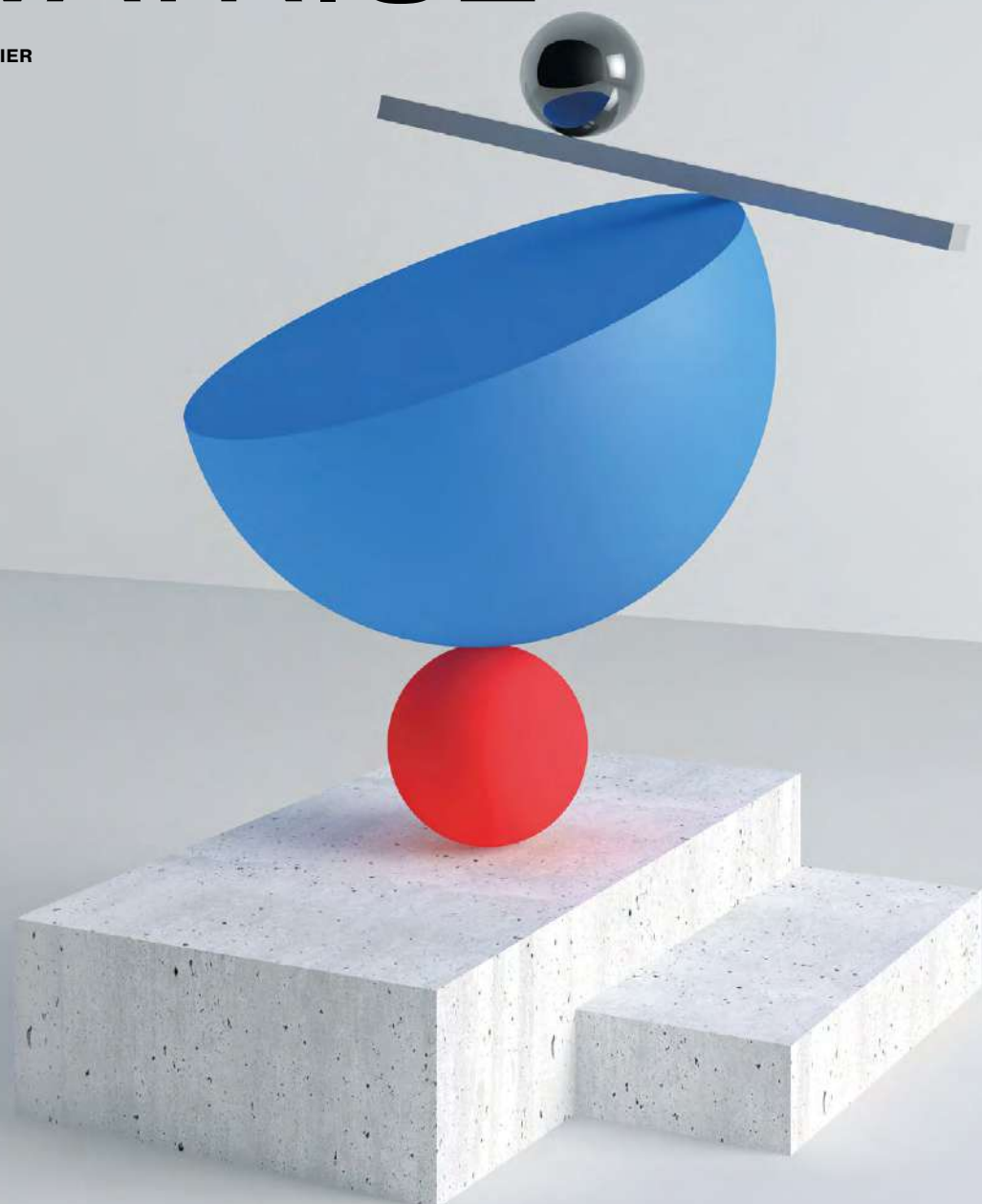


TRAVAILLER ENSEMBLE POUR DÉVELOPPER UNE FORMATION NOVATRICE

PAR CATHERINE COUTURIER



ÉTS Formation offre de la formation continue aux organisations qui désirent développer les compétences de leur personnel. Plus de 7000 cadres, professionnels, techniciens et techniciennes y suivent chaque année une des 600 formations disponibles. Mais qu'arrive-t-il lorsqu'une entreprise leader dans son domaine donne carte blanche pour mettre sur pied une formation personnalisée? Récit d'un projet porteur.

« On voulait aller plus loin », raconte Jonathan Harvey, directeur Formation et développement du leadership chez Pomerleau. Le chef de file de l'industrie de la construction au pays, leader en innovation et reconnu comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada, connaît une croissance exponentielle depuis quelques années. Pour accompagner cette croissance, Pomerleau souhaitait former ses 280 responsables de chantier et contremaîtres selon un concept qui sorte des sentiers battus. Si un programme de formation technique existait déjà, Pomerleau cherchait une formation développant plutôt le savoir-être.

Alors qu'ils gèrent des chantiers de plus en plus importants, les responsables de chantier voient leur rôle changer. Celui-ci consiste de plus en plus à exercer de l'influence auprès de personnes avec lesquelles ils n'ont pas de rapport hiérarchique, tels les partenaires spécialisés.

Ayant été très actif dans le développement du campus de l'ÉTS, l'entrepreneur général en construction et gestion de projets travaillait déjà avec ÉTS Formation. C'est donc tout naturellement que Pomerleau s'est tourné vers l'ÉTS. « Les employés qui ont suivi une formation à ÉTS Formation revenaient toujours satisfaits, en soulignant la qualité des intervenants, des gens d'expérience, connectés à leur réalité », raconte M. Harvey. Plusieurs stagiaires et employés de Pomerleau viennent aussi de l'ÉTS. « C'était une alliance naturelle », ajoute-t-il.

Leader de demain

La formation, appelée *Influence!*, est basée sur le programme gestionnaire performant offert par ÉTS Formation, mais est personnalisée et adaptée aux besoins de l'entreprise. Cette formation, au-delà des compétences techniques, vise à doter les responsables de chantier de compétences en leadership d'influence afin de s'approprier leur rôle d'influence, construire et déployer leur leadership, et communiquer avec impact et influence avec leurs différents collaborateurs sur le chantier.

Mais le projet va beaucoup plus loin. « On a sorti la formation de la salle », précise Geneviève Brouillette, directrice d'ÉTS Formation. Comme leur titre le dit, les responsables de chantier sont habitués à être sur les chantiers; il fallait refléter leur réalité professionnelle

et éviter de les enfermer dans une classe pour leur transmettre des contenus uniquement théoriques. Rallye dans la Vieille-Capitale, olympiades, simulations : l'expérientiel a été largement exploité. « On s'est permis de rêver », souligne Mme Brouillette. L'équipe conceptrice avait carte blanche pour imaginer une formation éclatée, qui correspondrait à la culture d'entreprise de Pomerleau.

La formation est ainsi divisée en trois blocs de deux jours à deux jours et demi, où activité pratique alterne avec réflexion en classe. « On transfère la connaissance dans l'action », remarque M. Harvey. Les deux formateurs bilingues observent les participants durant le volet expérientiel, et reviennent ensuite en classe sur les interactions et la matière. Le vécu et les personnes sont au cœur de la formation. Les participantes et participants sont ensuite jumelés en binômes pour poursuivre la communication entre les blocs de formation.

Un partenariat réciproque

C'est surtout l'engagement des deux partenaires qui fut le gage de réussite. « La formation a bien fonctionné parce que nous avons travaillé ensemble, et qu'il y avait une confiance mutuelle », affirme Mme Brouillette. Pomerleau comme ÉTS Formation ont tous deux investi dans le projet, ce qui a permis de réellement connecter la formation aux besoins de l'entreprise. Contenu et objectifs pédagogiques ont été élaborés conjointement. Chez Pomerleau, plusieurs intervenants ont travaillé de concert pour rendre possible la formation. À commencer par la haute direction, qui a soutenu l'investissement et tenu à ce que les participantes et participants se libèrent de leurs obligations quotidiennes afin de se concentrer entièrement sur leur développement.

Si l'ÉTS fournit les deux formateurs bilingues, Pomerleau a désigné un leader de programme. Présent lors des formations et responsable de la logistique, celui-ci assure le suivi et le transfert des connaissances dans le cadre des activités réelles, tout en demeurant une ressource pour les formateurs ÉTS pour faire le pont avec les objectifs stratégiques de l'organisation. « La force de ce projet, c'est que l'expertise extérieure est appuyée par les ressources de Pomerleau. Tout converge », constate Mme Brouillette.



Pomerleau comme
ÉTS Formation
ont investi dans le projet,
ce qui a permis de
réellement connecter
la formation aux
besoins de l'entreprise.

Un programme réfléchi dans les moindres détails

Une première cohorte pilote a d'abord été mise sur pied pour valider la nouvelle formation et faire les ajustements nécessaires, surtout quant au rythme des activités plutôt qu'aux contenus.

La formation se tient au Centre PX³ de Pomerleau à Québec, un espace de formation créé par Pomerleau pour faire vivre une expérience engageante aux participants et participantes. Loin d'une salle de classe traditionnelle, l'espace a été soigneusement réfléchi et contribue à la motivation : couleurs, sièges variés, grands espaces. Les cohortes, limitées à une douzaine de personnes, favorisent la confiance et l'intimité. « Unique dans l'industrie, PX³ témoigne de la volonté continue de Pomerleau de soutenir le développement de son personnel pour répondre aux bouleversements technologiques et sociaux auxquels les employés font face au quotidien, sur les chantiers comme dans les bureaux », précise M. Harvey. Tous les participants et participantes voyagent à Québec, rencontrent des gens qu'ils n'auraient pu rencontrer autrement, partagent et brisent ainsi les silos.

Une pause temporaire

Avec 90 personnes formées à travers le Canada, le programme avait le vent dans les voiles lorsque la pandémie a frappé. Comme l'objectif est de créer des liens entre les employés qui font un même travail et peuvent ainsi échanger sur leurs réalités, celui-ci a été interrompu en mars 2020. Des capsules virtuelles d'une heure ont été temporairement mises en place pour accompagner les participants et participantes, mais les formations en personne recommenceront aussitôt que possible, dans l'objectif de former plus de 280 responsables de chantier. « Nous allons former tout le monde afin d'avoir des outils de gestion communs et le même vocabulaire. Ce programme est un outil dans notre stratégie d'entreprise », explique M. Harvey.

« Nous offrons la formation à nos surintendants et surintendantes, piliers de nos opérations en chantier, mais nous aimerions que tous les gens qui exercent une influence sans lien d'autorité la suivent aussi », confie M. Harvey. L'entreprise participe activement à accentuer la culture de collaboration dans toute l'industrie. « La vision de Pomerleau, c'est de redéfinir la construction ensemble, de l'idée à la réalisation. Partout. En tout temps. Sans compromis. », poursuit-il.

Du côté de l'ÉTS, la formation a piqué la curiosité d'autres entreprises. « Même si toutes les organisations ne peuvent offrir de telles formations, l'expérience nous a inspirés. Elle nous a permis d'acquérir une expertise qui nous rend plus agiles et en mesure d'offrir des solutions encore plus personnalisées et expérientielles », conclut Mme Brouillette. ■

↓ Jonathan Harvey, directeur Formation et développement du leadership chez Pomerleau, et Geneviève Brouillette, directrice d'ÉTS Formation.



↑ Formation au Centre PX³ de Pomerleau.