

Instaurer une culture d'apprentissage dans votre organisation

Afin de demeurer concurrentielles dans un marché mondial en évolution constante, les organisations ont besoin d'employés engagés, productifs et bien préparés aux nouveaux défis commerciaux, qui savent s'adapter au changement. En même temps, il est de plus en plus important d'attirer de nouveaux candidats compétents et de conserver les employés de plus longue date qui possèdent une expérience et des connaissances approfondies de leur secteur d'activité. Pour les gestionnaires, l'un des moyens les plus efficaces consiste à promouvoir une culture d'apprentissage, soit un milieu de travail où la formation continue est favorisée à tous les niveaux de l'organisation.

Les avantages d'une culture d'apprentissage

À une époque où les organisations ont grand besoin de former leurs employés, nombre d'entre elles coupent leur budget de formation et de perfectionnement afin de réduire les coûts d'exploitation. Pourtant, les programmes de formation et de perfectionnement produisent un excellent rendement du capital investi. Une bonne planification et une mise en œuvre efficace de ce genre de programmes permettent :

- d'améliorer le rendement des employés;
- de stimuler l'innovation et la créativité;
- d'augmenter la productivité;
- de renforcer la capacité d'adaptation des employés;
- de mobiliser, de motiver et de fidéliser les employés;
- d'avoir des gestionnaires bien formés à tous les niveaux de l'organisation;
- d'actualiser les compétences techniques des employés;
- d'intéresser et de retenir les employés les plus performants et les plus compétents;
- d'améliorer la préparation de la relève, en assurant la formation des successeurs.

En quoi une culture d'apprentissage consiste-t-elle?

Une culture d'apprentissage ne se résume pas à une journée de formation, un dîner-causerie, un séminaire ou un atelier offert à l'occasion. Elle imprègne chaque facette de l'organisation. Elle vise à améliorer et développer non seulement les produits, mais aussi son actif le plus important, c'est-à-dire ses employés. En outre, une culture d'apprentissage :

- **mise sur les connaissances déjà présentes dans l'organisation et facilite leur transfert.** Vous n'avez rien à déboursier pour un programme de mentorat et les avantages sont immenses! Vous montrez aux mentors que vous accordez de l'importance à leur expérience, alors que les mentorés se sentiront appuyés dans leur ambition de réussir. Pour les organisations, un programme de mentorat réussi se traduit par la préservation d'une mine de connaissances et de savoir-faire.
- **tient compte des besoins individuels.** Quelles sont les compétences que vos employés désirent acquérir? Qu'est-ce qui est important selon votre point de vue de gestionnaire? En encourageant vos employés à fixer et réaliser leurs objectifs de carrière grâce à un programme de formation, vous leur faites clairement comprendre que l'organisation et vous souhaitez investir dans leur avenir.
- **favorise la créativité** en proposant des idées novatrices et de nouvelles pratiques commerciales.

- **permet aux employés d'appliquer les compétences acquises.** Vos employés doivent se sentir à l'aise de commettre des erreurs occasionnelles en utilisant une nouvelle méthode de travail et pouvoir compter alors sur votre compréhension.
- **démontre une bonne compréhension de la composition de l'effectif** en offrant des occasions de formation et de perfectionnement selon une variété de méthodes pédagogiques afin de tenir compte du style d'apprentissage de chaque groupe générationnel et culturel.

Les composantes d'une culture d'apprentissage

L'instauration d'une culture de formation et de perfectionnement ne peut se faire sans les éléments suivants.

- **L'engagement de la haute direction.** Il est impossible d'instaurer ou de maintenir une culture d'apprentissage sans l'engagement et la participation de la haute direction. Elle s'établit au sommet de la structure hiérarchique, puis elle se propage par les objectifs et les valeurs de l'organisation.
- **Des outils de formation personnalisés.** En raison des cultures, des personnalités et des groupes d'âge différents, une approche de formation universelle sera inefficace. Par conséquent, le programme de formation et de perfectionnement doit comprendre une variété de modes de formation (cours en ligne, ateliers, mentorat, encadrement, cours externes, etc.) dont le contenu, les objectifs et les résultats doivent combler les besoins de chaque employé et lui être offerts au bon moment. Pour ce faire, abordez le perfectionnement professionnel lors de l'évaluation du rendement de l'employé ou rencontrez l'employé spécifiquement dans cette optique.
- **L'harmonisation du programme de formation et des besoins de l'organisation.** Il est recommandé de consulter régulièrement les employés de tous les niveaux de l'organisation afin de connaître les problèmes auxquels ils se heurtent dans leur travail et de leur donner l'occasion de proposer des solutions pratiques et convenables en mettant à contribution leurs connaissances et leur expérience. En raison de l'évolution constante des besoins commerciaux, il faut veiller à la pertinence et à l'opportunité des formations offertes.
- **L'élimination des obstacles à l'apprentissage.** Un exemple serait de permettre aux employés de prendre un congé pour suivre une formation qui leur servira dans leur travail. Si la nature du poste ne permet pas à l'employé de s'absenter, tentez de lui trouver une formation offerte sur Internet. Cependant, gardez à l'esprit que le module d'apprentissage autonome en ligne retenu doit être convivial et facilement accessible.
- **Des objectifs clairs et mesurables.** Les objectifs sont le fruit d'une démarche de consultation auprès des Ressources humaines, de l'équipe de direction, des gestionnaires et des employés.
- **L'obtention de commentaires.** La plupart des employeurs estiment qu'un sondage confidentiel ou une évaluation en ligne constituent de bons moyens de prendre le pouls des employés ou de déterminer les aspects du programme de formation qui pourraient être améliorés ou approfondis.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

- **L'ouverture à l'expérimentation.** Encouragez vos employés à tester de nouvelles idées, à appliquer les compétences apprises et à prendre des risques calculés. À titre de gestionnaire, il est important de reconnaître et de récompenser les membres de votre équipe qui apportent des solutions originales.

Votre rôle en tant que gestionnaire

En investissant dans le perfectionnement et la formation continue de vos employés et en les écoutant pour découvrir comment l'organisation peut tirer parti de leurs connaissances, vous vous taillerez une réputation de gestionnaire qui accorde de l'importance au point de vue de ses employés et peut compter sur une équipe extrêmement compétente. De plus, la mise en œuvre des idées de vos employés contribuera à améliorer les services, la productivité et les résultats de l'entreprise. Si les membres de votre équipe savent que vous investissez dans leur perfectionnement et que leurs suggestions ont des effets positifs, ils se sentiront valorisés et seront plus fidèles à vous et à l'organisation.

La formation et le perfectionnement selon les générations

Dans la plupart des pays industrialisés, la main-d'œuvre est composée de trois générations qui possèdent chacune un style particulier de communication et d'apprentissage. Pour les organisations ayant un budget limité à consacrer à la formation du personnel, il pourrait être difficile d'intéresser en même temps ces trois groupes démographiques. Cependant, leurs styles d'apprentissage se caractérisent par des tendances générales dont vous pourriez tirer parti en tant que gestionnaire.

Baby-boomers

La génération née après la Seconde Guerre mondiale est habituellement désignée par le terme « baby-boomers », car cette période se caractérise par une explosion du taux de natalité. Nés entre 1946 et 1964, selon les définitions courantes, les membres de cette génération vieillissante ont grandi à une époque où il n'y avait pas d'ordinateurs. Leur éducation se fondait sur la pédagogie traditionnelle du grand tableau noir où l'enseignant notait à la craie les mots, idées et formules à retenir, en plus de communiquer l'information des livres oralement. C'était un processus structuré et à sens unique. Adultes, les représentants de cette génération sont toujours à l'aise avec cette méthode. En d'autres mots, ils sont habitués à apprendre et à se perfectionner au moyen de conférences, de séminaires et d'ateliers structurés, ainsi que de présentations PowerPoint et de livres.

Les baby-boomers ont grandi dans un monde où ils devaient se faire concurrence sur tous les plans : les équipes sportives scolaires, les études universitaires, le logement et le marché du travail. Il en résulte un grand besoin de reconnaissance et d'attention.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

Génération X

Nés entre 1965 et 1979, ses membres sont aussi qualifiés de « génération dot com », car ils ont évolué au rythme de l'ère numérique. Génération intermédiaire entre les baby-boomers et les travailleurs les plus jeunes, la génération Y, les membres de cette génération ont connu tant l'époque de l'information imprimée que celle de l'information électronique. Tout en ayant reçu une éducation traditionnelle, ils ont été témoins de l'arrivée des jeux vidéo sur ordinateur et de l'Internet; ils sont donc à l'aise avec les pédagogies traditionnelles et numériques. Habités à se débrouiller seuls, ils font preuve d'esprit d'initiative et trouvent des solutions de façon indépendante.

Les membres de la génération X s'attendent généralement à poursuivre leur apprentissage durant leur vie professionnelle, et ils assument la responsabilité de cette formation continue. Comme ils ont été élevés avec l'idée que l'on peut concilier plaisir et apprentissage, ils aiment les jeux de rôles et les exercices pratiques. Les initiatives de formation et de perfectionnement professionnel destinées à ce groupe devraient proposer une variété de modes de formation selon des formules originales.

Génération Y

Enfin, la génération numérique, dite génération Y. Nés entre 1980 et 2000, ses membres sont actuellement de jeunes adultes qui ont grandi avec les jeux vidéo sur ordinateur, la messagerie texte, Facebook et Twitter; ils portent leur appareil mobile dans une main, alors qu'au bout de l'autre se trouve un portable. Pour eux, le multitâche est une seconde nature et ils sont habitués à obtenir toute l'information qu'ils veulent immédiatement, partout et en tout temps. Par conséquent, ils préfèrent les outils de formation « mobiles », c'est-à-dire des programmes auxquels ils peuvent accéder partout où ils se trouvent, au moment qui leur convient, et qui intègrent idéalement les réseaux sociaux. Les membres de cette génération aiment travailler en équipe, collaborer et s'entraider afin de réaliser un objectif commun. Une communauté en ligne qui leur permet de réseauter, de collaborer et de clavarder serait donc leur mode de formation idéal. Un portail de formation offrant des modules éclair selon les principes de réseautage social constitue le meilleur moyen d'intéresser vos employés de la génération Y.

À l'horizon

Les membres de la prochaine génération, qui s'appelle « Z », sont à l'heure actuelle encore sur les bancs d'école et d'université. À titre de gestionnaire, il serait bon de commencer à examiner les forces de ce groupe démographique et les défis qu'il apportera pour votre organisation et son effectif. Comme le multitâche est ce qui est de plus naturel pour cette génération, comment votre organisation s'y prendra-t-elle pour faire en sorte que les employés de ce groupe demeurent concentrés sur leur travail?

Aspects culturels

N'oubliez pas les différences culturelles en matière d'apprentissage! Alors que les Nord-Américains n'hésitent pas à poser des questions, demander une rétroaction ou contester une idée qu'on leur propose, les employés originaires d'autres pays pourraient ne pas en faire autant. Nous sommes tous le plus à l'aise avec les

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.

méthodes et la philosophie d'apprentissage avec lesquelles nous avons grandi, et celles-ci varient d'un pays à l'autre. Pour les gestionnaires, il est important de reconnaître ce phénomène et d'y être sensibilisé. Si une personne ne pose pas de questions ou manifeste un manque d'intérêt lors d'une activité de groupe, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle est indifférente au processus; il se pourrait tout simplement qu'elle ne soit pas à l'aise avec ce style d'apprentissage.

Les liens qui nous unissent

Les programmes adaptés aux besoins de tous les groupes culturels et générationnels ne correspondent pas à la réalité des organisations ayant un budget limité pour la formation et le perfectionnement du personnel. Est-il possible de se munir à moindre coût d'un programme qui répond aux besoins de tous les employés? Certainement!

Pour satisfaire les besoins de tous les employés, le programme de formation doit intégrer les méthodes traditionnelles, des outils en ligne et des initiatives informelles, comme l'encadrement et le mentorat. Les organisations devraient mettre l'accent sur la *facilitation du transfert* des connaissances, plutôt que sur la *transmission* des connaissances. Cela permettra de créer des occasions de formation efficace qui répondent aux besoins d'un effectif diversifié, tout en produisant un bon rendement du capital investi.

Vous désirez obtenir un soutien complémentaire? Grâce à un éventail de ressources, votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) peut vous offrir des suggestions. Communiquez avec votre PAEF au 1 800 361-5676 ou visitez le site Web travailsantevie.com.