

# La formation de formateurs : quand? comment? pourquoi?

Guylaine Grenier\*

## L'évolution des pratiques de formation en entreprise

Le phénomène de la formation en entreprise par des formateurs internes n'est pas nouveau. Depuis toujours, les anciens initient les recrues aux trucs et dangers du métier. Plus récemment, chez les cadres, le *coaching* est devenu une formule de plus en plus populaire pour intégrer les nouveaux gestionnaires dans leurs fonctions. Ce qui est plus nouveau, c'est que les gestionnaires prennent en charge la formation et s'intéressent plus directement qu'avant à cette approche mixte de la formation. Le transfert des compétences est assuré par des employés experts qui sont formés comme formateurs. Qu'ils initient leurs collègues aux différentes façons de faire leur travail en respectant tous les principes de formation des adultes, cela est nouveau.

## Une perspective d'affaires

Les activités de formation ont longtemps été perçues comme la chasse gardée du service des ressources humaines; aujourd'hui, la perspective a changé. La formation n'est plus un cadeau qu'on est prêt à payer très cher pour que les gens soient satisfaits et motivés. On en veut plus, à meilleur prix, on veut de la valeur ajoutée. La formation de la main-d'œuvre est devenue un investissement nécessaire et stratégique, au même titre

qu'un parc immobilier, de la machinerie ou une stratégie marketing. On exige maintenant des fournisseurs de services de formation internes ou externes les mêmes critères de performance que des fournisseurs de matières premières: des produits et services de qualité et juste à temps, des résultats tangibles, mesurables et garantis et surtout un bon rendement sur cet investissement.

Certains facteurs ont amplifié ce phénomène. Au début des années 90, les entreprises ont subi de fortes pressions concurrentielles provoquées par la mondialisation des marchés. Tous les gestionnaires se sont alors mis à rationaliser leurs activités, faisant preuve de plus en plus de créativité. Ils devaient devenir plus efficaces, il y allait de la survie de l'entreprise. Comme il fallait mettre l'accent sur la performance et la compétence, on s'est mis à «couper dans le gras». On constate aujourd'hui toutes les conséquences négatives que cela entraîne pour les ressources humaines, autant partantes que restantes. Des programmes de formation des gestionnaires portent maintenant le nom de «Gestion des survivants»,

Par ailleurs, un autre facteur important est l'arrivée de la loi favorisant le développement de la main-d'œuvre. La loi 90 a favorisé le rehaussement des standards de qualité en formation et a obligé l'évaluation de la formation. Dans les deux cas, le bon vieux réflexe du gestionnaire a joué. Puisqu'il faut avoir un budget formation, autant en avoir pour son argent: cela doit être efficace.

## Rattraper un capital compétences

Les rationalisations ont permis aux entreprises de faire des économies, mais en même temps, leur ont fait perdre un précieux patrimoine de compétences et d'expertises accumulées au fil des ans. Se posait alors le problème du transfert des compétences des employés d'expérience qui quittaient l'entreprise, par choix ou non. L'entreprise s'est vite aperçue qu'elle n'avait pas les moyens de voir cette richesse disparaître avec les employés partants. Il fallait mettre en place des mécanismes de transfert des compétences. C'est un des principaux leviers qui a propulsé la pratique de la formation par des formateurs internes.

En voulant optimiser le transfert des apprentissages, on s'est aperçu, oh surprise!, que le métier de formateur était complexe et qu'il fallait en maîtriser au moins les rudiments avant de se lancer dans l'aventure: analyser les besoins, concevoir des activités de formation, vulgariser son savoir, animer de façon dynamique et interactive, créer un climat favorable, stimuler la motivation, donner du feedback, évaluer les résultats et faire le suivi. CeLL et celles que le gestionnaire avait choisies: comme formateurs internes il cause de leur expertise devaient acquérir des habiletés d'un autre ordre, que l'on n'avait pas prévues au départ, des habiletés de formateurs. Cette prise de conscience des dimensions andragogiques a cra un choc et amené les dirigeants à faire appel à des spécialistes en formation. Enfin qu'ils transfèrent leur expertise à leurs clients.

\* Cet article a été rédigé en collaboration avec l'aquidine  
Cardin et Alain Gosselin

## Trois pratiques

On constate actuellement trois pratiques en formation. La formation exclusivement interne, la formation exclusivement externe et la formation mixte, c'est-à-dire à la fois interne et externe. Le choix de l'entreprise dépend de son contexte et de sa situation particulière. Plusieurs questions se posent quant au choix d'une pratique. De quelle expertise avons-nous besoin en fonction des objectifs poursuivis? Quelle expertise avons-nous à l'interne? Quel est le nombre de formateurs requis? Quel est le climat et le degré de réceptivité de ces formateurs? Est-il possible de libérer nos experts pour de la formation? Quel budget est-on prêt à investir en formation? On le voit, ce n'est pas si simple, et plusieurs facteurs entrent en ligne de compte.

Dans le cas de la formation exclusivement interne, présente surtout dans les petites entreprises, les variables qui militent en faveur de cette approche sont multiples; je vous en cite quelques-unes. La participation active des gestionnaires à toutes les étapes d'implantation de la formation et donc, la prise en charge de la formation par les bons acteurs. L'utilisation des compétences en formation du responsable des ressources humaines comme *coach* des formateurs à l'interne. Des compétences techniques qui sont transmises par les employés experts de l'organisation; ils sont bien placés pour véhiculer les valeurs de l'organisation; ils connaissent la clientèle à former et surtout la réalité quotidienne du travail.

Par ailleurs, choisir des employés comme formateurs constitue une reconnaissance de leurs compétences et de leur position de *leader* dans l'organisation. Ce nouveau statut de formateur encourage également à se tenir à la fine pointe de son métier, le formateur prend goût à son développement, ce qui est profitable pour l'organisation. Les formateurs deviennent officiellement des modèles et ils agissent comme *coach* auprès des recrues pour faciliter leur intégration dans l'équipe et dans leurs tâches. On mise sur l'efficacité et l'atteinte de résultats tangibles. Mentionnons en dernier lieu que les formateurs qui sont déjà des gestionnaires développent davantage leurs habiletés en gestion. Les formateurs qui ne sont pas des gestionnaires développent des habiletés dans ce domaine et assurent également une relève en gestion. Gérer un groupe en formation, c'est comme gérer une équipe!

Pour ce qui est de la formation exclusivement externe, on remarque qu'il s'agit le plus souvent de grandes entreprises. La plupart du temps, elles font affaires avec des maisons de consultation-formation reconnues dans leurs champs d'expertise. L'implication interne se limite souvent à la sélection des consultants et la coordination des activités de formation.

La troisième approche, la formule mixte, interne et externe, est de plus en plus populaire dans les moyennes et grandes entreprises. Cette approche allie les avantages de la formation par les formateurs internes et l'apport d'experts de l'externe. Ainsi, on combine d'une part la connaissance intime de l'entreprise, de ses valeurs et de son fonctionnement par le formateur interne, à l'objectivité, le recul et l'expertise du formateur externe. De plus en plus, les gestionnaires optent pour cette formule gagnant-gagnant qui a déjà fait ses preuves. Pour illustrer ce propos, voici trois exemples d'intervention dans des entreprises fort différentes, Lévesque Beaubien Geoffrion, Provigo Distribution et Bombardier.

### Lévesque Beaubien Geoffrion

À l'automne 1996, la maison de courtage en valeurs mobilières LBG désire s'assurer que l'équipe de formateurs internes qu'elle vient de mettre sur pied se dote d'un cadre pédagogique. L'objectif poursuivi est l'optimisation de l'efficacité de la formation et le transfert des apprentissages. Ces experts proviennent de tous les services de l'organisation, de l'informatique au conseil financier. Ils ont tous en commun l'absence d'expérience en formation. LBG décide alors d'offrir à ces nouveaux formateurs un programme de formation intensif en deux modules pratiques de deux jours chacun. L'objectif: concevoir et animer des sessions de formation.

Au début, le projet suscite peu d'enthousiasme chez les experts concernés. On se demande ce que l'on retirera de ces cours que l'on croit théoriques, superflus et décollés de la réalité LBG. Après trois relances, on réussit à composer un premier groupe qui accepte, par simple curiosité, de venir voir...

Les programmes de formation des formateurs permettent aux participants de vivre une expérience de formation modèle en travaillant sur les programmes qu'ils auront à animer. C'est du concret et du pratique. Ils se rendent vite compte que pour faire de la formation dynamique, efficace et adaptée à la réalité, il faut se doter d'outils comme concepteur et formateur. Ils réalisent en fait qu'il s'agit d'un métier assorti d'outils spécifiques qu'ils doivent maîtriser s'ils veulent favoriser le transfert des apprentissages et l'émergence d'un climat ouvert et sain. Ils constatent que leur expertise en contenu ne suffit pas. Encore faut-il communiquer ce savoir, supporter l'application pendant la formation et évaluer si les objectifs sont atteints.

En plus de doter l'équipe interne d'un cadre andragogique portant sur la gestion du climat et des processus d'apprentissage, le programme de formation des formateurs visait à susciter chez les participants le goût de faire de la formation. On voulait qu'ils aient du plaisir à animer des sessions de groupe et qu'ils soient enthousiastes face à ce nouveau défi de transmettre leurs connaissances à des collègues.

De l'avis de la responsable de la formation, les résultats sont très positifs. Les formateurs sont efficaces et dynamiques. Ils utilisent maintenant des méthodes variées et plus stimulantes que l'exposé et sa suite interminable de transparents en acétate (communément appelés «assezplates»). Les formateurs ont découvert qu'ils avaient provoqué de réels changements dans les méthodes de travail, il y a eu transfert des apprentissages. Autre impact très positif et non négligeable, la communication interne s'est améliorée, facilitant le travail d'équipe. Les résultats sont là, le mot se passe que cela vaut la peine de se développer comme formateur; certains ont même écrit des articles sur la formation dans le journal interne. D'autres sessions seront mises sur pied prochainement à la demande des nouveaux formateurs.

Chez Provigo, la formation fait partie d'une longue tradition. Cependant, depuis quelques années, une approche structurée a été mise en place afin d'outiller les formateurs internes. Une méthodologie et des outils normalisés ont été soigneusement élaborés pour encadrer les formateurs occasionnels. Par exemple, on a établi une démarche structurée de conception et des modèles de guide d'animation, d'activités d'apprentissage, de médias et d'outils d'évaluation. Il ne faut surtout pas oublier la formation systématique de tous les cadres formateurs. Le but ultime est d'assurer l'efficacité de la formation et l'intégration de nouveaux gestionnaires formateurs. On vise également la simplification et l'utilisation optimale du matériel de formation.

Tous les secteurs de l'entreprise sont engagés dans l'expérience de la formation par des formateurs internes, qu'il s'agisse de la formation des employés de magasin, gérants de service, directeurs et directeurs-adjoints, camionneurs, superviseurs d'entrepôt ou du personnel du siège social. Jusqu'à maintenant, plus de 350 gestionnaires ont œuvré de façon occasionnelle à titre de formateurs dans le cadre d'un programme de formation structuré. La formation de toutes ces personnes comme concepteurs et (ou) formateurs leur permet d'être plus confiants, outillés et efficaces face à ce nouveau rôle. Cette formation leur permet aussi de se développer davantage en communication et en capacité de structurer de l'information.

Toutes ces réalisations auraient été impossibles sans le plein appui de la direction des opérations et la volonté de gestionnaires de s'engager personnellement dans le perfectionnement des ressources humaines. Un autre facteur de réussite repose sur une étroite collaboration entre les responsables de première ligne aux opérations et ceLLX de l'équipe de formation.

Provigo constitue un exemple éloquent d'un engagement ferme de la direction dans la formation de ses ressources humaines par des formateurs internes et dans la formation des formateurs qui assument cette responsabilité. La direction a récemment mis sur pied l'Académie Provigo, qui concrétise l'importance stratégique du développement des compétences des ressources humaines au sein de l'entreprise. Dans le

cadre de sa mission, qui est de favoriser le développement d'une culture d'organisation apprenante, l'académie verra à soutenir, avec l'aide d'experts au besoin, le développement des formateurs internes et ainsi rehausser la qualité de la formation et garantir le transfert des apprentissages.

### **Bombardier**

Au cours des trois dernières années, la division «Ski-doo Sea-doo» de Bombardier, à Valcourt, a embauché plus de 1 200 employés. Avec l'arrivée massive de ces employés, la direction était d'avis que cette nouvelle main-d'œuvre devait être informée de la culture particulière des relations de travail de l'entreprise et que même les anciens profiteraient d'une mise à niveau à cet égard. Après avoir pesé le pour et le contre de la formation assumée entièrement par l'externe, il a été décidé que des formateurs internes devaient aussi participer à cause de la nature du contenu à transmettre. Il s'agissait de l'histoire des relations de travail.

La direction a fait le choix de faire appel à ceux qu'ils appellent les anciens membres des comités de relations de travail (les CRT) comme coanimateurs, en jumelage avec des conseillers d'Innovation Consultants. On considérait en effet qu'il ne s'agissait pas d'une information technique à communiquer, mais d'une intervention stratégique de formation à gérer.

Un programme de formation en relation de travail a été conçu sur mesure pour Bombardier. Des experts internes de différents niveaux et milieux ont transmis leur savoir à un expert en conception d'Innovation Consultants. Un guide du formateur détaillé et structuré leur a été proposé: objectifs, guide du formateur, activités structurées, affiches murales et exemples de phrases clés. Avec la collaboration et l'approbation du «champion du projet» (le responsable du projet), une première équipe de formateurs a été formée pour animer trois sessions pilotes. Après quelques ajustements et avec l'aide d'un expert d'Innovation Consultants, ils ont formé à leur tour neuf autres équipes d'animation. Cette approche a permis de former 120 personnes par jour durant environ trois semaines; 2530 employés d'usine ont été formés, de jour, de soir et de nuit. D'experts en relation de travail,

les formateurs internes sont devenus des gens soucieux de créer un climat propice à l'expression et l'apprentissage. Ils ont appliqué les processus andragogiques en coanimation pour favoriser le transfert des apprentissages et atteindre les objectifs visés et ce, au-delà des attentes de la direction.

Le projet est donc un succès et sera repris à l'automne avec tous les employés de bureau. De nouveaux formateurs seront recrutés, ils proviendront du milieu des participants, tout comme pour ceux de l'usine. Aux dires des formateurs, cette expérience a été très enrichissante et leur a permis de s'engager et de se développer. Ils sont fiers et encore plus habiles à communiquer et à gérer des groupes. Pour plusieurs, c'est l'expérience la plus enrichissante de leur vie de travail.

### **Facteurs de succès**

Ces trois exemples de réussite mettent en lumière la nécessité de réunir certaines conditions favorables. En ce qui a trait au choix des formateurs internes, il convient de respecter les critères de sélection suivants:

- Expertise sur le plan du contenu.

Même si un employé exerce son métier ou son activité de gestionnaire depuis de nombreuses années, il n'est pas certain que ses façons de faire soient en tous points conformes à ce qui doit être enseigné. Il est important de vérifier la pertinence de l'expertise du contenu.

- Entregent. Les formateurs internes doivent être à l'aise de parler devant un groupe et être prêts à consacrer, par exemple, deux jours entiers à la formation de collègues de travail. Ils doivent «aimer le monde».

- Esprit d'observation. Le meilleur formateur n'est pas nécessairement celui qui est le plus compétent à la tâche. Il faut par contre qu'il soit capable de déceler les difficultés d'apprentissage et les sous-entendus qui indiquent les problèmes de compréhension.

- Le goût de jouer le rôle de formateur. Il ne suffit pas de vouloir communiquer du contenu, il faut aussi vouloir travailler sur d'autres dimensions, comme le climat et les processus de formation.

- Conscience des enjeux pédagogiques et organisationnels. Le formateur est au courant qu'il a des objectifs à atteindre, qu'il devra évaluer l'acquisition et le transfert des apprentissages.

- Volonté de poursuivre une formation continue de formateur. Dans le domaine de la formation, il y a actuellement beaucoup de créativité. Le formateur doit s'engager à garder ses techniques à jour et être intéressé par les progrès de son nouveau métier.

- Conscience du *blues* du formateur.

L'aspirant formateur doit se prémunir contre la baisse d'énergie qu'il éprouvera à la fin d'un projet de formation. Après s'être investi personnellement et avoir consacré temps et efforts dans l'aventure de la formation, il retournera à son travail quotidien et deviendra le dépanneur officiel. Ses responsabilités seront donc élargies sur le plan interpersonnel; il doit être conscient de cette dimension et l'accepter à l'avance.

### Autres facteurs de succès

Dans les trois cas, l'équipe responsable du projet avait l'entier appui de la direction et jouissait d'une marge importante de décision en ce qui a trait à l'emploi du temps des formateurs et de celui des participants aux sessions de formation. Chez Bombardier, notamment, le «champion du projet» était directeur des relations de travail et avait le pouvoir d'influence nécessaire pour limiter le nombre de participants à une session. Il pouvait aussi demander une libération rapide des ouvriers de la chaîne de montage (ce qui peut être extrêmement coûteux), si les contraintes liées à la formation l'exigeaient.

Il est par ailleurs primordial de bien s'entendre sur les rôles et responsabilités de chacun et de s'assurer ensuite que chacun fait ce qu'il a à faire, comme prévu. Un profil de compétences et une énumération précise des attentes en matière de comportements peuvent s'avérer utiles à cet égard. En ce qui a trait au matériel pédagogique, il convient d'établir des standards relatifs à la stratégie de formation et aux outils d'analyse et d'évaluation. Finalement, le matériel du formateur et de l'apprenant doit être adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise et au contexte réel du terrain.

### Certification de formateur

Devant l'ampleur du phénomène, il conviendrait de mettre sur pied un programme de certification de formateurs. Les gestionnaires réclament des pro-

grammes plus avancés en formation de formateurs ou, au moins, des rencontres périodiques de partage d'expériences ou de mise à jour sur les nouveautés en formation. Précisons qu'il ne s'agirait pas d'attestations d'études ou de participation, qui sont courantes, notamment aux États-Unis, mais bien d'une certification officielle reconnaissant les compétences différentes reliées à la formation. Cette certification pourrait s'appliquer aussi bien à des instructeurs, des animateurs, des formateurs, des conseillers, des concepteurs, qu'à des coordonnateurs en formation.

### Conclusion

Lorsqu'elle est bien menée, non seulement la formation de formateurs atteint les objectifs immédiats qu'elle vise, mais elle déborde de façon non négligeable sur d'autres dimensions cruciales: la motivation au travail, la responsabilisation des employés, la communication, la valorisation du travail en équipe et les relations supérieurs-subordonnés. Tous ces aspects sont enrichis par une démarche de formation interne et par son corollaire, la formation de formateurs. Finalement, comme pour toute réalisation personnelle satisfaisante, la démarche peut apporter une dimension oubliée, soit simplement le plaisir: le plaisir d'être formé, le plaisir de former, le plaisir de découvrir d'autres univers, bref, le plaisir de l'aventure de la formation.

Le domaine de la formation de la main-d'œuvre, et en particulier celui de la formation de formateurs, offrent des possibilités nouvelles aux entreprises. Depuis que les gestionnaires s'y intéressent de plus près, vu l'importance accrue des ressources humaines dans la nouvelle économie, la formation de la main-d'œuvre devient un outil stratégique de même importance que d'autres éléments de l'actif du bilan. À cet égard, la formation est porteuse d'espoir, après une période éprouvante de rationalisation des ressources humaines, et peut-être représente-t-elle le passage obligé vers un retour attendu à l'humanisation de l'entreprise.