

LA FORMATION EN ENTREPRISE : UN DÉFI QUE RELÈVE DE PLUS EN PLUS LE FORMATEUR INTERNE

par Guylaine Grenier

La loi du 1 %, les rationalisations, les restructurations provoquent des impacts sur nos façons de gérer la formation. Certaines entreprises décentralisent la formation et font même participer activement les gestionnaires dans les activités de formation. D'autres n'utilisent plus que des ressources internes pour coordonner la formation. Enfin, une majorité adopte une solution mitoyenne où les formateurs internes et externes travaillent en équipe, selon l'expertise de chacun. Le formateur interne est donc très souvent mis à profit dans les interventions de formation.

Je vous propose, dans cet article, de passer à travers les étapes et réflexions

nécessaires afin de décider de la stratégie à adopter concernant ses ressources en formation, soit:

- quels sont les critères à tenir en compte pour décider d'utiliser une ressource interne et (ou) externe;
- quels sont les avantages et limites du choix d'un formateur interne;
- quel est le profil du « bon » formateur;
- quels sont les besoins de support et de développement du formateur interne.

Depuis longtemps, les entreprises font appel à leurs ressources internes pour faire de la formation. Ce qui est récent, c'est l'importance que l'on accorde maintenant à la qualité des stratégies de formation, pour garantir le transfert des appren-

tissages sur le terrain. Les gestionnaires sont maintenant bien informés, je dirais même sensibilisés à la qualité en matière de formation. En ce sens, les formateurs internes font face à de nouveaux défis. Leurs clients (employés techniques, professionnels, gestionnaires, etc.) sont devenus exigeants. Ils veulent :

- être stimulés par une formation et un formateur dynamiques;
- des activités et des médias d'apprentissages variés, bien adaptés à leur travail;
- un langage simple, un contenu vulgarisé;
- des outils pratiques, des aides à la tâche;
- un expert qui est *ferré* dans son domaine et qui connaît la *vraie vie!*

Bref, pas facile d'être un formateur interne ! On ne peut plus faire simplement, sous prétexte d'être un expert à l'interne, des présentations avec *acéplates* ...

Critères pour décider d'aller à l'interne ou à l'externe

- le type de crédibilité recherché : notoriété, expertise reconnue auprès des apprenants;
- le type de besoins identifiés en matière d'apprentissage (spécialisés, génériques, techniques, en gestion ...);
- le type et le niveau d'expertise requis : en animation de groupe ou par rapport au contenu;
- l'expertise présente dans l'entreprise en matière de formation (conception et animation);
- le climat organisationnel : motivation, résistance, changement, culture formation;
- le nombre d'employés à former et la durée de la formation;

- la fréquence à laquelle ce besoin se renouvellera;
- la disponibilité des ressources internes pour les opérations.

Les services d'un formateur interne avantages et limites

~)lvânl~'ges;pôur"Jes:..âpprenanls ~"lleurs .:s.,périe~",~

:f>~::

- le formateur possède l'expertise et l'expérience relatives au contenu (la tâche et son contexte);
- il connaît et vit la culture de l'entreprise (valeurs, politiques, orientations);
- les participants apprécient qu'un formateur ait fait ou fasse le même travail;
- cela favorise la complémentarité des stratégies: formation en salle et coaching;
- le suivi terrain est plus accessible;
- le lien entre les supérieurs et les apprenants est plus facile à maintenir pour effectuer le suivi.

• Limites pour les apprenants et leurs supérieurs

- cela peut altérer l'ouverture et la responsabilisation des participants;
- la crédibilité des apprenants peut être perdue de façon subjective;
- on peut manquer de recul face aux problématiques et donc aux solutions à identifier;
- le formateur est à la fois formateur et modèle à suivre : cela peut nuire à l'intérêt et à la motivation;
- on monopolise le rôle de l'équipe pour faire de la formation.
- le recours au formateur interne favorise la mobilisation des employés: choisir un formateur, c'est reconnaître un employé;
- les messages organisationnels, de même que les liens entre les valeurs, les orientations et leur application, se font plus naturellement;
- l'information relative à la formation et aux opérations de l'organisation est concentrée à la même place;
- les ressources sont facilement accessibles;
- ce recours facilite la relocalisation ou la réorientation de carrière au sein de l'entreprise;
- il y a un minimum d'encadrement à donner sur la clientèle à former.

- si le formateur n'est pas un modèle de ce qu'il enseigne, la formation perd de sa crédibilité;
- si la formation n'est pas planifiée et coordonnée assez longtemps d'avance, cela nuit aux opérations et peut même les ralentir;
- les formateurs deviennent plus exigeants; ils veulent que l'on applique ce qu'ils enseignent;
- les modèles de formation peuvent stagner dans la répétition si les formateurs ne se renouvellent pas par l'externe;
- il peut y avoir un manque de recul face aux résistances et (ou) aux problématiques soulevées;
- le formateur peut manquer de motivation lorsqu'il retourne à son travail habituel;
- le temps et l'expertise mis à profit pour la qualité de la formation peuvent être moindres.
- il gagne de la crédibilité auprès de ses pairs et de ses supérieurs;
- il développe une compétence reconnue et appréciée sur le marché de l'emploi;
- on lui offre une occasion de se tenir à jour dans son domaine pour garantir la qualité de la formation à dispenser;
- il a l'occasion de développer des compétences autres que techniques (communication, leadership, etc.);
- ses activités professionnelles sont plus diversifiées;
- il obtient de la visibilité au sein de l'entreprise, laquelle favorise le développement du réseau;
- ses compétences sont transférables ailleurs.
- il est souvent le « jambon dans le sandwich»: il est à la fois le message et le messager; il navigue entre la théorie et la pratique;
- le retour avec les pairs est parfois difficile; ces derniers deviennent plus exigeants envers le formateur;
- il doit gérer son temps et ses priorités en tant que formateur et expert;
- le formateur peut manquer de motivation lorsqu'il retourne à son travail habituel.

Septembre

~

À qui l'honneur?

Voici les caractéristiques les plus souvent évoquées lors de la sélection d'un formateur:

- niveau d'expertise suffisant pour enseigner la tâche;
- habiletés en animation et en conception, s'il y a lieu;
- volonté d'investir du temps pour se tenir à jour dans son domaine, pour préparer et donner le cours et pour assurer le suivi;
- sociabilité : aimer travailler avec les gens et aimer partager son expérience;
- ouverture pour donner et recevoir du feedback;
- rigueur: diriger une session de formation demande de la structure et de la discipline;
- crédibilité auprès de la clientèle à former;
- capacité de communiquer avec clarté et dynamisme;
- souplesse, pour adapter son langage et le déroulement de la session en fonction de sa clientèle;
- motivation : être formateur, c'est valorisant et exigeant

à gérer son stress et son

•

Les besoins de support et de développement du formateur interne

Les formateurs sont souvent, comme nous l'avons dit plus tôt, des experts dans leur domaine ou de bons gestionnaires. Lorsque l'on donne un mandat de formation à ces derniers, une erreur lourde de conséquences se produit souvent. Le formateur est laissé à lui-même, comme si la formation n'était pas un métier en soi! Et pourtant, si vous êtes formateur, vous savez toutes les compétences qui sont requises pour diriger une session de formation efficacement et à quel point c'est exigeant...

Voici quelques conseils pratiques:

Avant le mandat de formation:

- évaluer les besoins en formation du formateur. Utiliser des outils comme:
 - un profil des compétences à avoir ou à acquérir;
 - un test écrit;
 - une grille d'observation des compétences clés (mettez le futur formateur en situation). *

** Des matrices permettent d'identifier les compétences et le niveau d'exigence recherché pour chaque compétence clé.*

- offrir de la formation et (ou, l) du développement en :
 - conception;
 - animation.

Voici quelques moyens suggérés:

cours de formation; lecture;
rencontre avec un expert en formation;
rencontre avec des formateurs internes d'expérience; observation de session de formation à l'interne; supervision-coaching par un expert en formation;
mise à jour du formateur par un autre expert-contenu dans le domaine.

- évaluer si les conditions de succès sont en place pour supporter le formateur : la structure et le matériel de formation, le support apporté par les autres ressources, la logistique ... ;
- aider le formateur à se préparer à sa première session (contenu, climat, processus).

Pendant le mandat de formation:

- observer et supporter lors de la première session;
- analyser, avec le formateur, les évaluations des participants;

- identifier les points forts du formateur et ceux à améliorer;
- trouver des solutions pratiques pour prévenir les difficultés reliées aux points faibles;
- offrir un support personnalisé (voir les moyens de développement mentionnés ci-haut).

Après le mandat de formation:

- assurer un suivi de l'évolution du formateur après quelques mandats (analyser les évaluations des participants et le rapport d'intervention du formateur);
- demander au formateur de se filmer pendant les activités du cours où il vit le plus de difficultés et visionner l'enregistrement avec lui;
- poursuivre le développement de ses habiletés de conception et (ou) d'animation (techniques avancées);
- organiser (à l'interne) des rencontres de ressourcement pour formateurs ou permettre au formateur de participer à des rencontres de ce genre là (J'externe).

Bien sûr, ce tour d'horizon n'est pas exhaustif. Un nombre croissant de produits et services sont maintenant offerts aux formateurs en entreprise afin qu'ils assurent le transfert des apprentissages. La formation se doit d'être crédible, rentable et de qualité. Les formateurs internes de l'avenir devront être qualifiés et certifiés, comme tout autre professionnel. Même si la formation n'est pas son premier métier, le formateur est responsable du climat et du processus d'apprentissage du groupe en formation.

Les entreprises du Québec vendent de plus en plus leurs services-conseils à l'étranger; il ne faut donc pas sous-estimer la qualité de la formation dispensée à nos clients, c'est une question de survie ... _