

Ecole supérieur de management

**La formation, outil de développement des compétences**

## **1-L'importance de la formation**

Les nombreuses études de référence dans le monde sont unanimes pour reconnaître à la formation le rôle dans le développement et la conservation des compétences dans toute organisation. Nous savons tous que la compétence est une « denrée périssable » car sous l'effet des changements qui caractérisent l'environnement interne et externe de l'entreprise, les personnels sont appelés à ajuster leurs habilités sans cesse faute de quoi ils ne peuvent pas suivre le rythme des exigences de travail.

Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise. C'est pourquoi l'organisation de toute entreprise accorde une place bien claire à la formation en lui accordant un service ou une direction selon la taille de l'entreprise. Aussi, la gestion des carrières inclut aussi la formation dans l'itinéraire professionnel de tout employé.

Aussi, la stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Plusieurs auteurs ont donné une définition particulière à la formation qui consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.). chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

La formation concerne les 3 niveaux : le savoir (ensemble de connaissances de base), le savoir-être (les attitudes, conduites et comportements exigés de l'individu dans l'exercice de ses tâches) et le savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail).

## **2- Objectifs de la formation**

Parmi les objectifs assignés à la formation :

- 1- Aide à mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'entreprise
- 2- Contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'atteinte de ses résultats
- 3- Développement des qualifications des personnels des différentes catégories
- 4- Inculquer aux ressources humaines les connaissances nécessaires pour leur adaptation aux différents changements qui caractérisent l'entreprise et aussi augmenter leur potentiel

La formation suit 4 phases importantes :

- P1- Identification des besoins en formation
- P2- Conception de la formation
- P3- Mise œuvre des actions de formation
- P4- Evaluation post-formation

## **3- Le déficit de compétence**

La formation consiste à combler l'écart qui pourrait exister entre la situation compétentielle actuelle et celle souhaitée. Pour cela, la GPEC aide à mieux identifier les déficit de compétences à partir du répertoire des activités et des compétences à partir d'un diagnostic de ces écarts. Ces écarts quantitatifs et qualitatifs constituent les besoins en formation.

**Quels sont les outils d'usage pour détecter ces déficits de compétences ?**

- 1- **Observation/communication** : l'observation de l'employé en situation de travail suppose une distance managériale proche pour connaître et observer ce qui est fait et ce qui ne l'est pas et les causes de ces écarts. En plus, la discussion avec l'employé permet sans doute de mieux disposer d'informations en mesure d'aider à construire le

plan de formation individuel pour être transmis au responsable de la formation (ou DRH).

- 2- **L'entretien individuel** : cela est possible lors de l'évaluation des performances (si l'entreprise pratique ce mode d'appréciation) ou, à défaut, le manager organiser des entretiens périodiques avec ses employés afin de discuter avec eux des difficultés rencontrées dans le cadre de l'exercice de leur mission et en détecter les déficits de qualification et des compétences. **L'implication de l'employé dans la définition de ses attentes en matière de formation est fortement recommandée.**
- 3- **Evaluation des performances individuelles** : l'évaluation de la performance individuelle par le biais de l'entretien reste l'une des techniques les plus utilisées dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Quels sont les outils opérationnels pour la conception d'une formation ?

Nous proposons les outils suivants :

**Outil 1 : Fiche de compétence de l'employé** : qui fait figurer ses références professionnelles et compétentielles et aussi le déficit éventuel de ses compétences nécessaires. De notre point de vue, cette fiche synthétique doit comporter l'ensemble des informations de l'employé et aussi l'observation de son responsable hiérarchique sur ses performances et les déficits constatés en matière de maîtrise de ses tâches. Cette fiche pourrait être semestrielle ou annuelle et visée par le responsable hiérarchique.

**Outil 2** : Cette grille comporte les observations du responsable hiérarchique vis-à-vis de son employé afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans l'accomplissement de son travail. L'employé pourrait être invité à donner son avis sur cette évaluation de ses compétences.

**Outil 3** : Comportera les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent. C'est l'œuvre des dirigeants de l'entreprise. Elle reprend les axes prioritaires et stratégiques de l'entreprise et les attentes en matière de formation pour les employés (métiers et compétences).








#### **4- Conception de la formation**

Après définition des besoins de formation, la structure responsable de la formation classe les priorités en matière de formation en s'interrogeant en particulier :

- ✓ **Quelles sont les formations prioritaires à programmer ?**
- ✓ **Quel est notre budget de formation ?**
- ✓ **Quel type de formation à privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer**
- ✓ **Quel est le calendrier approprié ?**
- ✓ **Qui sera le formateur ? Quel mode de formation à choisir ?**
- ✓ **Qui participera à la formation (les personnes à mettre en formation)**

Ces actions de formation composeront le document qui sera diffusé à tous les employés pour les informer. Ce plan de formation doit être construit avec l'organisme ou la partie qui sera chargée de former le personnel concerné.

Ce plan comportera les points suivants :

	<b>Description générale de la formation</b>
	<b>Objectifs</b>
	<b>Contenu</b>
	<b>Durée</b>
	<b>Nom du formateur interne ou externe</b>
	<b>Méthodes d'enseignement</b>
	<b>Personnel ciblé et nombre d'employés (avec des détails sur leur profil)</b>

Dans ce plan de formation une place importante est accordée à la qualité de l'animation pédagogique et les outils nécessaires à mettre en œuvre.

#### **5- Evaluation de la formation**

Toute action de formation doit être évaluée afin de voir si les objectifs qui lui ont été fixé sont atteints.

A titre indicatif, on peut poser les questions suivantes :

- **Quel est le degré d'appréciation de la formation ?**
- **Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?**
- **Les participants appliquent-ils connaissances dans leur travail ?**
- **Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?**

## ANNEXES

Outils (source : Guide de la GRH)

### **1- GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E) EMPLOYÉ(E)** **(à remplir par le supérieur immédiat)**

Nom de l'employé(e) :

Service : Date :

#### **I. POSTE DE TRAVAIL**

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

#### **II. FORMATION**

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

### **2- GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES** **(à remplir par la direction)**

Nom du gestionnaire :

Service : Date :

#### **I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE**

Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise ?

Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixé pour les trois prochaines années ?

#### **II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES**

Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources

humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.

Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :

a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle

b. l'augmentation des ventes

c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

## **Préoccupations Formations**

1. Efficacité opérationnelle
  2. Ventes
  3. Compétences techniques
- Autres besoins de formation  
Guide de **gestion** des **ressources humaines**

### **3- PLAN GLOBAL DE FORMATION (Exemple d'une action de formation)**

#### **FORMATIONS PARTICIPANTS FORMATEUR COÛT DURÉE ÉCHÉANCIER**

**1-Gestion de projet** Un groupe de XYZ Groupe X\$/heure 16 heures Février à mars

six personnes conseil

*Analystes en TI et développeurs web*

#### **PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION**

##### **Gestion de projet**

Aujourd'hui, les changements et les transformations sont devenus des normes à l'intérieur de nos vies. Pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune de ces dimensions : la technique, les coûts et les délais.

##### **Objectifs de formation**

À la fin de la formation, les participants devraient être aptes à :

- Utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet
- Identifier les facteurs de réussite d'un projet
- Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet
- Développer des compétences pour la planification, l'organisation et le suivi d'un projet
- Prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

##### **Contenu et durée 16 heures**

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis :

- Le processus de gestion de projet
- La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- La planification structurelle du projet
- La planification opérationnelle du projet
- La réalisation du projet
- La gestion de l'équipe de projet
- Le contrôle du projet.

##### **Formation**

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50 /50) sont composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique.

##### **Personnel visé**

- Un groupe de six personnes (analystes et programmeurs-analystes).

## **GRILLE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION**

### **Formation : Gestion de projet**

No du groupe : Heure : Date :

Nom du formateur, de la formatrice :

Les objectifs de la session sont-ils atteints ? OUI NON

**Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :**

**1**=tout à fait en désaccord **2**=en désaccord **3**=plus ou moins en accord **4**=en accord  
**5**=tout à fait en accord

1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours . . . . . **1 2 3 4 5**
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis . . . . . **1 2 3 4 5**
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins  
et mes préoccupations . . . . . **1 2 3 4 5**
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage . . . . . **1 2 3 4 5**
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation . . . . . **1 2 3 4 5**
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique . . . . . **1 2 3 4 5**
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants . . **1 2 3 4 5**
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés  
**1 2 3 4 5**
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au  
travail .. **1 2 3 4 5**
10. Je recommanderais à mes collègues de travail cette formation . **1 2 3 4 5**

*SVP, commentez chacun des aspects dont le score est de 3 et moins.*

### **Commentaires et recommandations**