



## **L'analyse des besoins de compétences, préalable à une formation rentable**

*Le perfectionnement d'une équipe, c'est primordial parce que c'est ce qui fait la clé du succès. Si les équipes n'évoluent pas avec l'environnement de l'entreprise, l'entreprise risque de ne pas être « en avant de la parade », mais plutôt en arrière.*

(Danny Serraglio, directeur général, solutions d'affaires PME — Telus)

On remarque que certains employeurs peuvent être tentés de prendre quelques raccourcis en matière de gestion des ressources humaines. En formation, par exemple, comme plusieurs gestionnaires ne considèrent pas les lacunes dans les compétences comme un problème urgent, ils peuvent se satisfaire de consulter un catalogue de formations et d'y inscrire leurs employés selon leurs désirs (plutôt que de faire une réelle analyse des besoins, ce qui comprend une analyse de l'écart entre le résultat visé et le résultat réel). La formation n'est pas qu'un moyen de développement personnel et social ajoutant au bagage de connaissances et à la crédibilité d'un individu. Elle peut être vue comme un moyen de favoriser, par l'amélioration des compétences des personnes, l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans ce contexte, l'analyse des besoins de formation se situe à l'intérieur d'un processus plus global d'analyse de la performance.

Plusieurs études ont démontré que prendre le temps de faire une analyse complète et structurée des besoins de formation peut se révéler une stratégie gagnante, tant du point de vue économique qu'opérationnel. Une formation appropriée peut entraîner, par exemple, le respect accru des normes de qualité, une plus grande participation, un meilleur moral, une diminution des tensions, une plus grande mobilisation des employés, un meilleur travail d'équipe et une augmentation de la marge de manœuvre pour les dirigeants. Bien dirigé, ce cheminement canalise les efforts de développement des compétences vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cet article a pour but de sensibiliser les employeurs, mais aussi les employés, à l'importance que peuvent avoir les compétences du personnel dans l'atteinte des objectifs de performance organisationnelle. Nous croyons que la formation doit être perçue comme un investissement dans les RH auquel doivent se rattacher des gains tangibles.

Avant de se doter d'un processus d'analyse des besoins, il nous semble intéressant de donner une définition commune de ce qu'est une compétence.

### **Définition d'une compétence**

La compétence « est un ensemble 1) de savoirs ; 2) de savoir-faire ; 3) de savoir-être. Selon cette façon de voir, l'employé sera jugé compétent s'il maîtrise les connaissances, les habiletés et les attitudes qui sont nécessaires pour accomplir son travail d'une manière efficace » (cité dans Bourhis et Chenevert, *À vos marques, prêts, Gérez! La GRH pour gestionnaires*). Quand l'employé ne dispose pas ou ne dispose que



partiellement des compétences nécessaires à l'accomplissement de son travail, ces auteurs utiliseront le terme de « zones de non-compétence » (plutôt que le terme « incompétence »).

Quand on traite de compétences, un autre point important concerne le cycle de vie de ces dernières, qui se présente habituellement en trois phases.

1. Acquisition : Ce stade comprend la familiarisation de l'employé avec de nouvelles connaissances, habiletés ou attitudes dans le cadre de son travail.
2. Optimisation : L'employé est tout à fait efficace et il utilise quotidiennement ses compétences (phase où l'employeur voit combien il a été rentable d'investir dans la compétence).
3. Obsolescence : La compétence commence à se déprécier, à devenir désuète. La vitesse de dégradation varie d'une compétence à l'autre. À ce stade, il y a deux options : soit on la « modernise », soit on la remplace.

(Bourhis et Chenevert, *À vos marques, prêts, Gérez! La GRH pour gestionnaires*)

### **Développer votre propre processus d'analyse des besoins**

Ce qui suit vous permettra de définir, à l'intérieur d'un processus plus global d'analyse de la performance, quelles sont vos compétences à développer afin que la formation soit perçue comme un investissement dans les ressources humaines.

1<sup>re</sup> étape : Analyser les écarts de performance, c'est-à-dire la différence entre la performance visée et la performance réelle. Quel est le problème ? La formation fait-elle partie de la solution ?

2<sup>e</sup> étape : Analyser les causes de cet écart, c'est-à-dire ce qui cause ce problème de performance. Est-ce un problème de motivation, d'objectifs ambigus, de manque d'appui de la part de la direction, d'information, d'outils ou de ressources disponibles, de rétroaction, de compétences, etc. ?

3<sup>e</sup> étape : Identifier des solutions, c'est-à-dire ce que vous allez proposer pour régler ce problème. À la lumière que ce que vous aurez cerné comme causes à la 2<sup>e</sup> étape, vous devrez proposer une stratégie de résolution de problème. Par exemple, si vous estimez que la cause de cet écart est le manque de compétence de vos employés (connaissances, habiletés, attitudes), vous passerez à la 4<sup>e</sup> étape, soit l'analyse des besoins de formation.

4<sup>e</sup> étape : Analyser les besoins de formation, en déterminant quelles sont les compétences à développer. Cette étape représente un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples afin de documenter les écarts entre le résultat réel et le résultat désiré.

L'analyse des besoins sert à :

- « Décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer.



- Établir les liens avec les enjeux de l'organisation.
- Préciser les profils des clientèles visées, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues.
- Définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure.
- [Envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.](#) »

Le processus proposé a pour but de vous aider à choisir la meilleure stratégie d'intervention (formation ou autre), qui réduira ou éliminera les écarts de performance déterminés.