

# LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les changements technologiques, les besoins grandissants et changeants liés aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont que quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans la formation et le développement des compétences de ses employés et gestionnaires.



## QU'EST-CE QUE LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?



L'on entend par « compétence » une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). De plus, les connaissances peuvent être considérées comme explicites (transmissibles dans un langage formel et structuré, comme des spécifications ou un manuel d'instructions), ou tacites (plus difficiles à communiquer, plus personnelles, comme les trucs du métier, les intuitions, les actions routinières).

Alors que la formation vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

[Nonaka et Takeushi, 1995]



## POURQUOI S'INVESTIR DANS LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?



FORMER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE SES EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES, CELA PERMET DE :



**Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes** – lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps [Si et Li, 2012]



**Mobiliser les employés** – les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.



**Mieux s'adapter aux changements** – les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.



**Demeurer compétitif** – les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.



**Préparer la relève** – certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.



## S'INSPIRER DES ORGANISATIONS APPRENANTES ?

« Learning ability has been proven to increase when organizations knowingly employ dynamic processes that help nurture, leverage and motivate people to improve and share their capacity to act. »

[Tzortzaki, A.M. & Mihiotis A., 2014]

S'appuyant entre autres sur les travaux de Peter Senge et Chris Argyris, certaines organisations sont devenues des modèles d'organisations apprenantes.



## DES EXEMPLES D'ACTIONS MIS EN PLACE

- 1 Affectation de ressources importantes aux activités de formation et de développement
- 2 Culture d'entreprise qui prône une vision partagée ainsi que des valeurs telles que la collaboration et le partage des connaissances
- 3 Utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication comme moyens de partage des renseignements (ex. sites web d'échange, banques de données, formations en ligne)
- 4 Intégration de structures au sein de l'entreprise, qui permettent aux individus d'apprendre les uns des autres, telles que communautés de pratiques ou groupes de co-développement.

# 02

## IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS



Pour que les activités de formation et de développement soient efficaces, elles doivent répondre à des besoins réels.

3 TYPES DE BESOINS	EXEMPLES D'OUTILS OU PRATIQUES
<b>BESOINS ORGANISATIONNELS</b>	Diagnostic organisationnel, analyse des objectifs à court et moyen termes Analyse d'impacts des changements au sein de l'organisation Analyse des expertises critiques
<b>BESOINS LIÉS À L'EMPLOI ET À L'ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Analyse des tâches Référentiels (ou profils) de compétences
<b>BESOINS INDIVIDUELS</b>	Tests d'évaluation des connaissances Évaluation de la performance (multi-sources ou 360 degrés) Évaluation psychométrique du potentiel Évaluation du sentiment d'efficacité personnelle

[Inspiré et adapté de : St-Onge, S.; Guerrero, S.; Haines, V.; Brun, J.P. (2013). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Chenelière Éducation, Montréal. 4e édition, p. 169-170]

## ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA GESTION DE LA FORMATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

# 01

## TENIR COMPTE DU CONTEXTE ET DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

La gestion de la formation et du développement des compétences ne peut s'effectuer sans tenir compte de la stratégie globale de l'entreprise.

Voici quelques questions pertinentes à ce sujet :

- ✓ Est-ce que la culture et le climat de travail favorisent l'apprentissage ?
- ✓ Quelles ressources (financières ou autres) sont réservées au développement des compétences des employés et des gestionnaires ?
- ✓ Les politiques et processus RH de l'entreprise (ex. gestion du rendement, politique de remboursement de frais, temps alloué à la formation) favorisent-ils la formation et le développement des compétences des employés, des gestionnaires, des équipes de travail ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise est à risque de voir des expertises critiques quitter l'organisation et si oui, a-t-elle inclus cet aspect dans sa stratégie ?



# 03

## CHOISIR LES MÉTHODES APPROPRIÉES

En fonction des besoins identifiés, l'entreprise doit développer ses objectifs de formation et de développement, qui seront atteints via l'utilisation d'une ou plusieurs méthodes.



## MÉTHODES DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

### FORMATION

01. Formation diplômante
02. Présentations orales (exposé, conférence, déjeuner-causerie, etc.)
03. Formation en ligne ou e-learning
04. Formation par alternance (entre théorie et pratique)
05. Formation à but pratique (études de cas, jeux de rôles, simulations, etc.)
06. Apprentissage sur le lieu de travail (ex. compagnonnage pour apprendre les tâches liées à l'emploi)
07. Formation de cohésion d'équipe (« team-building »)

### ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT

01. Mobilité (rotation des postes, affectations temporaires, mandats spéciaux, etc.)
02. Coaching
03. Mentorat
04. Communautés de pratique
05. Groupes de co-développement
06. Séminaires d'entreprise (ex. sur la planification stratégique)
07. Formation de cohésion d'équipe (« team-building »)

[Adapté de : St-Onge, S.; Guerrero, S.; Haines, V.; Brun, J.P. (2013). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Chenelière Éducation, Montréal. 4e édition, p. 175]

# 04

## ÉVALUER ET FAIRE UN SUIVI

Compte tenu des sommes investies en formation et en développement des compétences, il est normal que l'entreprise se préoccupe de savoir si les objectifs ont été atteints. En plus d'évaluer le ratio coûts-bénéfices, **quatre (4) critères** pourront faire partie des éléments à évaluer.

[Kirkpatrick, 1998]



1

### DES RÉACTIONS DES PARTICIPANTS

Ex. Concernant l'intervenant, le matériel pédagogique, le déroulement et la pertinence de l'activité, etc.

2

### DES CONNAISSANCES

Ex. Par le biais d'un test, examen ou questionnaire.

3

### DES COMPORTEMENTS ET COMPÉTENCES

Ex. Par observation du comportement ou validation.

4

### DES RÉSULTATS

Amélioration des indicateurs de performance liés à la productivité, à la qualité du service, à la qualité du produit, et aux coûts.

Ex. Meilleur taux de rétention, réduction des pertes.

## SOURCES ET OUTILS DE RÉFÉRENCES



### RESSOURCES TECHNOCOMPÉTENCES

Guide sur l'implantation de l'approche par compétences et exemples de profils de compétences liés aux emplois du secteur des TIC :  
[technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca)

Guide de gestion des ressources humaines - Section Formation et développement du personnel :  
[technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca)

Guide e-Learning (apprentissage virtuel) :  
[technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca)

### AUTRES RÉFÉRENCES UTILES

#### LOIS ET RÈGLEMENTS

Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre :  
[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamic-Search/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_3/D8\\_3.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamic-Search/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html)

Guide général d'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (règlement en vigueur depuis 2008) :  
[emploiquebec.gouv.qc.ca/publications](http://emploiquebec.gouv.qc.ca/publications)

#### ARTICLES ET LIVRES

Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 356 p.

Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler, Philadelphia, PA

Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York

Senge, P. (1990). *The 5th discipline, the art and practice of Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York

Si, S. et Li Yi (2012). « Human resource management practices on exit, voice, loyalty, and neglect: organizational commitment as a mediator », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 8, p. 1705-1721

St-Onge, S.; Guerrero, S.; Haines, V.; Brun, J.P. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Chenelière Éducation, Montréal. 4e édition, 462 p.

Tzortzaki, A. M. et Mihiotis, A. (2014). « A review of knowledge management theory and future directions », *Knowledge and Process Management*, Vol. 21, No.1, p. 29