

Retour sur investissement en formation : passer de très faible à très fort!

Si les avantages de la formation pour le personnel (climat de travail positif, développement de carrière favorisé, meilleure employabilité, etc.) ainsi que pour l'entreprise (image positive, fidélisation de son équipe, meilleure productivité, etc.) sont de plus en plus connus, on semble peu se préoccuper de certaines activités associées à ce processus, notamment l'évaluation du rendement et le transfert des apprentissages. Dans les prochaines lignes, nous aborderons le transfert des acquis de la salle de formation au milieu de travail, car malgré son importance, il arrive souvent que seulement une partie de ce qui a été appris soit transférée. Sans compter que le budget de formation alloué à ce processus se révèle souvent minime, sinon inexistant.

Le transfert des apprentissages se définit comme la possibilité pour l'employé de se servir efficacement dans le cadre de son travail de ce qu'il a appris durant une activité de développement des compétences. « Dans la situation la plus simple, il commence en effet au moment même où l'activité de développement se termine et où l'employé reprend son poste de travail. Il se termine au moment où les nouveaux comportements que l'activité cherche à mettre en place ont été généralisés et stabilisés dans l'exercice du travail. » Russel (2011) rapporte des statistiques et des constats qui sont éloquentes sur le sujet, notamment qu'en moyenne 75 % des apprentissages faits en formation ne sont pas transférés en milieu de travail (Sacks et Haccoun, 2004) et que seulement 10 % des formations dispensées au sein des entreprises peuvent avoir un effet sur le transfert des apprentissages en milieu de travail (Naquin et Baldwin, 2003).

Étant donné l'importance de ce processus et les lacunes apparentes en entreprise, quels sont les facteurs qui peuvent aider ou nuire au transfert ? La littérature les regroupe habituellement en trois grandes catégories : les caractéristiques propres à chacun des apprenants, l'approche pédagogique et le milieu de travail.

- **Caractéristiques propres à chacun des apprenants**

La motivation intrinsèque à assister à une séance de formation est une prémisse plus prometteuse que la contrainte d'y participer. Les études montrent qu'un individu qui est emballé à l'idée de suivre une formation sera davantage en situation d'apprentissage et apte à appliquer les nouvelles connaissances.

L'individu qui a une faible estime de soi ou qui a une faible croyance en ses capacités de réussir sera moins enclin à transférer dans son milieu de travail ce qu'il a appris. Même chose pour celui qui ne croit pas que les renseignements qu'il retirera de la formation lui seront utiles. Le travailleur doit bien comprendre à quoi lui serviront ces apprentissages dans le cadre concret de son travail.

- **Approche pédagogique**

Les pratiques pédagogiques axées sur la résolution de problème, l'apprentissage par le groupe, la rétroaction et l'action favorisent le transfert des apprentissages.

Après la formation, le formateur peut remettre aux participants une fiche récapitulative qui souligne les éléments essentiels de la formation.

Laroche et Haccoun (1999) rapportent qu'il existe des moyens intéressants et pertinents de confirmer les acquis, tels que l'accompagnement (par une personne expérimentée qui soutient l'apprenant dans l'application des nouveaux savoirs), le jumelage (pour que les travailleurs s'entraident à la suite de la formation) et un suivi post-formation (quelques semaines après la formation, les participants se rencontrent pour échanger sur les points forts et les difficultés rencontrées dans l'application des acquis).

- **Milieu de travail**

Ce facteur est important si l'on veut s'assurer du transfert des acquis. Tout d'abord, le soutien donné par le supérieur immédiat s'avère primordial. Il faut que ce dernier soit au courant du contenu de la formation et des compétences que l'apprenant doit y acquérir. Certains iront jusqu'à dire qu'il devrait lui-même suivre la formation pour être en mesure de soutenir l'employé dans l'application des nouveaux savoirs. Bref, l'employé a besoin de se sentir soutenu, appuyé et valorisé durant ce processus de transfert. Voici quelques gestes que le gestionnaire peut faire afin de faciliter le processus :

- avoir des attentes réalistes (par exemple, ce n'est pas parce que l'employé vient d'avoir une formation sur la gestion de conflits qu'il est devenu un expert en la matière);
- dans le cas où l'on donne de nouvelles responsabilités à un employé après sa formation, être disponible pour répondre à ses questions et l'aider à peaufiner ses nouvelles compétences;
- opter pour « le droit à l'erreur », ce qui donne à l'employé la possibilité d'expérimenter et de tenter d'appliquer ce qu'il a appris.

De plus, le climat de travail doit être propice à l'utilisation de la nouvelle compétence. Pour apprendre, l'individu doit pouvoir compter sur une certaine stabilité et ne doit pas, en principe, manquer de temps ou de ressources (financières, humaines ou matérielles). Pour maximiser le transfert, il faut entre autres que l'employé dispose de l'équipement nécessaire pour mettre en pratique ses nouvelles compétences. Le gestionnaire devrait aussi, idéalement, valoriser les résultats obtenus, notamment par un processus de reconnaissance et de promotion qui résulte du transfert.

En conclusion, on peut affirmer que le processus de transfert des apprentissages ne relève pas de la seule responsabilité de l'employé et que les entreprises auraient sûrement avantage à s'y intéresser un peu plus.

BIBLIOGRAPHIE

Laroche, Roger, et Robert R. Haccoun. *Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien*, 1999.

Rivard, Patrick. *La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Presses de l'Université du Québec, 2000.

Russel, Jean-François. *Gérer la formation, viser le transfert*, Éditions Guérin, 2011.