



## La formation : une force compétitive

*« La vitesse à laquelle les organisations apprennent devient la seule source de compétitivité que l'on puisse maintenir » (Ray Strata de CEO Analog Devices).*

À notre avis, rares sont les chefs d'équipe qui contrediront le fait que la formation constitue une fonction essentielle au développement et à la croissance de leurs entreprises. Cela étant dit, « il arrive trop souvent que les budgets de formation soient limités comparativement aux besoins identifiés, ou encore qu'ils soient réduits de façon importante lors d'un ralentissement économique ou quand l'entreprise fait face à des difficultés financières » (Branchaud, 2010).

Plusieurs facteurs contextuels amènent les experts à soutenir qu'il n'a jamais été aussi capital qu'aujourd'hui de continuer à apprendre et à développer de nouvelles compétences. Citons, entre autres :

1. les avancées rapides de la technologie qui augmentent le rythme d'obsolescence, les besoins de savoir-faire et le développement du savoir;
2. le départ massif à la retraite des baby-boomers, qui se concrétisera de façon plus prononcée dès 2010, fait en sorte qu'il devient prioritaire de structurer un plan de transfert des connaissances (transmission des savoirs, des façons de travailler), en vue de maintenir la continuité des services et de la production.
3. « l'évolution du profil de la main-d'œuvre conduira les professionnels du domaine à redéfinir leur approche en matière de formation en entreprise pour qu'elle soit centrée sur l'apprenant plutôt que sur la transmission formelle de connaissances » (Branchaud, 2010);
4. les difficultés d'attirer et de conserver les employés au fur et à mesure qu'augmente la concurrence pour les employés. Plusieurs études démontrent qu'une organisation sera attrayante aux yeux des employés, si elle offre au personnel des possibilités de développer et d'utiliser ses compétences en milieu de travail ainsi que des possibilités de promotion ou de cheminement professionnel (HRCouncil).

L'organisation doit avoir la capacité de réaliser son potentiel et de répondre aux besoins de l'entreprise. Pour ce faire, elle doit pouvoir compter sur des ressources humaines, techniques et financières permettant d'exécuter sa stratégie. Si la maîtrise des compétences peut contribuer de façon importante à améliorer le capital humain, un déficit de compétences peut entraîner des pressions sur le personnel et avoir un impact négatif important sur la compétitivité de l'entreprise. Cet article vise à sensibiliser le lecteur aux avantages de la mise en place d'un système de gestion de la formation mais surtout à l'importance, pour les gestionnaires, de développer des mécanismes pour mesurer l'efficacité de la formation ainsi que la maîtrise des compétences.



## Les aspects positifs de la formation et du développement professionnel

Citons quelques avantages de la formation :

1. « les employés sont mieux préparés à aider l'organisation à atteindre ses objectifs;
2. le personnel est plus productif;
3. les employés sont davantage motivés;
4. un personnel bien formé requiert moins de supervision;
5. on dispose d'un bassin d'employés prêts à remplacer ceux qui partent;
6. le personnel qui s'engage dans un processus d'apprentissage continu est davantage en mesure de faire face aux changements qui se produisent dans une organisation;
7. le personnel est en mesure de gérer de nouveaux programmes ou d'y contribuer;
8. il sera plus facile pour l'organisation d'attirer et de conserver les employés » (HRCouncil).

Comme organisation vous pourriez jouir de ces avantages suite à la formation en autant que vous preniez soin de mettre en place un milieu propice à l'apprentissage et que le formateur ait une bonne compréhension de l'éducation aux adultes. Si vous voulez en savoir plus sur le sujet, nous vous invitons à consulter les liens suivants :

1. Ce texte fournit un bon résumé des principes d'apprentissage des adultes qui devraient vous aider à mettre en place un climat propice à l'apprentissage et à élaborer ou à acheter de bons cours pour vos employés.  
<http://www.hrmanagement.gc.ca/gol/hrmanagement/site.nsf/fra/hr11572.html>
2. Faire de l'organisation un milieu d'apprentissage <http://hrcouncil.ca/info-rh/apprentissage-permettre.cfm>

## Évaluer les retombées des activités de formation : est-ce possible?

Non seulement l'évaluation de la formation est possible mais elle est réalisable. Bourhis et Chênevert (2009) distinguent quatre motifs pouvant inciter les gestionnaires à évaluer les activités de développement.

1. « Vérifier si vos objectifs ont été atteints, sur les plans (1) des apprentissages effectués; (2) des changements de comportement dans le travail; (3) des effets sur le déroulement des activités.
2. Si ces objectifs n'ont pas été atteints d'une manière satisfaisante, déterminer la nature et l'origine des problèmes qui se sont posés aux différentes étapes du processus.
3. Décider des mesures à prendre soit pour corriger le tir sur-le-champ (si l'activité n'est pas encore terminée) soit en prévision des futures activités de formation qui seront entreprises au sein de votre service
4. Profiter de l'exercice d'évaluation pour avoir des échanges avec vos employés, pour mieux comprendre leur travail et pour mieux vous préparer à accompagner le transfert des apprentissages ».



Regardons quelques cibles d'évaluation possible (Bourhis et Chenevert, 2009; Lapensée).

1. Les réactions des participants et l'animation Il s'agit ici de l'évaluation la plus simple (et trop souvent la seule démarche d'évaluation pratiquée en entreprise) effectuée en fin de formation, généralement par voie de questionnaire. Ce type d'évaluation mesure avant tout l'appréciation des participants concernant l'activité de formation, de leur environnement ainsi que du formateur et, parfois, la façon dont ils envisagent leur retour au travail et la mise en pratique de leurs nouvelles compétences. Si cette pratique peut être utile dans la prise de décision future concernant le renouvellement de contrats avec le formateur, l'orientation des sujets à traiter ou bien les méthodes pédagogiques à modifier, elle ne peut cependant pas certifier que la fin de l'activité de formation sera suivie d'un changement comportemental chez les participants ou d'une hausse de l'efficacité organisationnelle.
2. L'apprentissage Davantage axée sur les résultats, l'évaluation de l'apprentissage porte sur les acquis réalisés par les employés participants au cours de la formation. Les méthodes les plus souvent utilisées sont les autoévaluations, les tests portant sur les savoir-faire et les connaissances ainsi que les simulations. Comme indicateurs on retrouve : le degré de réussite à un test portant sur les connaissances ou les savoir-faire, l'aptitude à expliquer à quelqu'un d'autre ce que l'on a appris, etc.
3. Le transfert de l'apprentissage Encore plus axée sur les résultats, cette évaluation mesure si le comportement des employés au travail a été influencé positivement par les apprentissages effectués durant l'activité de formation. Les méthodes pour évaluer le transfert des apprentissages sont, entre autres, l'observation directe, l'entrevue individuelle, l'autoévaluation, les discussions de groupe, etc. Les indicateurs adaptés à cette pratique pourraient être la fiabilité accrue dans l'application des normes de production, la réduction des gestes non conformes; le changement d'attitude à l'égard de certaines situations/personnes, etc.
4. L'impact sur l'organisation Cette évaluation permet de déterminer l'impact réel d'une activité de formation et de mesurer sa rentabilité. En fait, elle permet de savoir si le recours aux nouveaux comportements a contribué à améliorer la performance des employés ou celle de leur service/unité de travail. Différents indicateurs peuvent être utilisés : augmentation du chiffre d'affaires; baisse du nombre de plaintes émises par la clientèle; réduction du nombre d'erreurs; raccourcissement des délais; rentabilité accrue des opérations; etc.

Terminons l'article sur quelques bonnes pratiques en matière de gestion de la formation.

1. « Définir des compétences clés, les développer, les encadrer, donner une rétroaction.
2. Privilégier des cours de base tôt en carrière pour accroître les habiletés de gestion des employés techniques promus à des postes de gestion.
3. Développer dans l'action : assigner des projets, des responsabilités, encadrer, offrir du *coaching* et donner de la rétroaction.



4. Adopter une structure organisationnelle branchée sur l'opérationnel et alignée stratégiquement.
5. Rester collé aux besoins. Disposer de ressources affectées à la formation, alignées sur le développement organisationnel.
6. Intégrer le développement des compétences au développement des gestionnaires, de la relève, des hauts potentiels, des employés performants et de tout autre poste clé selon leurs aspirations, leur potentiel, leurs intérêts et leurs capacités ». (Bouchard, 2008)

#### **Pour vous outiller...**

HRCouncil. Méthodes économiques de formation et de développement professionnel. La formation et le développement professionnel de vos employés doivent tenir compte du contexte organisationnel, des descriptions d'emploi, des contrats d'emploi et des conventions collectives. Lorsque vous choisissez pour vos employés des méthodes de formation et de développement professionnel, il est important de garder à l'esprit ce qu'il en est du processus d'apprentissage. Il y a de nombreuses façons d'offrir à vos employés des possibilités d'apprentissage

<http://hrcouncil.ca/info-rh/apprentissage-formation.cfm>

Comment élaborer un registre des compétences

[http://www.solutionsrh.net/apprentissage/final\\_FormationsPlanif.pdf](http://www.solutionsrh.net/apprentissage/final_FormationsPlanif.pdf)

La gestion des compétences dans les PME <http://www.alterus.eu/Dossier-gestion-compntences-PME.html>

Mesurer le retour sur l'investissement à la formation : mission impossible?

<http://blog.formaeva.com/2010/03/mesurer-le-retour-sur-investissement-de-la-formation-mission-impossible-.html>

#### **Références**

Bouchard, Josée. 2008. La gestion de la formation au service du gestionnaire. Effectif, Volume 11, numéro 5, novembre/décembre 2008.

Bourhis, Anne et Denis Chênevert. 2009. À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires. ERPI.

Branchaud, Johanne . 2010. La formation : innover pour faire face à une situation complexe. Effectif, Volume 13, numéro 1, janvier/février/mars.

Méthodes économiques de formation et de développement professionnel <http://hrcouncil.ca/info-rh/apprentissage-formation.cfm>

Lapensée, Danielle. Le rendement de l'investissement dans une activité de formation. Coin de l'expert sur le site de l'ORHRI.