation, des tendances nouvelles émergent qui pourraient avoir un impact sur le transfert des apprentissages. Parmi celles-ci, l'utilisation de simulateurs est appelée à se répandre. Ce genre d'outil, qui se développe grâce à l'industrie des jeux vidéo, peut être intéressant pour améliorer la pratique plus particulièrement dans le domaine de la gestion. « Les simulateurs offrent différents scénarios avec des personnages de plus en plus



réalistes, explique Nathalie Doré. La personne n'a qu'à taper sur le clavier ce qu'elle dirait face à une situation donnée et l'ordinateur lui répond. L'avantage du simulateur est de permettre la rétroaction, ce que la formule traditionnelle en classe donne rarement l'occasion de faire. En ayant la possibilité de pratiquer, la personne transfère une plus large part du contenu. » Convivial, l'outil est aussi de plus en plus abordable surtout pour les moyennes et grandes entreprises.

Les organisations commencent également à réaliser qu'il n'est pas toujours efficace de demander aux employés de tout apprendre en même temps. « Plutôt que de donner de la formation qui s'étale sur quelques jours, elles préfèrent l'offrir par petits modules qui permettent de découper l'apprentissage, explique madame Doré. On peut alors préparer un contenu plus pointu qui tient compte du contexte de l'entreprise. Les employés retiennent mieux ce qu'ils ont appris parce qu'ils n'ont pas été inondés d'information. Ils peuvent plus rapidement intégrer les contenus et les mettre en pratique. » Cette façon de faire permet également de réduire la durée d'absence des travailleurs, un élément à ne pas négliger quand les effectifs sont réduits.

UN RÔLE DE SOUTIEN

L'avenir n'est donc plus aux programmes mur à mur et génériques dans les organisations. « Le grand défi des organisations sera d'apprendre plus vite et plus efficacement, déclare Rossana Pettinati, CRHA, coordonnatrice formation chez Interquisa Canada. Dans ce contexte, le rôle des responsables de la formation est d'apporter un soutien aux gestionnaires et aux employés pour qu'ils atteignent leurs objectifs personnels et professionnels. Ils doivent connaître à fond les différents moyens d'apprendre dans l'action et être capables d'opérationnaliser des solutions adaptées à la réalité des individus, des équipes et de la culture organisationnelle. »

Il est aussi important que la fonction formation soit encore plus en lien avec le développement organisationnel. « On ne peut plus gérer en silo, ajoute madame Pettinati. Les spécialistes de l'apprentissage doivent travailler en étroite collaboration avec les équipes d'amélioration continue et les gestionnaires afin de répondre aux besoins identifiés conjointement par les individus et les équipes de travail en offrant un appui spécifique en qualité et en juste-à-temps. »

Sylvie LEMIEUX, journaliste. Source : Effectif, Le Magazine de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés, Spécial 10 ans - 2007.