



FORMATION DU PERSONNEL

Les nouveaux environnements de travail suscitent des besoins différents



Par
Roland Foucher, D. Ps.
et **Roger Laroche, M. Ps.**

28

LA FORMATION reliée au travail et à la carrière est un domaine de pratique des psychologues en milieu organisationnel depuis plusieurs décennies. Des sondages sur le travail de ces psychologues ont confirmé son importance. Selon les données recueillies par Bordeleau et Morin (1988) à la fin des années 1980, 67 des 112 répondants (60 %) avaient en moyenne investi 31 % de leur temps de travail en formation durant l'année précédant la collecte d'information, ce qui en faisait le deuxième domaine de pratique après l'évaluation. Un sondage réalisé à la fin des années 1990 (Foucher *et al.*, 2000) révèle que 26 des 103 répondants ont réalisé plus de 50 % de leurs interventions en formation, faisant de celle-ci un des trois domaines les plus importants de pratique professionnelle des psychologues en milieu organisationnel. Ajoutons que les tâches reliées à la formation faisaient partie de celles qui étaient le plus exercées par l'ensemble des psychologues rejoints : analyser les besoins, concevoir des activités de formation et donner de la formation se classaient respectivement aux 4^e, 6^e et 9^e rangs parmi les 28 tâches mentionnées dans le questionnaire.

En se basant notamment sur le cycle de formation et sur des travaux portant sur les conditions facilitant l'apprentissage, Foucher et Leduc (2001) ont identifié cinq types de mandats pouvant être réalisés par des psychologues du travail et des organisations avant de les soumettre à l'avis de psychologues en exercice. Ces mandats portent les titres suivants : 1) concevoir un programme et/ou une activité de formation ou de coaching ; 2) diffuser une activité de formation ou de coaching ; 3) mettre sur pied ou améliorer un système de formation ou de coaching ; 4) évaluer un système, un programme ou une activité de formation ou de coaching ; 5)

gérer un système de formation ou de coaching. L'analyse des besoins de formation et les actions de suivi visant à faciliter les apprentissages sont comprises dans les mandats mentionnés.

Repenser la formation

Selon Tannenbaum (2002), divers résultats de recherche indiquent que la formation en milieu de travail doit être repensée. Premièrement, la formation traditionnelle est à l'origine d'un faible taux de transfert des apprentissages ; il convient donc de revoir la façon de diffuser cette dernière et de mettre sur pied des moyens pour faciliter le transfert. Deuxièmement, la formation a maintenant davantage pour but d'améliorer le rendement. Troisièmement, il est important de susciter la motivation des apprenants si l'on veut maximiser les chances de succès de la formation. Quatrièmement, les connaissances non utilisées ou mises à jour se perdent vite, la perte de 92 % après un an étant même mentionnée par l'auteur. Cinquièmement, il importe de bien analyser les besoins de formation, car un faible alignement avec les exigences organisationnelles freine le transfert. Sixièmement, la formation formelle n'est pas la première source des apprentissages, une forte proportion d'entre eux étant réalisés de façon informelle. Septièmement, l'environnement de travail, défini entre autres par l'encouragement à se former et à appliquer les apprentissages réalisés, influe sur le contexte de la formation.

Se basant sur ces constatations, Tannenbaum (2002) propose huit principes directeurs de la formation : 1) diversifier les moyens d'apprentissage, entre autres en valorisant les possibilités d'apprentissage informel ; 2) s'assurer que toutes les catégories d'acteurs, susceptibles d'influer sur l'efficacité de l'organisation, y compris les clients, reçoivent la formation nécessaire ; 3) accélérer le rythme de diffusion de la formation pour qu'elle soit disponible dès que les personnes visées en ont besoin ; 4) préparer les employés à transiger avec les clients ; 5) être sûr que les employés soient conscients qu'ils ont la possibilité d'apprendre et de se développer dans l'organisation ; 6) gérer la connaissance en obtenant l'information, en

l'organisant pour qu'elle soit utile et en la transmettant; 7) aménager la formation pour qu'elle soutienne la stratégie d'affaire; 8) diagnostiquer et modifier l'environnement de travail en vue du transfert d'apprentissage.

Ces suggestions rejoignent en partie les priorités mentionnées par un échantillon de responsables de la formation en milieu organisationnel lors d'un sondage effectué au Québec (Foucher, 1997). Sur les 22 actions possibles mentionnées dans le questionnaire, c'est la réponse à une nouvelle exigence de l'environnement, issue du cadre juridique régissant la formation, qui constitue la première priorité, soit la comptabilisation des activités de formation. Les orientations qu'ils entendaient prendre dans l'avenir sont, par ordre de priorité, les suivantes : 1) effectuer une gestion stratégique de la formation en établissant des liens ap-

propriés entre la stratégie d'entreprise et la formation, en élaborant et en appliquant une stratégie de formation, et en intégrant des activités de formation dans un plan de développement organisationnel; 2) accroître l'efficacité de la formation en analysant les besoins de formation et en implantant des moyens pour faciliter le transfert des apprentissages; 3) modifier les moyens de formation utilisés en offrant plus de formation à l'intérieur de l'organisation et en utilisant davantage des moyens de formation en cours d'emploi; 4) augmenter l'efficacité économique de la formation, en recherchant des moyens pour faire plus avec les ressources disponibles; 5) avoir davantage recours à l'autoformation, entre autres en rendant les individus plus intéressés à s'occuper de leur formation, en offrant un soutien organisationnel aux initiatives de formation provenant des individus eux-mêmes

promédic
Services d'assurances aux professionnels Inc.
Cabinet de services financiers

Filiale de Global Expert Gestion de Risques inc.

Courtier exclusif de l'Ordre des psychologues du Québec

ASSURANCE-GROUPE

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Assurance-vie | <input type="checkbox"/> Assurance soins médicaux | <input type="checkbox"/> Assurance soins dentaires |
| <input type="checkbox"/> Assurance décès ou mutilation par accident | • Hospitalisation | • Soins de base et prévention |
| <input type="checkbox"/> Assurance perte de revenu | • Médicaments | • Endodontie (traitement de canal) |
| (Durée maximale – 70 ans) | • Paramédicaux | • Périodontie (traitement des gencives) |
| <input type="checkbox"/> Assurance des frais généraux | • Assistance-voyage | |

ASSURANCE INDIVIDUELLE

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Assurance-vie | <input type="checkbox"/> Assurance perte de revenu | <input type="checkbox"/> Assurance contre « les maladies graves » |
| • Temporaire 10 ans | <input type="checkbox"/> Assurance-vie universelle | • Protection en cas de : |
| • Temporaire 20 ans | | Cancer – Crise cardiaque |
| • Temporaire 100 ans | | Paralysie – Sclérose en plaques |

PLANIFICATION FINANCIÈRE

- | | | | |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Études des enfants | <input type="checkbox"/> Retraite | <input type="checkbox"/> Fiscalité | <input type="checkbox"/> Succession |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|

La réponse à tous vos besoins d'assurance de personnes

N'hésitez pas à communiquer avec nous

999, boulevard de Maisonneuve Ouest, 10^e étage, Montréal (Québec) H3A 3L4

Téléphone (514) 745-2425 • Sans frais 1-800-561-4963 • Télécopieur (514) 745-9966 • Courriel promedic@promedic.ca



et en habilitant le personnel à diagnostiquer ses besoins de formation ; 6) restructurer la formation et réaliser un nouveau partage des responsabilités en cette matière, notamment en accroissant celles du personnel à propos de sa propre formation.

Diversifier les pratiques de formation

Plusieurs écrits parus au cours des dernières années reflètent ces préoccupations des responsables de formation, particulièrement ceux qui portent sur le transfert des apprentissages, la motivation à se former, la création d'un climat favorable à l'apprentissage et l'autoformation. D'autres écrits, qui portent sur des moyens de formation tels que les communautés de pratique, l'apprentissage en ligne (*e-learning*) et les universités d'entre-

prise, fournissent des pistes pour diversifier les pratiques de formation. La littérature sur la gestion des ou pour les compétences apporte un ancrage à la formation, entre autres en orientant l'analyse des besoins et l'évaluation des apprentissages. Enfin, les travaux sur l'apprentissage organisationnel fournissent des pistes d'action pour accroître la portée stratégique des connaissances et des habiletés développées.

Cependant, on ne saurait actuellement traiter de la formation en milieu organisationnel sans mention-

ner l'importante littérature récente sur la gestion des connaissances, que ce soit pour les faire émerger, les stocker ou les diffuser. Ces pratiques s'avèrent particulièrement importantes en gestion de la relève.

La formation en milieu de travail constitue un domaine de recherche et de pratique très actif. Les exemples suivants d'ouvrages en témoignent : volumes généraux sur la formation reliée au travail (Bouteiller, 2000 ; Saks et Haccoun, 2004 ; Wexley et Latham, 2002) ; volumes sur des enjeux fondamentaux tels que la gestion du talent (Berger et Berger, 2004) et l'autoformation (Foucher, 2000) ; volumes sur certains moyens de formation tels que les communautés de pratique (Saint-Onge et Wallace, 2003) et les universités d'entreprise (Allen, 2002) ; volumes sur la gestion des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Prax, 2003 ; Stewart, 1999).

Les psychologues du travail et des organisations peuvent avoir divers apports en matière de formation. Par exemple, leur formation les habilite à trouver des moyens pour susciter la motivation à se former, à mettre sur pied des activités de formation à contenu psychologique, à évaluer la formation dispensée et à intervenir sur le climat d'apprentissage et de transfert.

Mentionnons enfin que des principes directeurs, notamment les suivants, émergent de la littérature récente sur la formation. Premièrement, les organisations ont intérêt à se centrer sur l'apprentissage plus que sur la formation, celle-ci étant un moyen pour apprendre et non une fin. Deuxièmement, la mise sur pied d'activités de formation exige de prêter attention à la fois au matériel didactique, au contexte organisationnel de l'apprenant (soutien du superviseur, possibilités de transfert, etc.) et à l'apprenant lui-même (orientation vers l'apprentissage ou vers la performance, sentiment d'auto-efficacité, etc.). Troisièmement, il importe d'analyser les besoins, de favoriser les transferts des apprentissages et d'évaluer la formation si l'on veut accroître son efficacité.

Roland Foucher est professeur titulaire à l'Université du Québec en Outaouais, professeur associé à l'Université du Québec à Montréal et cotitulaire de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM. Ses recherches, ses interventions et ses publications ont principalement porté, au cours des dernières années, sur la gestion des compétences et sur la gestion de la santé psychologique au travail. Il est actuellement président sortant de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

Roger Laroche siège au conseil d'administration de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations. En plus de ses publications en formation, il a formé plusieurs intervenants de même que des étudiants au doctorat (transfert d'apprentissages, évaluation d'impact, processus de formation, gestion du temps et du stress). Il coordonne la formation régionale à l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Bibliographie

- Allen, M. (dir.) (2002). *The Corporate University Handbook*. New York, Amacom.
- Berber, L. A., et Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York, McGraw-Hill.
- Bordeleau, Y., et Morin, E. (1988). « La psychologie industrielle et organisationnelle au Canada français ». *Canadian Psychology*, 20 (1), p. 44-56.
- Bouteiller, D. (dir.) (2000). *Former pour performer*. Montréal, Gestion, coll. Racines du savoir.
- Foucher, R. (1997). « Quels changements à la formation en entreprise peuvent répondre aux nouvelles exigences de l'environnement ». *Gestion*, 22 (3), p. 43-48.
- Foucher, R. (dir.) (2000). *L'autoformation reliée au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Foucher, R. et al. (2000). « Ce que font les psychologues travaillant dans le milieu organisationnel : résultats d'un sondage effectué au Québec au tournant du XXI^e siècle ». *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), p. 15-36.
- Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Nonaka, J., et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford, Oxford University Press.
- Prax, J.-Y. (2003). *Le manuel du knowledge management*. Paris, Dunod.
- Saks, A. M., et Haccoun, R. (2004). *Managing Performance through Training and Development*. Toronto, Nelson.
- Saint-Onge, A., et Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*. New York, Butterworth-Heinemann.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York, Bantam Doubleday.
- Tannenbaum, S. (2002). « A strategic view of organizational training and learning ». Dans Kraiger, K. (dir.) *Creating, Implementing, and Managing. Effective Training and Development*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Wexley, K. N., et Latham, G. P. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. 3^e éd., Upper Saddle River, Pearson Education.

Les organisations ont intérêt à se centrer sur l'apprentissage plus que sur la formation, celle-ci étant un moyen pour apprendre et non une fin.