

Parcours de formation agile : un apprentissage durable

C'est bien connu : l'environnement d'affaires apparaît de plus en plus marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, et ce, peu importe le domaine d'activités. Les changements se succèdent à un rythme intensif.

Et les travailleurs dans tout ça?

Ils n'ont d'autre choix que de suivre la cadence et de s'approprier les nouveautés. Toutefois, en pareil contexte, l'entreprise doit soutenir ses troupes et les aider à maintenir la performance attendue durant la transition.

Comment?

En offrant chaque fois une formation en milieu de travail adaptée à la situation et aux besoins. Une formation qui fait place à la collaboration et qui préconise une diversité des approches de formation (formelle, informelle et expérientiel). [1]



Qui sommes-nous?



Marie-Claude Bélanger

Conseillère en gestion des savoirs, Marie-Claude est associée fondatrice chez Sapiens conseils. Ayant de nombreux projets d'implantation de banques de connaissances à son actif, elle a recours aux technologies Web pour accélérer l'apprentissage en milieu de travail.



Nathalie Chiasson

COLLABORATION SPÉCIALE
Conseillère stratégique en évolution organisationnelle, Nathalie a fondé Services-conseils Nathalie Chiasson après une carrière fructueuse au sein d'organisations reconnues. Elle enseigne également à l'Université Laval depuis 1995.



Luc Dancause

Conseiller en mobilisation des savoirs, Luc est associé fondateur chez Sapiens conseils. Passionné de partage des connaissances et d'innovation sociale, il intervient en recherche appliquée et en consultation, tant au Québec qu'en Amérique latine.

Former mieux à moindre coût

Les méthodes de développement agiles ont la cote en contexte de développement informatique : elles sont reconnues pour donner des résultats probants. Itératives et adaptatives, elles sont pragmatiques et favorisent l'amélioration continue.

Et si on élargissait leur champ d'application à d'autres domaines?

C'est ce que nous avons fait. Nous avons développé un parcours de formation agile qui réduit les efforts devant être consacrés à la formation - coût, temps de préparation du matériel, temps passé en classe - et qui, de surcroît, maximise la productivité des travailleurs dès l'implantation de la nouveauté.

Une approche en quatre étapes qui prend en compte les véritables besoins en plaçant l'apprenant au coeur du processus d'apprentissage. Cette approche mise sur une collaboration de tous les instants avec les apprenants et conjugue harmonieusement différents *médiums* d'apprentissages pour conduire aux résultats attendus. Une approche préconisant un juste dosage entre les efforts de documentation et de conception pédagogique pour éviter tout excès de zèle en la matière.

Un parcours qui présente des avantages pour le travailleur, le formateur et l'entreprise dans son ensemble.

Sceptique? Allez y voir de plus près.

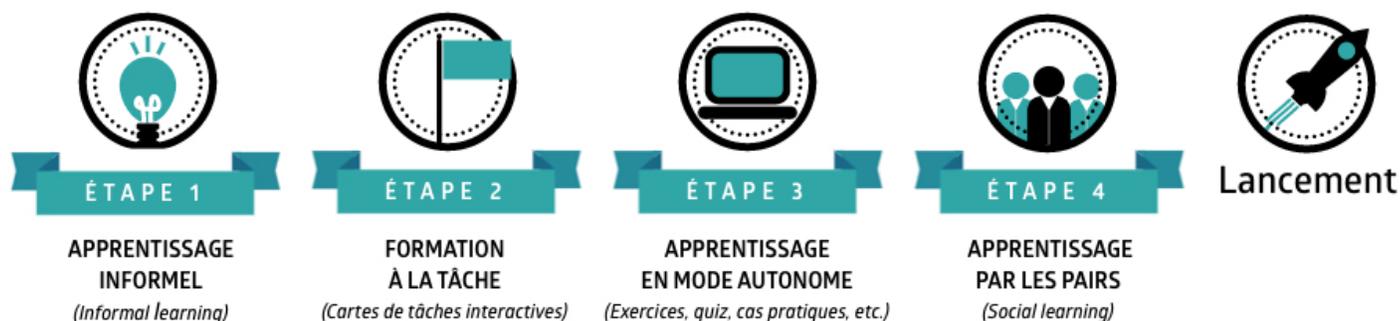
"Le Parcours de formation agile nous a permis d'adapter l'apprentissage à la réalité dynamique d'Océan ainsi qu'aux changements survenus dans l'échéancier du projet."

Mireille Bérubé, ing.

Directrice Amélioration continue
et Système de gestion intégré
OCÉAN



Maximiser la productivité de vos travailleurs dès le lancement



Composée de quatre étapes, l'approche que nous proposons marie différents *médiums* d'apprentissages pour véritablement ancrer les nouvelles connaissances chez les travailleurs : l'apprentissage informel, la formation à la tâche, l'apprentissage en mode autonome et l'apprentissage par les pairs. Elle s'inspire du modèle 70-20-10 [2] selon lequel l'apprentissage se fait de 3 façons : 70 % au travers d'expériences et de pratiques de tous les jours, 20 % au cours d'interactions sociales et 10 % par un mécanisme conscient, soit la formation telle que nous la connaissons.

Notre approche mise sur de l'apprentissage en situation réelle de travail et sur une période de formation plus étendue dans le temps, laquelle fait appel à plusieurs cycles d'apprentissage courts (loops). L'apprenant retient plus longtemps les connaissances fraîchement acquises quand elles sont enseignées de manière répétée en alternance avec son travail (principe d'alternance travail-étude), car les connaissances sont collées à sa réalité professionnelle et sont appliquées immédiatement. Chaque cycle est suivi d'une rétroaction favorisant ainsi une meilleure appropriation des nouvelles tâches à accomplir au quotidien.

Chaque employé apprend au fur et à mesure à utiliser le matériel de référence créé juste pour lui et mis à sa disposition. Et grâce à des cycles d'apprentissage courts, les employés n'ont pas à quitter leur milieu de travail sur une longue période pour suivre de la formation. Par conséquent, les activités quotidiennes de l'entreprise sont moins perturbées.

L'objectif de cette stratégie pédagogique? Savoir OÙ trouver l'information le jour de l'implantation de la nouveauté, et non TOUT savoir. La différence est de taille!

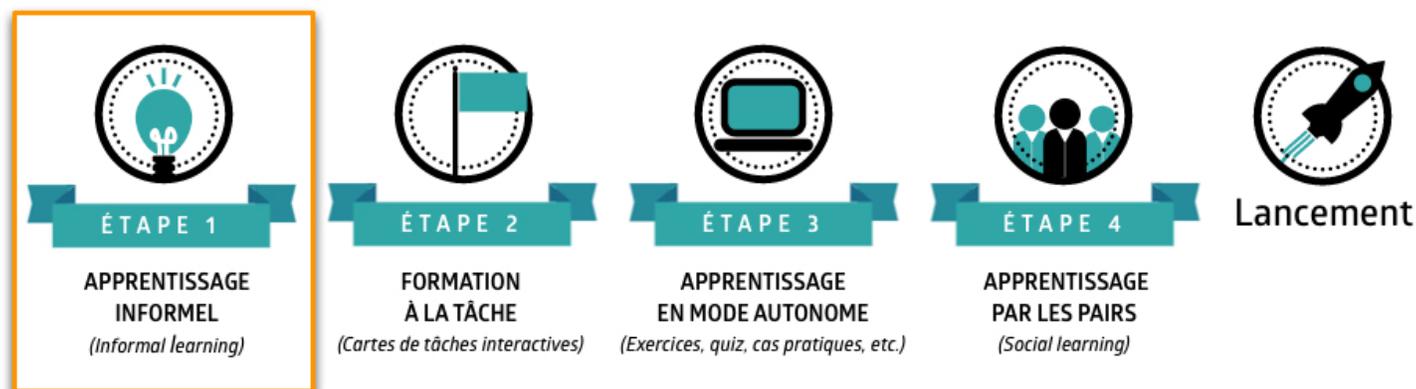
Lors de l'implantation de son système de gestion intégré (SAP), l'équipe de projet chez Océan a privilégié de suivre les quatre étapes dans l'ordre suivant afin de respecter la réalité organisationnelle :

- 1) Apprentissage informel
- 2) Formation à la tâche
- 3) Formation en mode autonome
- 4) Apprentissage par les pairs

Nous vous présentons dans les pages suivantes la façon dont Océan a décidé d'agencer et de déployer ces quatre étapes du Parcours de formation agile ainsi que les bénéfices que les travailleurs, l'équipe de la formation et l'entreprise en ont tirés.



Propulser la formation à un autre niveau



L'apprentissage informel, ou informal learning [3], est le fait d'apprendre dans l'action, directement sur les lieux de travail. Il s'agit de la façon la plus naturelle d'apprendre pour un être humain : en faisant, en mettant les mains à la pâte en quelque sorte.

Ce type d'apprentissage brise la frontière entre la formation et le travail quotidien en leur donnant l'occasion de cohabiter harmonieusement. Ainsi, il contribue à réduire le temps passé en salle de formation, un avantage indéniable tant pour le travailleur que pour l'entreprise. En prime, il concourt à ce que cette dernière soit en mesure de suivre le rythme d'évolution de son industrie et demeure compétitive.

Fini le temps où, après un ou plusieurs jours de formation, l'employé devait reprendre le travail et jongler avec une boîte de réception pleine de courriels, des messages téléphoniques auxquels il était tenu de répondre rapidement et un bureau embourbé de documents à traiter dans les meilleurs délais.

L'apprentissage informel : à privilégier dès aujourd'hui

Trop d'entreprises misent encore aujourd'hui sur l'apprentissage formel et se trouvent ainsi obligées de consacrer des sommes et des efforts importants à la formation traditionnelle en salle et aux activités connexes telles que la préparation du matériel pédagogique et les suivis post-formation pour mettre en pratique les nouvelles connaissances.

Dans les faits, elles investissent 80 % de leur budget de formation dans le développement de moyens pédagogiques qui ne sont utilisés qu'une seule fois ou qui deviennent rapidement désuets. Les départements de formation, bien souvent pressés de toutes parts, adoptent l'apprentissage formel alors qu'ils auraient avantage à miser sur d'autres modes d'apprentissage qui facilitent le transfert des notions apprises en classe de façon durable.

Statistiques à l'appui [4]

Plus de 55 % des employés les plus performants dans les organisations affirment que plus de la moitié de ce qu'ils apprennent est acquis de manière informelle.

Environ 70 % de ce qu'un employé apprend dans son milieu de travail est acquis de façon informelle : constamment confronté à des changements et à de nouveaux défis, l'employé apprend sur le tas.

Le modèle 70-20-10 classe les différents *médiums* d'apprentissages en deux groupes : l'apprentissage formel et l'apprentissage informel. La comparaison de ces deux groupes fait ressortir les avantages du second et la nécessité de le privilégier.

| | Apprentissage formel | Apprentissage informel |
|---|--|--|
| Environnement d'affaires | Mode d'apprentissage traditionnel utilisé depuis les 20 dernières années. Basé sur un environnement d'affaires stable et prévisible. | Mode d'apprentissage plus agile. Basé sur l'action, pour apprivoiser les nouveaux processus d'affaires et réagir à un environnement d'affaires complexe et évolutif. |
| Approche de formation | Structurée et séquentielle à travers un programme de formation traditionnel (du maître à l'élève). | Non structurée et instantanée. Apprendre en faisant, en expérimentant de nouvelles tâches directement sur les lieux de travail. |
| Méthodes d'apprentissage utilisées | <ul style="list-style-type: none"> • Formation magistrale • Formation à la tâche • E-learning <p>Le saviez-vous ? Ces méthodes correspondent à 20 % des méthodes privilégiées pour favoriser l'apprentissage en milieu de travail. Les formations basées sur ces méthodes sont la majorité du temps diffusées 4 à 5 semaines avant le jour du lancement.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Réseautage et échanges avec les collègues de travail • Partage d'expériences de travail • Communauté de pratique <p>Le saviez-vous ? Ces méthodes correspondent à 80 % des méthodes privilégiées naturellement par un employé pour apprendre.</p> <p>L'apprenant acquière de nouvelles connaissances au moment opportun et dans un contexte qui fait sens pour lui.</p> <p>De plus, en espaçant les moments d'apprentissage sur plusieurs jours, plus de temps et de périodes de sommeil sont laissés au cerveau pour consolider les apprentissages et les connexions neuronales. [5]</p> |
| % du budget de formation | Environ 80 % du budget de formation dédié aux méthodes d'apprentissage | Environ 20 % du budget de formation dédié aux méthodes d'apprentissage |
| Caractéristiques | <p>La préparation du matériel pédagogique exige beaucoup de temps de la part des experts de contenu et de l'équipe de la formation.</p> <p>La solution informatique doit être pratiquement terminée pour que l'équipe de la formation puisse commencer la conception du matériel pédagogique et former les employés. Si la conception débute trop tôt, l'équipe aura à apporter de nombreuses modifications coûteuses.</p> | <p>Les experts de contenu passent plus de temps à accompagner leurs collègues et à partager leurs connaissances qu'à concevoir du matériel pédagogique.</p> <p>La formation étant itérative, la rétroaction est possible à la fin de chaque cycle d'apprentissage. La documentation à l'intention des utilisateurs peut donc être ajustée, au besoin. L'objectif étant de favoriser l'autonomie de l'utilisateur dans l'exécution de sa tâche.</p> <p>Par exemple, l'apprentissage informel soutient la diffusion de la formation au fur et à mesure que les processus d'affaires et les composantes du système informatique sont prêts.</p> |
| Observations « terrain » | <p>Le recours aux méthodes de formation formelle, sans accompagnement adéquat par la suite, fait en sorte que le travailleur applique peu ses nouvelles connaissances dans son contexte de travail.</p> <p>Par conséquent, le travailleur met plus de temps à devenir autonome, il fait plus d'erreurs et sa motivation à poursuivre son travail d'appropriation décroît rapidement.</p> | <p>Les nouvelles connaissances acquises au quotidien sont directement transférables et réutilisables par l'employé, car il les apprend en contexte de travail. Il s'agit d'un transfert personnalisé de connaissance qui fait sens : juste assez et juste pour moi !</p> <p>Le travailleur développe rapidement son autonomie, fait peu d'erreurs et demeure motivé. De plus, sa productivité dès l'implantation de la nouveauté avoisine son rendement habituel.</p> |

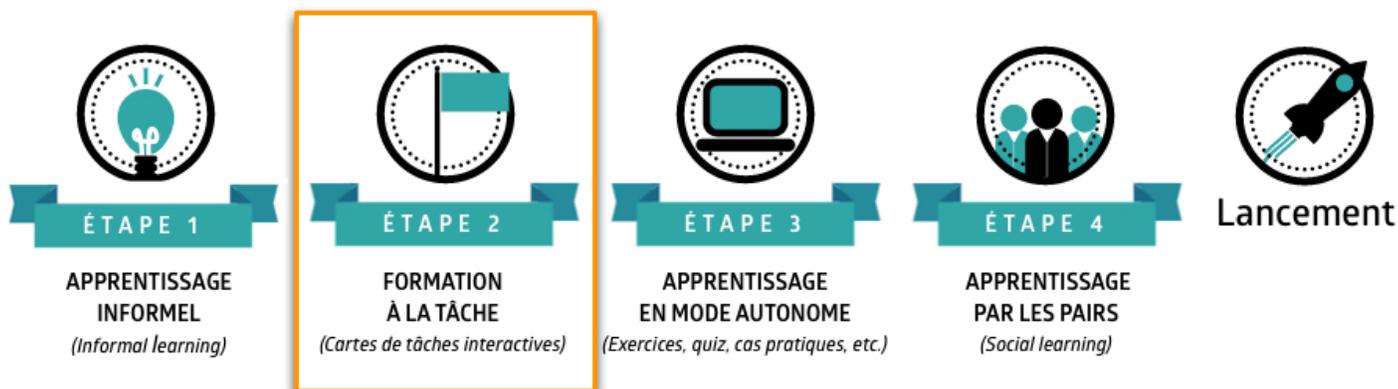
L'apprentissage informel s'est avéré très pertinent chez Océan : tout en se familiarisant avec les nouveaux processus et tâches, quelque 250 employés participaient aussi à leur mise au point et à celle de la solution informatique SAP.

Des rencontres de rétroaction portant sur les nouvelles façons de faire obligeaient les employés à se questionner sur leurs habitudes de travail. Ils devaient réfléchir, ensemble, aux aspects à privilégier pour soutenir les processus.

Ces rencontres ont alors créé un espace pour l'innovation, la collaboration et l'évolution de la culture organisationnelle. Autre avantage fort intéressant, ce type de rencontres correspond parfaitement à la façon la plus naturelle d'apprendre pour un être humain.



Former à la tâche simplement et efficacement



"L'utilisation des cartes de tâches et le recours à une technique d'animation allégée nous ont aidé à démystifier SAP ainsi qu'à réduire les appréhensions chez les employés."

Esther Martineau,
CPA, CMA

Directrice adjointe
Système de gestion intégré
OCÉAN



La formation à la tâche se donne en classe et regroupe des employés de profils semblables. Dans sa forme traditionnelle, ce type de formation est énergivore au regard de la préparation du matériel et du temps passé en classe. De plus, il fait appel à une technique d'animation classique qui, bien qu'elle ait fait ses preuves, s'avère imparfaite dans certains contextes.

Recourir à un ensemble de cartes de tâches, c'est se doter d'un outil qui facilite non seulement l'appropriation des nouveautés, mais aussi la conception de la formation. Une fois les cartes de tâches créées, il est plus facile de bâtir, sûrement et rapidement, le squelette du programme de formation offert aux employés et de structurer la documentation en conséquence.

Autre avantage à considérer, la carte de tâches facilite le transfert des connaissances lors de l'embauche d'un nouvel employé. Et en prime, son utilisation génère des économies de temps et d'argent.

Caractéristiques de la carte de tâches

Personnalisée.

Elle s'adresse spécifiquement aux employés qui occupent le même type d'emploi.

Simple, claire et facile à consulter.

Elle soutient un processus d'apprentissage non linéaire, reflet du travail au quotidien.

Interactive.

Elle guide l'employé vers le détail de la tâche à accomplir – instructions de travail, procédures, aide-mémoire, etc.

Efficace.

Elle élimine pertes de temps et bourrage de crâne. En un coup d'œil, elle permet de distinguer les tâches usuelles des tâches moins fréquentes grâce à des repères visuels. Bref, plus besoin de tout mémoriser, il suffit de savoir où et comment chercher.





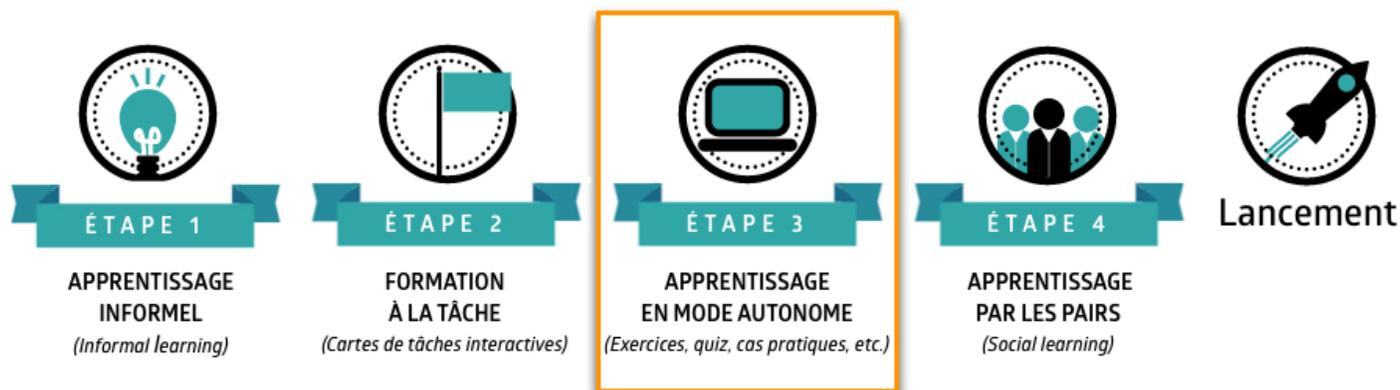
Une approche réinventée : démonstration-pratique-rétroaction

Dynamique et facile à appliquer, la technique d'animation que nous proposons reprend toujours la même séquence démonstration-pratique-rétroaction. Dans le cas de l'implantation d'un système informatique, par exemple, le formateur prépare une démonstration de chaque transaction, puis guide l'apprenant dans la réalisation d'exercices propres à chaque tâche. Par la suite, un retour en groupe permet de répondre aux questions, de faire les liens nécessaires et de forcer la consolidation des apprentissages.

Moins complexe qu'une approche d'animation plus classique, cette étape de notre Parcours de formation agile appuie la diffusion de la connaissance en fonction des questions et de la rétroaction des participants, et respecte le ratio de formation à la tâche 70-30 (70% pratique, 30% théorique).

| | Animation démonstration-pratique-rétroaction |
|--|--|
| Formateur | La technique utilisée ne nécessite pas que le formateur possède de l'expérience en animation. Il doit toutefois recevoir une formation <i>Former le formateur (Train the trainer)</i> . |
| Connaissance du système informatique | Le formateur doit posséder une connaissance du système informatique, car la formation n'est pas balisée par un programme strict. |
| Matériel pédagogique à concevoir | La préparation du matériel pédagogique est moins exigeante que dans le cas d'une animation classique. <ul style="list-style-type: none">• Présentation du formateur• Cahier du participant, version allégée• Exercices libres : dans ce cas, les participants choisissent leurs données afin de reproduire leur travail quotidien. |
| Environnement informatique de formation | En plus de choisir les données nécessaires à la réalisation de ses exercices, le participant les saisit dans le système ou utilise les données saisies lors de formations précédentes. Plus les participants saisissent des données, plus l'environnement informatique servant d'environnement de pratique, devient riche. |
| Mise à jour des contenus de formation | Le matériel pédagogique et l'environnement de formation requièrent peu d'efforts de mise à jour (avant, pendant et après la formation). |
| Ratio | 5 : 1 5 heures de préparation sont requises pour la diffusion d'une heure de formation. Le ratio peut passer à 43 : 1 si on utilise une technique d'animation classique, où 43 heures de préparation sont nécessaires pour la diffusion d'une heure de formation. [6] |
| Avantages | Des économies importantes en temps et en argent peuvent être réalisées. De plus, la technique, d'une grande agilité, permet une adaptation aux besoins évolutifs des apprenants. |

Pratiquer pour apprivoiser



L'apprentissage en mode autonome place le travailleur au coeur du processus pédagogique. L'apprenant devient un acteur central de sa réussite qui dépend désormais, non pas de sa simple présence en classe, mais de sa motivation et de sa responsabilisation face à l'acquisition de nouvelles connaissances.

À cette étape, notre approche prévoit des exercices portant sur des tâches simples, par exemple la création d'une commande ou l'approbation d'une feuille de temps dans le cas d'un système informatique. Les employés apprennent à utiliser le système graduellement, un petit peu à la fois, et gagnent en rapidité d'exécution sans y consacrer des efforts soutenus. De plus, pour ne pas nuire à son travail régulier, chacun décide du moment approprié pour faire les exercices au cours de la journée.

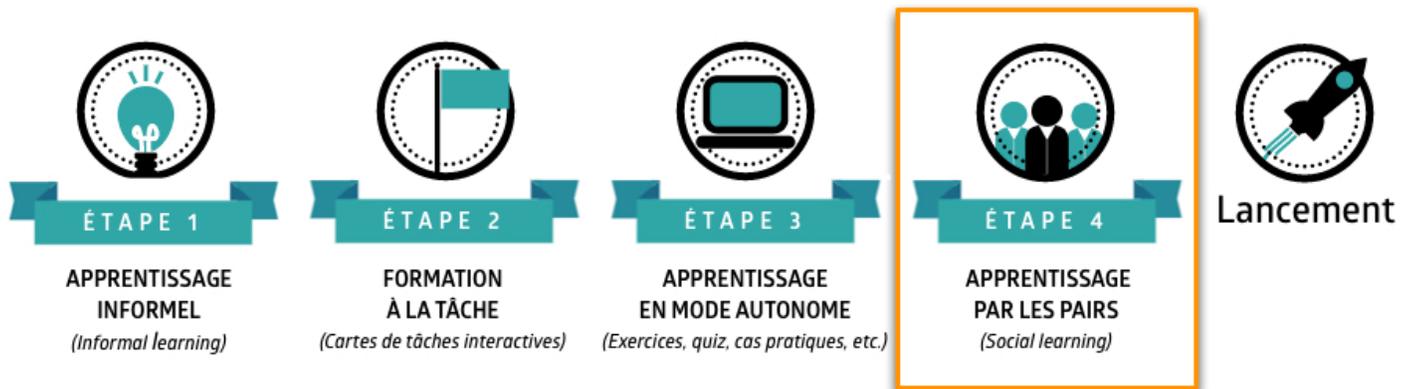
Cette période d'apprentissage en mode autonome permet aux employés de consolider les connaissances acquises lors de la formation à la tâche, de développer de nouvelles habitudes de travail et d'apprivoiser le système. Également, la crainte de ne pas réussir à s'approprier le nouveau système à temps s'estompe pour faire place à un sentiment de compétence et d'efficacité personnelle. [7]

Enfin, la confiance acquise au cours de cette période est un facteur déterminant dans le maintien de la motivation à bien utiliser le nouveau système ou à apprivoiser la nouveauté, malgré les difficultés rencontrées à certains moments, et à accueillir le lancement avec positivisme.

Chez Océan, des exercices succincts ont été remis chaque semaine pendant un mois aux futurs utilisateurs de SAP afin qu'ils les réalisent dans un environnement informatique réservé à la pratique.



Apprendre par les pairs : essentiel au développement



Statistiques à l'appui

86 % des employés disent apprendre de leurs pairs ce dont ils ont véritablement besoin pour effectuer leur travail. [9]

87 % des employés confirment que l'apprentissage par les pairs est essentiel à leur développement. [10]

"Les futurs utilisateurs du système de gestion intégré d'Océan se sentaient prêts et positifs pour le Jour 1."

Mireille Bérubé, ing.
Directrice Amélioration continue et Système de gestion intégré
OCÉAN



L'apprentissage par les pairs, ou social learning, c'est apprendre des autres, et les façons de s'y prendre sont nombreuses : le coaching, les blogues, les communautés de pratique et les réseaux sociaux d'entreprise, notamment.

Pourquoi l'apprentissage par les pairs?

Rétention et réutilisation des connaissances [8]

Lorsque l'employé explique ce qu'il a appris, il prend conscience de ce qu'il sait. Parler des connaissances qu'il a acquises, expliquer le rationnel derrière les nouvelles tâches et démontrer les façons de faire à ses pairs favorisent la rétention de manière importante et permettent de réutiliser plus facilement les connaissances.

Renforcement du filet social [9]

Miser sur les pairs, développer le réseau d'entraide ou mailler les personnes contribue à renforcer le filet social naturel. Les employés sont donc en mesure et disposés à s'entraider. De plus, les personnes qui se sentent soutenues démontrent plus de résilience et sont davantage motivées à maintenir leurs efforts dans le temps.

Motivation et performance [8]

Le filet social avantage un climat plus positif dès l'implantation de la nouveauté, ce qui favorise la résilience de même que le maintien des efforts et de la motivation jusqu'à l'intégration des apprentissages. Le résultat : un accroissement de la productivité.

Le saviez-vous?

Une étude réalisée dans la Silicon Valley démontre que l'apprentissage par les pairs génère un retour sur investissement 75 fois supérieur à celui de la formation en ligne (e-learning). En effet, la conception d'une heure de formation en ligne peut nécessiter 200 heures de travail alors que celle d'une heure de social learning peut se faire en 2 heures seulement. [6] [11]



Parcours de formation agile

un apprentissage durable



ÉTAPE 1

APPRENTISSAGE INFORMEL

(Informal learning)

QUOI ?

Implantation des processus d'affaires cibles pour faire « comme si » la nouveauté était implantée.

POURQUOI ?

Pour que les employés s'approprient d'abord la nouvelle logique de travail.

RÉSULTAT ?

Les employés sont prêts à apprendre le fonctionnement du nouveau système informatique.



ÉTAPE 2

FORMATION À LA TÂCHE

(Cartes de tâches interactives)

QUOI ?

Initiation au nouveau système basée sur la pratique. Utilisation des outils développés : cartes de tâches interactives et instructions de travail.

POURQUOI ?

Démystifier les tâches les plus utilisées à partir du lancement. Apprendre à se servir des cartes de tâches interactives et instructions de travail.

RÉSULTAT ?

Les employés sont prêts à utiliser le système pour la réalisation de leurs tâches les plus fréquentes.



ÉTAPE 3

APPRENTISSAGE EN MODE AUTONOME

(Exercices, quiz, cas pratiques, etc.)

QUOI ?

Exercices faisant appel aux transactions du nouveau système dans le cadre des tâches quotidiennes.

POURQUOI ?

Consolider les apprentissages. Accroître la vitesse d'exécution. Prendre conscience des acquis et régler les difficultés.

RÉSULTAT ?

Les irritants sont gérés avant le lancement et les solutions émergent d'elles-mêmes.



ÉTAPE 4

APPRENTISSAGE PAR LES PAIRS

(Social learning)

QUOI ?

Période de révision des tâches à maîtriser au cours de laquelle les employés échangent sur leur réalité terrain.

POURQUOI ?

S'entraider. Consolider les apprentissages. Trouver réponse aux questions en suspens.

RÉSULTAT ?

Le maillage des employés contribuera à l'entraide au cours des jours suivant le lancement.



Lancement

Bénéfices

1. Accroît l'efficacité des travailleurs dès le lancement.
2. Respecte les besoins individuels ET la réalité organisationnelle.
3. Brise les silos entre le département de la formation et le milieu de travail.
4. Transforme les coûts liés à la formation en investissement.
5. Augmente l'agilité de l'équipe de la formation.
6. Diminue le temps requis pour la formation en salle, donc le temps pendant lequel les employés délaissent leurs tâches quotidiennes.

Conclusion

Du matériel de formation à des lieux des cahiers traditionnels, une technique d'animation dynamique, des outils d'aide bien construits, des travailleurs qui prennent en main leur apprentissage, un contexte où la collaboration prime : voilà ce que notre approche de formation requiert.

Exigeant? Plutôt différent. Et efficace.

Grâce à notre **Parcours de formation agile**, la productivité est au rendez-vous dès le lancement. Les travailleurs s'inscrivent dans le changement avec confiance, la tâche de l'équipe de la formation se trouve allégée et l'entreprise demeure compétitive tout au long du processus, malgré le changement qu'elle vit.

Exigeant? Non, essentiel.

Références

- [1] **Imagining open collaboration**, Harold Jarche, 2016
- [2] **C'est quoi le modèle 70-20-10**, Shortways, 2015
- [3] **Crossknowledge**, 2011
- [4] **Bloomfire**, 2016
- [5] **Espacer les périodes d'apprentissage**, Laboratoire de recherche en neuroéducation, Université du Québec, Steve Masson, 2016
- [6] **Chapman Alliance**, Research Study, 2010
- [7] **Auto-efficacité** : le sentiment d'efficacité personnelle, Albert Bandura, 2007
- [8] **Knowledge Management and Training**, 2015
- [9] **3 Uncommon Way To Drive Happiness In The Workplace**, Mark C. Crowley, 2014
- [10] **Association for Talent Development**, 2015
- [11] **How Does Social Learning Measure Up?**, 2011

Pour en savoir plus

Modern Workplace Learning: A resource book for L&D, Jane Hart, 2015

How Organizations Don't Learn, Harvard Business Review, 2015.

Action learning, Take Your Business to the Next Level, Today's Manager, 2013

Design for How People Learn, Julie Dirksen, 2012

Enable Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, by Georg Von Kroch, Kakao Ichijo & Ikujiro Nonaka, 2000