



Guide d'implantation D'UN COMITÉ DE FORMATION



**COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE**



Une réalisation du :



**COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE**

2120, rue Sherbrooke Est, bureau 402, Montréal (Québec) H2K 1C3

Tél. : 514.890.1980 Téléc. : 514.890.1450

Courriel : info@solutionsrh.net

Site : www.solutionsrh.net

Gestion du projet : Christian Galarneau
Rédaction et coordination : Mario Dubois
Révision : Johanne Hamel
Conception graphique : Yves Brunelle
Impression : Intramédia

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Québec, 2005

ISBN 2-9807923-1-4

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine remercie très chaleureusement le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage d'avoir permis l'utilisation, l'adaptation et la reproduction de son Guide d'implantation du Comité de formation déposé en 2004. Notre partenaire conserve la propriété exclusive et tous les droits relatifs à ce matériel.

Emploi
Québec 

La production de ce document a été réalisée
grâce à la contribution financière
d'Emploi-Québec.

Table des matières

Avant-propos	2
Introduction	3
Section I - La gestion de la formation	5
1.1 Contexte	5
1.2 Organisation qualifiante	5
1.3 Gestion des compétences	6
1.4 Formation dans une perspective stratégique	6
1.5 Rôles et responsabilités des différents acteurs	7
1.6 Le cycle de gestion de la formation	8
<i>Références bibliographiques</i>	<i>11</i>
Section II - La création	13
2.1 Le Comité de formation	13
2.1.1 Définition	
2.1.2 Mandat	
2.2 Conditions préalables	13
2.3 Étapes de la création	14
2.4 Critères de succès	17
2.5 Avantages et contraintes	18
2.6 Pièges à éviter	19
<i>Références bibliographiques</i>	<i>19</i>
Section III - Le rôle du Comité	21
3.1 Rôles et responsabilités	21
3.1.1 Rôles et responsabilités des intervenants aux différentes étapes	
3.1.2 Coffre à outils de gestion de la formation	
3.2 Importance du transfert des apprentissages	45
<i>Références bibliographiques</i>	<i>45</i>
Section IV - Le fonctionnement	47
4.1 Milieu syndiqué	47
4.1.1 Milieu non syndiqué	
4.2 Gestion de réunion efficace	48
4.3 Préparation d'une réunion efficace	50
4.3.1 Élaboration de l'ordre du jour	
4.3.2 Élaboration du compte rendu	
4.4 Dynamique de l'équipe	52
4.4.1 Caractéristiques d'une équipe efficace	
4.4.2 Importance des rôles et des responsabilités	
4.5 Méthodes de prise de décision en groupe	54
4.5.1 Facteurs influençant la prise de décision	
4.5.2 Méthodes de prise de décision en groupe	
4.6 Résolution de problème en groupe	56
<i>Références bibliographiques</i>	<i>57</i>
Conclusion	58
Lexique	59

Avant-propos

L'idée de produire le présent guide d'implantation du Comité de formation en entreprise est le fruit de l'exercice de la concertation patronale-syndicale qui anime l'ensemble des activités du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine.

Cette initiative vise à soutenir les entreprises manufacturières sur le plan de la mise en valeur de la compétence des travailleurs et de la gestion du capital humain pour qu'elles soient plus performantes entre autres dans le contexte de l'accélération des changements technologiques, de la concurrence asiatique et de la globalisation.

Le Comité de formation mobilise les forces vives de l'usine dans un projet commun faisant de la compétence de la main-d'œuvre la carte maîtresse du développement de l'entreprise. On permet ainsi d'améliorer l'employabilité des travailleurs, d'accroître la performance de l'organisation et de continuer à grandir ensemble.

En plus de diffuser une fiche d'information et un guide d'implantation pour vous aider tout au long du processus, nous mettons à votre disposition deux documents audiovisuels (clip vidéo sur Internet et CD-ROM). Nous espérons que ces outils sauront vous être utiles.

Les membres du Comité sectoriel :

Représentants des travailleurs

Gaston Boudreau

Coprésident syndical du Comité sectoriel et vice-président-directeur du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP-Québec) - FTQ.

Alain Cloutier

FTQ Métallos

Marc La Rue

Centrale des syndicats démocratiques (CSD)

Patrick Marleau

Confédération des syndicats nationaux (CSN)

Représentants des employeurs

Virginie Cloutier

Trésorière du Comité sectoriel et directrice générale de l'Association des fabricants et distributeurs de l'industrie de la cuisine du Québec

Jean-François Michaud

Coprésident du Comité sectoriel et président-directeur général de l'Association des fabricants de meubles du Québec

Raymond Thériault

Directeur, santé et sécurité et environnement de l'Association des fabricants de meubles du Québec

Jean Tremblay

Vice-président exécutif de l'Association des industries des produits verriers et de fenestration du Québec

Représentant gouvernemental

Jean-Robert Boisjoly

Direction de l'intervention sectorielle



Introduction

La valorisation des ressources humaines constitue l'une des clés du succès d'avenir chez les entreprises des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine. Pour réaliser leurs stratégies d'affaires dans un contexte hautement compétitif, elles sont appelées à miser plus que jamais sur le recrutement, mais surtout sur la rétention et le développement des compétences clés.

Le Comité de formation ouvre la voie. C'est le premier pas à l'instauration d'un mécanisme dédié à la gestion des compétences dans l'organisation.

La formation permet d'augmenter le bagage de connaissances et de compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire, savoir-agir) du travailleur. Sa mobilité professionnelle et sa valeur sur le marché du travail augmentent. L'employé voit son niveau de stress diminuer, sa rapidité de réaction augmenter dans diverses situations. Il exécute mieux son travail et plus vite. Autre avantage considérable : lorsque le système de formation est mieux défini, il devient plus facile de se voir reconnaître ses compétences et ses acquis.

La survie et la croissance de l'entreprise dépendent de sa capacité à s'adapter aux changements techniques, économiques et commerciaux. Le Comité de formation introduit une démarche qui l'aide à bien définir la problématique de formation, à analyser les causes du manque de compétences, à identifier les solutions, à préciser les besoins de formation en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation et à mettre de l'avant un plan d'action.

Le présent guide propose les meilleures façons de former et de gérer un Comité de formation efficace. Outil de référence et de soutien, il augmente les connaissances des membres du Comité en matière de formation en entreprise pour qu'ils lancent le projet sur des bases solides et communes, conditions gagnantes au démarrage.

Le guide vise les objectifs généraux suivants :

- Acquérir des connaissances de base sur la gestion de la formation en entreprise;
- Déterminer les étapes d'implantation d'un Comité de formation;
- Définir les rôles et les responsabilités du Comité de formation dans le processus de gestion de la formation;
- Préciser les conditions de succès nécessaires au fonctionnement efficace du Comité de formation.

Le document se divise en quatre sections distinctes. La section I fait état des concepts de base de la gestion de la formation. Les prérequis essentiels à la création d'un Comité de formation en entreprise sont abordées à la section II. On définit son rôle à la section III. Pour aider à le remplir adéquatement, des outils sont fournis. La section IV passe en revue surtout les conditions de fonctionnement.

SECTION 1



La gestion de la formation

1.1 Contexte

Les PME affrontent maintenant des défis d'envergure : mondialisation des marchés, concurrence exacerbée, accélération des changements technologiques, fluctuation de la valeur du dollar, etc.

La croissance ou la survie est conditionnée par la capacité à s'adapter aux mutations permanentes de l'environnement, à anticiper les besoins en constante évolution des clients et à faire évoluer l'organisation en conséquence.

La compétence devient alors un enjeu stratégique au cœur du développement d'une organisation. Elle permet la flexibilité requise à la réalisation des stratégies d'affaires.

La véritable guerre de la concurrence se joue dorénavant non seulement sur le front des marchés, mais aussi sur le terrain des compétences, c'est-à-dire le recrutement, la rétention et l'enrichissement des compétences clés.

À défaut de quoi, les problèmes s'accumulent, rendant l'usine vulnérable : pénurie de main-d'œuvre qualifiée, départ d'employés, détérioration de la qualité du produit, perte de productivité, etc. Les nouvelles pratiques de formation se révèlent donc des exigences incontournables si l'entreprise veut atteindre ses objectifs.

1.2 Organisation qualifiante

L'organisation qualifiante cherche à développer et à utiliser pleinement son capital de compétence de façon continue. À cette fin, la capacité de créer, d'acquérir et d'appliquer constamment de nouveaux savoirs s'impose. Cinq compétences font partie de ce type d'organisation :

- L'aptitude à participer à un processus de résolution de problème systématique.
- Une ouverture à l'expérimentation.
- Une capacité d'apprendre des expériences passées.
- Une capacité d'apprendre des autres.
- Une aptitude à mettre en application les apprentissages.

Ainsi, le travail lui-même devient une source d'apprentissage continu.

L'organisation qualifiante demande généralement de revoir l'organisation du travail, de décentraliser les responsabilités et les pouvoirs de décision, en plus d'examiner les systèmes de rémunération et de réaffectation. C'est tout aussi nécessaire qu'elle promeuve une culture qui considère les erreurs comme étant une source d'apprentissage, non pas comme des actions à condamner et à punir.

Faciliter la résolution de problème ou l'adaptation aux changements ne suffit pas si on ne crée pas un environnement permettant de reconsidérer les politiques, les objectifs et les décisions de la direction pour y apporter des solutions créatives.

1.3 Gestion des compétences

Le niveau grandissant des compétences requises pour occuper un emploi nécessite un apprentissage continu. En mobilisant les acteurs d'une entreprise, le Comité de formation cherche à développer le savoir-faire et à le transmettre au personnel.

Pour en tirer pleinement profit, l'organisation est appelée à instaurer une culture de coopération. Les cloisons et les freins à la circulation des connaissances disponibles sont éliminés. On laisse ainsi place à leur partage et à leur valorisation. Cela ne peut se concrétiser qu'à deux conditions essentielles : a) avoir des références et un langage communs; b) détenir un bassin de compétences.

Les avantages d'en faire une saine gestion en entreprise sont indiscutables. On peut les résumer en quatre points :

- La gestion des compétences est une action préventive à initier pour avoir accès aux savoirs requis;
- Elle permet d'assurer une réponse aux besoins de compétences pressentis;
- Elle implique un accès à une organisation des compétences en milieu de travail;
- Elle provoque des activités de mobilisation et de maillage des compétences.

1.4 Formation dans une perspective stratégique

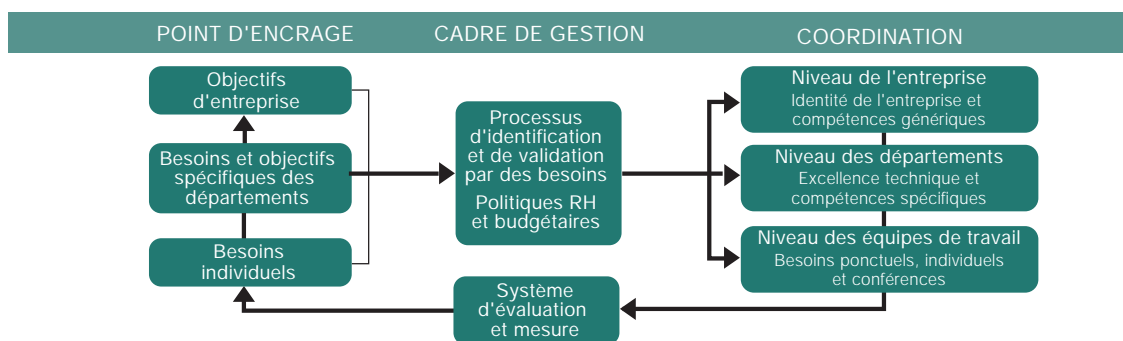
Voir la formation dans une perspective stratégique suppose qu'il faille la considérer dans une optique de développement organisationnel. Cela implique que tous les changements adoptés ou même envisagés amènent nécessairement un questionnement autour des impacts possibles sur le capital de compétence.

La formation est vue ainsi comme l'un des moyens à utiliser pour viser l'atteinte des objectifs de performance. De fait, plutôt que de former simplement pour former, il faut s'attarder aux conséquences des changements planifiés avant d'amorcer quoi que ce soit.

Structure de gestion

Pour que le Comité de formation soit en mesure de développer la main-d'œuvre de l'entreprise, ses membres partagent une vision commune de la formation dans une perspective stratégique.

Figure 1 – Perspective stratégique de la formation



L'importance de la formation en entreprise

Le capital humain est une ressource importante à développer dans l'organisation. La formation apparaît comme l'une des principales activités mises en place pour préserver ou pour accroître le réservoir de compétence.

Contrairement à ce que l'on observait il y a quelques années, la formation tend aujourd'hui à être vue de façon plus stratégique. C'est-à-dire qu'elle fait dorénavant partie des activités de gestion qui s'appuient sur la réflexion, l'analyse et la planification. Elles s'arriment plutôt aux objectifs organisationnels. Car répondre de façon réactive aux problèmes ne règle rien.

Pour être utilisée de manière stratégique, la formation n'est plus juste considérée comme un outil d'amélioration des connaissances et habiletés techniques. La gestion du capital de compétence est également largement prise en compte à tous les échelons de l'organisation.

Les impacts de la formation

En plus de viser l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la formation et le perfectionnement du personnel contribuent non seulement à l'efficacité de l'organisation mais aussi à la satisfaction des travailleurs. Elle permet à chacun de hausser son niveau de compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire, savoir-agir), d'élargir son champ d'intervention et d'augmenter son employabilité. Fort d'un large éventail de connaissances et d'habiletés ou de son accès grâce à la synergie positive de l'équipe, l'employé voit son niveau de stress diminuer, sa rapidité de réaction augmenter dans diverses situations. Il exécute son travail plus vite tout en obtenant des résultats supérieurs.

1.5 Rôles et responsabilités des différents acteurs

Le développement de la main-d'œuvre en entreprise est une responsabilité commune prise en charge de façon concertée sur plusieurs plans. Il importe que les rôles et les responsabilités soient connus et bien compris de tous. Voici un bref aperçu de l'engagement optimal incombant aux différents intervenants dans une gestion efficace de la formation. Vous trouverez une description plus détaillée à la section III.

Direction

La direction de l'organisation se veut sensible aux besoins de formation qui pourraient surgir à la suite de l'adoption d'une nouvelle orientation stratégique (produit, marché, positionnement, etc.) ou d'une décision de gestion (opération, politique, procédure, approche de gestion, etc.). Elle adopte une philosophie de gestion favorisant le développement du capital de compétence.

Syndicat

D'accord avec la démarche entreprise, le syndicat apporte son appui au Comité de formation. Il collabore à la mise en œuvre des actions. Le représentant des travailleurs apporte un complément d'information éclairant à l'intention des membres autour de la table dans l'optique de la réussite du développement organisationnel.

Superviseurs

Les superviseurs sont considérés en bonne partie comme les responsables de la conservation du capital de compétence de leur équipe. Ils suscitent la mobilisation des employés. Ces derniers doivent sentir qu'ils ont toute la compétence voulue pour accomplir le travail. On s'attend à ce que les cadres intermédiaires définissent aussi bien les besoins de formation qu'ils assurent l'évaluation et le soutien au transfert des apprentissages. Ils peuvent s'impliquer en outre dans la planification, la conception et la diffusion de la formation.

Employés

Les employés sont appelés à aller chercher les connaissances et les habiletés dont ils ont besoin au travail. En partie responsables de définir leurs propres besoins de formation, ils se soutiennent mutuellement dans l'acquisition de nouvelles compétences, tout comme dans le transfert des apprentissages. C'est un devoir de faire connaître les besoins de formation au supérieur immédiat, au conseiller en ressources humaines ou à un membre du Comité de formation.

1.6 Le cycle de gestion de la formation

Après avoir bien cadré les objectifs stratégiques et les situations à améliorer de l'entreprise, la gestion de la formation se déroule en quatre étapes principales.

PRÉAMBULE

Rappel des objectifs stratégiques et des situations à améliorer

Pour que la formation porte ses fruits, il faut qu'elle soit liée aux objectifs de l'entreprise ou à un problème de fonctionnement. Une vision claire des situations à améliorer constitue le fondement même de toute la gestion d'un Comité de formation. Les renseignements nécessaires pour l'établir sont généralement disponibles dans l'organisation. Il est possible de les retrouver dans :

- Un rapport de planification stratégique;
- Un plan d'affaires;
- Des comptes rendus de l'union de direction ou de Kaisen;
- L'état des résultats;
- Des rapports de production;
- Des résultats de *benchmarking* et des analyses de ratio, etc.

Il arrive parfois que l'entreprise n'ait pas encore fait la réflexion sur son avenir. Ou que l'écart de performance – chemin à parcourir entre la situation actuelle et la cible souhaitée – ne soit pas plus identifié. La direction a alors tout intérêt à susciter un échange au Comité de formation. Cela pourrait avoir un effet positif sur tous les aspects de la gestion de l'organisation. Ce débat permettrait de s'assurer que la formation contribue à son développement, à la réalisation de ses objectifs et à la mise en valeur des compétences de ses employés.

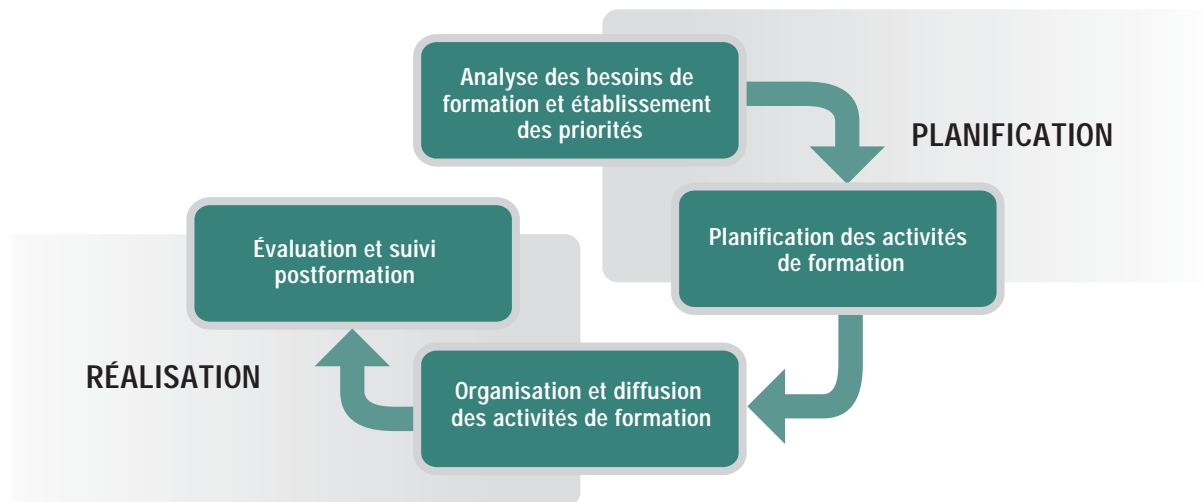


Figure II – Processus en quatre étapes
Adapté de La gestion de la formation, Les Publications du Québec, 2002.

ÉTAPE 1

Analyse des besoins de formation et établissement des priorités

La première étape du cycle de gestion de la formation concerne l'identification de la problématique, la prise de conscience et la définition des besoins réels de formation. La collecte et l'analyse des données font ressortir l'écart de performance à combler, c'est-à-dire la différence entre la situation actuelle et la situation désirée. On assure ainsi mieux la pertinence et l'efficacité de la formation à développer.

Il existe plusieurs techniques de cueillette d'information : entrevue, groupes de discussion, analyse des compétences, etc. Elles servent à dresser un portrait de la situation. Il arrive que ces méthodes à complexité variable nécessitent la participation d'une ou de plusieurs personnes.

On établit ensuite une hiérarchie des besoins reconnus. Cette démarche est réalisée à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une fois l'analyse complétée, il reste à préciser les objectifs de formation. Ils sont garants de la cohérence tout au long du cycle depuis la planification jusqu'à l'évaluation.

ÉTAPE 2

Planification des activités de formation

La planification consiste à organiser le programme de formation de telle sorte qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise dans le respect de ses objectifs. Cela contribue ainsi à réduire l'influence des contraintes internes et externes.

Le processus s'accompagne d'un questionnement. On dresse un portrait global des impacts de la formation et du contexte susceptibles d'influer sur l'organisation. Pour y parvenir, plusieurs questions se posent :

- Pourquoi organise-t-on la formation ?
- Qui y participera ?
- Qu'attend-on des participants à la suite de la formation ?
- Quand se dérouleront les activités ?
- Où se tiendront-elles ?
- Qui a les compétences pour diffuser les sessions de formation ?
- Combien en coûtera-t-il ?

Les réponses agissent comme cadre de référence à la coordination de l'ensemble du cycle de gestion de la formation. Elles aident à rédiger un cahier des charges quand vient le moment de confier la conception ou la diffusion de la formation à une personne extérieure à l'entreprise. Elles servent également au départ à clarifier les éléments à considérer dans l'élaboration des contenus et du plan spécifique de la formation.

ÉTAPE 3

Organisation et diffusion des activités de formation

La troisième phase du processus examine les principales préoccupations. Comment les contenus élaborés sont-ils transmis? De quelle façon les apprentissages sont-ils intégrés par les participants? Après avoir bâti le contenu théorique au cours de l'étape précédente, l'attention porte maintenant sur les moyens de transmettre les connaissances et les habiletés.

On s'assure d'une diffusion efficace sous plusieurs formes : entraînement à la tâche, formation multimédia sur support informatique, en salle de cours, compagnonnage, etc. Lorsque l'ampleur du programme de formation le requiert, la formation peut échoir à plusieurs personnes.

ÉTAPE 4

Évaluation et suivi postformation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en termes d'énergie, de temps, d'argent et de ressources matérielles. Il faut en évaluer les retombées réelles après coup.

En comparant les objectifs d'apprentissage avec les résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'initiative s'est avérée bénéfique chez les employés. Bref, si elle s'est traduite par des gains concrets pour l'entreprise.

Une démarche d'évaluation s'effectue sous plusieurs angles. À la suite d'une formation portant sur une nouvelle méthode de travail, le Comité prend en compte les considérations suivantes (par ordre chronologique) :

1. Mesurer le degré de satisfaction des participants (par rapport à l'activité de formation);
2. Évaluer les apprentissages des participants (mesurer les acquis du point de vue des connaissances et des habiletés);
3. Évaluer le degré de transfert des apprentissages (utilisation de la nouvelle méthode par les participants une fois de retour dans leur milieu de travail);
4. Mesurer l'impact organisationnel de la formation (effectuer une analyse coûts-bénéfices pour vérifier si la formation a répondu au besoin relevé et si elle a donné les résultats escomptés).

La tenue de l'activité de formation promet rarement des résultats exceptionnels si aucun mécanisme d'appui aux apprentissages n'est mis en place dès le début. C'est pourquoi le suivi postformation vise à s'assurer que des actions concrètes soient engagées afin de soutenir le transfert des apprentissages.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ATHEY, Timothy R. et Michael S. ORTH (1999). « Emerging Competency Methods for the Future », *Human Resource Management*, vol. 38, no 3, p. 215-226.
- BOUTEILLER, Dominique (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Gestion*, vol. 22, no 3, p. 14-25.
- CADIN, Loïc et Jean-François AMADIEU (1997). « Les organisations qualifiantes : idéologies managériales et pratiques d'entreprise », *Gestion*, vol. 22, no 3, p. 34-42.
- FOUCHER, Roland (1996). « Savoir faciliter l'autoformation en milieu de travail », *Info ressources humaines* (Association des professionnels en ressources humaines du Québec), août/septembre, p. 7-9.
- HATCHER, Timothy G. (1997). « The Ins and Outs of Self-Directed Learning », *Training and Development*, vol. 51, no 6, février 1997, p. 35-39.
- Le BOTERF, Guy (1997). « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, vol. 22, no 3, p. 82-85.
- RIVARD, Patrick (2000). *La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, introduction et chapitre III.

SECTION 2



La création d'un Comité de formation

Si la section I dresse un premier portrait général de la gestion de la formation en entreprise, la section II décrit en quoi un Comité de formation contribue à la rendre plus efficace.

Ce chapitre présente une brève définition du Comité de formation. On souligne l'importance d'établir un mandat clair. Suivent les conditions préalables à son implantation et les étapes nécessaires à sa création. Certaines conditions de succès, les avantages et les inconvénients sont également exposés.

2.1 Le Comité de formation

2.1.1 Définition

Un Comité de formation réunit des personnes qui se consultent afin de contribuer au développement de la main-d'œuvre. Elles élaborent des activités de formation permettant d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

2.1.2 Mandat

Le mandat général d'un Comité de formation comporte trois composantes :

- Premièrement, le Comité réalise des actions qui favoriseront le développement de la main-d'œuvre de l'entreprise.
- Deuxièmement, ces actions de développement de la main-d'œuvre sont en lien avec les objectifs organisationnels.
- Troisièmement, le Comité s'assure que les activités de formation atteignent les objectifs d'amélioration et d'apprentissage établis. Afin de répondre à ces trois conditions, le Comité de formation assume un rôle consultatif tant auprès de la direction qu'auprès des employés.

2.2 Conditions préalables

Un Comité de formation est un moyen utilisé pour augmenter l'efficacité du développement de la main-d'œuvre de l'entreprise. Pour que ce levier s'avère efficace et procure les bénéfices escomptés, certaines conditions sont requises :

- La direction croit au développement de la main-d'œuvre et voit la formation comme un investissement.
- La direction croit que le développement de la main-d'œuvre lui permet d'atteindre ses objectifs organisationnels.
- La direction perçoit le Comité de formation comme un partenaire qui l'aide dans des actions qu'elle ne pourrait pas faire sans son aide.

À défaut de quoi, il est probable que l'implantation d'un Comité de formation n'apporte pas les avantages et les résultats attendus.

2.3 Étapes de la création du Comité de formation

La création d'un Comité de formation suit quatre étapes.

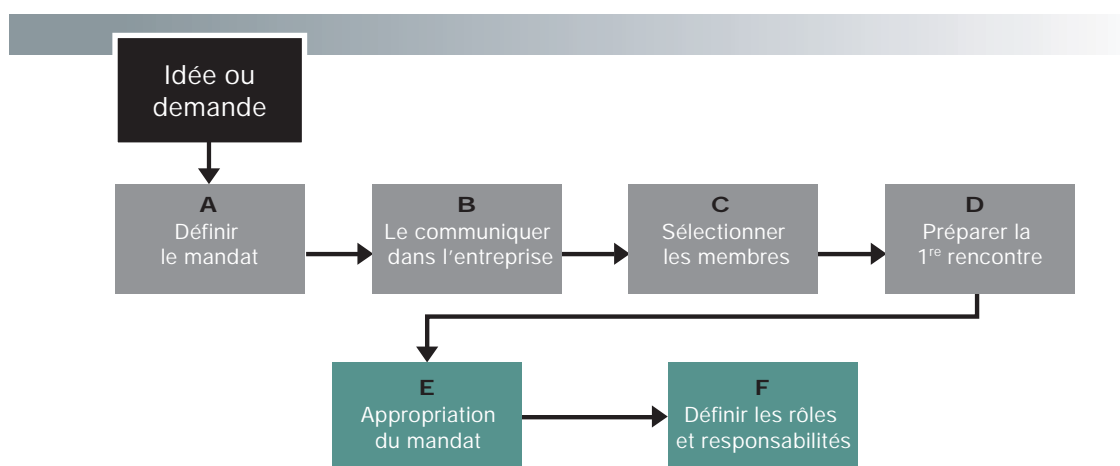


Figure III – Étapes de la création du Comité de formation

Gris : Responsabilités de la direction (ou direction des RH) en collaboration avec le syndicat.

Vert : Responsabilités des membres du Comité de formation.

L'idée de créer un Comité de formation en entreprise provient de plusieurs sources. Par exemple, il peut s'agir d'une demande de la partie syndicale ou encore d'une décision de la direction. Les deux parties s'entendent pour qu'il soit animé de l'esprit du développement de la main-d'œuvre. Sa mise en place se réalise en concertation.

Les premières étapes de la naissance de cette instance relèvent de la direction (ou responsable des ressources humaines) depuis la définition du mandat jusqu'à la tenue de la première rencontre. Après coup, les membres prennent en charge l'agenda et le fonctionnement du Comité de formation.

A. Définir le mandat

Au moment de la formation du Comité, formuler un mandat non équivoque facilite la suite des choses. Il revient à un membre de la direction et au délégué syndical de le définir. Cette clarification dégage une cohérence par rapport aux actions. Il est impératif que les termes soient bien compris des représentants du Comité de formation, de la direction de l'entreprise et de l'instance syndicale, s'il y a lieu. Un mandat comprend les caractéristiques suivantes (Laflamme, 2002) :

- Les objectifs recherchés
- Les rôles et les responsabilités des membres concernés
- Les résultats attendus
- Les limites d'intervention

Concrètement, le mandat du Comité de formation consiste à s'assurer que les formations donnent des résultats concrets dans l'accomplissement du travail et le développement des personnes en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

B. Communiquer le mandat à l'ensemble des employés de l'entreprise

Informez tous les employés de l'entreprise du mandat du Comité de formation cadre et délimitez son pouvoir d'action et celui de ses membres. On évite les dérapages. C'est que certains employés pourraient être portés à croire que c'est un forum où se règlent tous les problèmes organisationnels. Non. Lorsque des situations délicates exigent une interprétation du contrat de travail, on refile alors le dossier au comité de relation de travail ou encore aux représentants des travailleurs.

C. Sélectionner les membres du Comité de formation

Le Comité de formation est composé de personnes représentant les employés et la direction. Il compte un nombre égal de membres désignés par l'employeur et par les travailleurs. L'avantage tient en la capacité des membres de communiquer, mais aussi de renforcer l'importance du développement de la main-d'œuvre dans l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

Lors de la sélection des membres, il est essentiel qu'un désir et une volonté de concertation animent tout le monde. Cet esprit doit devenir aussi la norme de fonctionnement. Le choix des acteurs siégeant au Comité de formation exige beaucoup de rigueur. Ils jouent un rôle majeur dans la mise en place des projets de formation. Pour chacun d'entre eux, le profil recherché obéit à certains critères :

- Être crédible.
- Être reconnu par les pairs.
- Être franc et honnête.
- Démontrer de l'ouverture.
- Être capable de communiquer.
- Être disponible.
- Être considéré comme un expert technique.
- Démontrer de l'intérêt à l'égard de la formation.

La composition du Comité de formation comprend toutes les personnes capables de contribuer adéquatement au développement de la main-d'œuvre. La sélection des membres tient aussi compte de deux conditions : l'implication des parties prenantes et la proximité des centres de décision organisationnelle et opérationnelle. On préconise un style de gestion participatif. Autrement, le groupe de travail risque de devenir un comité de relation de travail.

L'implication des parties prenantes

Les premiers facteurs de succès dans le choix des membres concernent leur implication et l'intérêt porté au projet.

Les rencontres du Comité de formation ne sont pas un prétexte pour les membres de faire valoir des demandes d'employés avec qui ils travaillent. Chacun est invité à juger correctement sur le terrain de ce qui est vraiment pertinent. On traite la requête à l'aide d'un outil d'analyse, question de déterminer s'il s'agit d'un besoin réel. Il est recommandé de soupeser le tout :

- La demande est-elle compatible avec le mandat du Comité de formation ?
- S'agit-il d'un besoin réel ?

La proximité des centres de décision de l'organisation et des opérations

Les membres sont près des centres de décision de l'organisation afin de rattacher les actions posées aux objectifs de l'entreprise, mais aussi aux besoins de formation. Ces personnes sont habilitées à prendre des décisions au nom de la direction, ce qui permet au Comité de formation d'avancer plus rapidement.

Dans le même ordre d'idées, il est primordial que certains représentants du groupe entretiennent une proximité avec les opérations de l'entreprise. Cela aide à déceler les besoins de formation sur le terrain, en plus de fournir des renseignements précieux à propos de l'application des formations dans les activités de production.

D. Préparer la première rencontre

Après avoir sélectionnée les membres du Comité de formation, la direction (en collaboration avec le syndicat, s'il y en a un) prépare la tenue de la première réunion. Cette étape prévoit certaines tâches :

- Déterminer le lieu, la date et l'heure de la rencontre avec les membres du Comité;
- Convoquer les membres du Comité de formation;
- Remettre le guide d'implantation aux membres du Comité;
- Préparer un ordre du jour pour la rencontre;
- Déterminer les points à discuter par chacune des parties;
- Remettre l'ordre du jour aux membres avant la réunion.

E. Tenir les premières réunions (appropriation du mandat)

Au cours des premières rencontres, clarifier et approuver le mandat du Comité de formation permet aux membres nouvellement choisis de se l'approprier. Ces sessions de travail servent à enrichir l'étendue des connaissances en matière de formation. C'est l'occasion aussi d'établir les règles de fonctionnement.

F. Définir les rôles et les responsabilités

À la dernière étape de la constitution d'un Comité de formation, il importe de statuer précisément sur les rôles et les responsabilités des membres. On s'efforce de bien les répartir entre eux pour procurer une autonomie individuelle dans la réalisation des tâches respectives en lien avec le mandat du groupe. Les projets se déroulent ainsi sans que les membres soient constamment obligés de se réunir.

2.4 Critères de succès

Lors de l'implantation d'un Comité de formation en entreprise, certains critères de succès sont respectés afin que le Comité obtienne les résultats attendus :

La direction

- La direction s'engage dans le développement de la main-d'œuvre.
- La direction s'engage dans le projet de création d'un Comité de formation et soutient ce projet à toutes les étapes du cycle de formation.
- La direction octroie un budget de fonctionnement au Comité.
- Les objectifs du Comité de formation sont en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La direction travaille de concert avec la partie syndicale.

Les employés

- Il y a une volonté chez l'employé d'apprendre pour développer ses compétences.
- Les employés perçoivent le développement de la main-d'œuvre comme un projet d'entreprise et non comme de la formation sur mesure offerte par le Comité de formation.

Le syndicat

- Le syndicat travaille de concert avec la partie patronale.
- Le syndicat voit la création du Comité comme un moyen de développer l'organisation par le développement de la main-d'œuvre.
- Le syndicat s'engage dans le développement de la main-d'œuvre.

Le Comité

- Le choix des membres fait intelligemment au sein du Comité (acte volontaire, intérêt des membres et critères de sélection).
- Le Comité de formation s'approprie le mandat.
- Les règles et les modes de fonctionnement s'expriment. Et ils sont compris au sein du Comité.

2.5 Avantages et contraintes

Tableau 1 – AVANTAGES liés à la création d'un Comité de formation

Démontre l'importance accordée aux activités de formation.

Permet de structurer les activités de formation.

Assure une planification adéquate et hiérarchisée des activités de formation.

Permet de définir plus efficacement les besoins de formation.

Favorise une qualification accrue de la main-d'œuvre.

Permet d'additionner la technologie avec l'expérience interne acquise par les employés.

Assure une rentabilité des sommes investies dans les activités de formation.

Développe la responsabilisation des membres du Comité.

Permet d'informer les travailleurs sur les activités de formation (transparence).

Tableau 2 – CONTRAINTES liées à la création d'un Comité de formation

Requiert que l'entreprise libère les membres du Comité de formation de leur travail habituel pour qu'ils puissent se réunir.

Peut ralentir le processus décisionnel face aux activités à réaliser (le Comité doit se réunir pour prendre des décisions importantes et prioritaires).

Suscite des exigences relatives aux demandes des employés, car ces exigences portent souvent sur la formation sur mesure.

2.6 Pièges à éviter

En s'appuyant sur l'expérience de certains intervenants qui en ont déjà implanté un au sein de leur organisation, il est important d'éviter certains pièges pour que le Comité de formation devienne un levier important de développement de la main-d'œuvre.

Tableau 3 – PIÈGES POSSIBLES

Que ce soit toujours au responsable des ressources humaines qu'incombe la responsabilité d'animer, de produire l'ordre du jour et les comptes rendus. À éviter, puisque cela donne l'impression qu'il s'agit du comité des RH, alors que la responsabilité doit être partagée par tous les membres.

Qu'en raison de la nature consultative du Comité de formation les réunions ne se tiennent pas à la fréquence convenue. À éviter, puisque cela diminue la crédibilité et l'importance du Comité.

Qu'on laisse courir la perception qu'à la suite de l'implantation d'un Comité de formation les employés pourront suivre toutes les formations désirées. À éviter, puisque cela crée de fausses attentes, impossibles à satisfaire.

Que les membres du Comité acceptent et soumettent au Comité toutes les demandes des employés sans faire d'analyse des besoins ni de sélection préalable. À éviter, puisque cela crée l'impression erronée que c'est la direction qui refuse les demandes. C'est la responsabilité commune de tous les membres d'analyser la pertinence des demandes en lien avec les objectifs organisationnels.

Qu'on laisse croire que le budget de formation vise seulement les employés syndiqués. À éviter, puisque cela crée de fausses attentes qui ne seront jamais satisfaites. C'est un budget de développement de la main-d'œuvre syndiquée et cadre.

Qu'on exige le quorum pour prendre toutes les décisions et faire avancer un dossier. À éviter, puisque cela va ralentir énormément les activités de développement. Il faut déléguer certaines responsabilités ou certains mandats aux membres du Comité.

Qu'on perde de vue les orientations et les objectifs organisationnels. À éviter, car le traitement des demandes de formation repose sur l'arrimage avec les objectifs organisationnels.

Que la direction et les superviseurs pensent qu'ils ne sont plus responsables de la formation, car c'est le Comité qui l'a prise en charge. À éviter, puisque certains besoins importants seraient oubliés. Le développement de la main-d'œuvre est une responsabilité de tous les intervenants dans l'entreprise.

Que l'on croie que le responsable de la formation devient le Comité de formation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CHAMBERLAND, André (1995). La formation en entreprise, un gage de performance, Montréal, Les Éditions Transcontinental.

LAFLAMME, Roch (2002). La formation en entreprise. Nécessité ou contrainte?, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2e édition.

MEIGNANT, Alain (1995). Manager la formation, Paris, Éditions Liaisons.

SECTION 3



SECTION 3

Le rôle du Comité

Maintenant que les étapes de la création du Comité de formation sont connues, il convient de situer dans quel cadre intervient le Comité. La section III reprend le cycle de gestion de la formation présenté à la section I, en y précisant les rôles et les responsabilités des acteurs organisationnels à chacune des étapes. Des outils pratiques viennent compléter le tableau.

3.1 Rôles et responsabilités

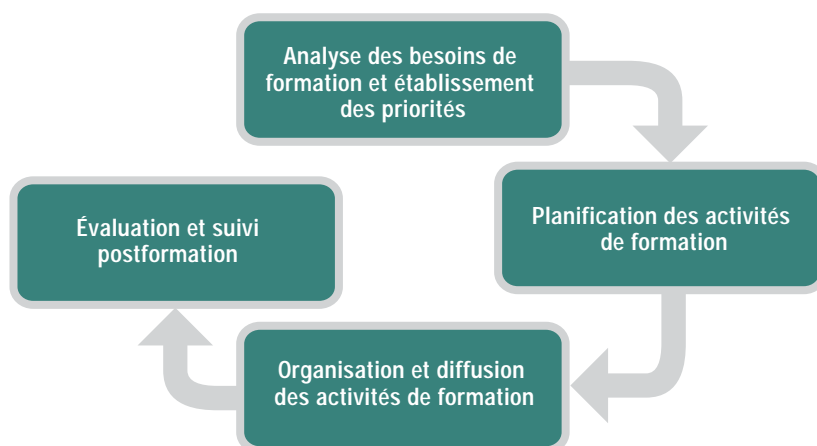


Figure IV – Cycle de gestion de la formation

3.1.1 Rôles et responsabilités des intervenants aux différentes étapes

Précisons que la fonction, l'influence et l'implication des différents intervenants du Comité de formation dans le cycle de la gestion de la formation varient d'une organisation à l'autre. La répartition des rôles et des responsabilités reflétera le mandat que le Comité s'est donné. Les éléments présentés dans les pages 22 à 25 sont à titre indicatif seulement.

Gestion de la formation	Responsabilités de la direction	Responsabilités des ressources humaines
<p>1. Analyse des besoins de formation et établissement des priorités</p>	<p>Préciser les changements souhaités et définir les compétences requises qui en découlent (besoins liés à un changement).</p> <p>Définir clairement les objectifs stratégiques.</p> <p>Établir les priorités.</p> <p>Fournir les ressources nécessaires.</p> <p>Donner son soutien et faciliter le travail.</p>	<p>Établir un plan de formation global en fonction de l'ensemble des besoins relevés (liés au rendement et aux changements).</p> <p>S'assurer que les priorités sont respectées.</p> <p>Au besoin, préciser les compétences requises.</p> <p>Susciter la participation.</p> <p>Offrir un soutien-conseil aux gestionnaires (ex. : créer des outils).</p>

Responsabilités du Comité de formation	Responsabilités du superviseur immédiat	Responsabilités des employés
<p>Participer à l'élaboration du plan global de formation avec les ressources humaines (rôle de soutien).</p> <p>Participer à l'établissement des priorités de formation (rôle de soutien).</p> <p>Recevoir et analyser les demandes des employés directement sur le terrain.</p> <p>Analyser les besoins à l'aide des outils prescrits.</p> <p>Favoriser un climat de collaboration entre l'ensemble des acteurs.</p> <p>S'assurer que les besoins des employés s'inscrivent à l'intérieur du mandat du comité.</p> <p>Respecter les priorités de la direction.</p>	<p>Définir les besoins de formation opérationnels (liés à des changements ou à des problèmes de rendement).</p>	<p>Vouloir suivre une formation et s'améliorer dans leurs fonctions.</p> <p>Repérer les obstacles possibles à la formation.</p> <p>Faire connaître leur opinion sur leurs besoins de formation.</p>

Gestion de la formation	Responsabilités de la direction	Responsabilités des ressources humaines
<p>2. Planification des activités de formation</p>	<p>Valider le calendrier de diffusion des activités de formation.</p> <p>Au besoin, réorganiser le calendrier des opérations.</p>	<p>Gérer les appels d'offres lorsqu'il faut faire appel à des ressources externes.</p> <p>Offrir un soutien-conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes (ex. : construire un modèle type pour la formation interne).</p> <p>Compléter le calendrier global de formation.</p> <p>Gérer le budget de formation.</p> <p>Susciter la participation.</p>
<p>3. Organisation des activités de formation et de diffusion</p>	<p>Suivre la diffusion des activités de formation.</p> <p>Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences pendant la formation.</p> <p>Gérer les résistances.</p>	<p>Suivre la diffusion des activités de formation.</p> <p>Offrir un soutien-conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes.</p> <p>Apporter les correctifs nécessaires.</p>
<p>4. Évaluation des activités de formation et suivi postformation</p>	<p>Analyser les résultats des évaluations.</p> <p>Analyser les résultats de la formation sur l'atteinte des objectifs organisationnels.</p> <p>Communiquer et encourager les succès.</p> <p>Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences après la formation.</p> <p>Au besoin, revoir l'organisation du travail en fonction des nouveaux apprentissages.</p> <p>Reconnaître les nouvelles compétences.</p>	<p>Bâtir un système d'évaluation des formations à deux niveaux (satisfaction des participants et transfert des apprentissages).</p> <p>Dresser un bilan annuel.</p> <p>Sensibiliser la direction et les superviseurs à l'importance du soutien au transfert.</p> <p>Offrir un soutien conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes (y compris en créant des outils pour assurer un suivi).</p>

Responsabilités du Comité de formation	Responsabilités du superviseur immédiat	Responsabilités des employés
<p>Donner son avis sur les plans et les contenus de formation.</p> <p>Donner son avis sur les méthodes d'enseignement et le choix des formateurs.</p> <p>Collaborer avec les RH pour la gestion du processus (rôle de soutien).</p> <p>Repérer les obstacles prévisibles et suggérer les ajustements appropriés.</p>	<p>Fournir les renseignements nécessaires à la planification de la formation (ex. : horaire de travail, horaire des vacances, etc.).</p> <p>Donner son avis sur les meilleurs moments pour offrir la formation.</p>	<p>S. O.</p>
<p>Collaborer avec les RH pour la gestion du processus de gestion de la formation.</p> <p>Soutenir la direction dans la gestion des résistances.</p> <p>Contribuer à l'instauration d'un climat de participation et de développement.</p>	<p>Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences pendant la formation.</p>	<p>Participer activement à la formation.</p> <p>Remettre en question les nouveaux apprentissages.</p>
<p>Analyser les résultats des évaluations et formuler des recommandations.</p> <p>Communiquer et encourager les succès.</p> <p>Contribuer à la mise en place des conditions qui facilitent l'intégration des apprentissages.</p> <p>Évaluer les transferts d'apprentissage sur le terrain (utiliser une grille, vérifier si les objectifs sont atteints).</p>	<p>Communiquer et encourager les succès.</p> <p>Encourager l'application des nouveaux apprentissages.</p>	<p>Participer à l'évaluation de la formation.</p> <p>Mettre en application les nouvelles notions.</p> <p>Demander de l'aide aux collègues, supérieur immédiat, formateur lorsque c'est nécessaire.</p>

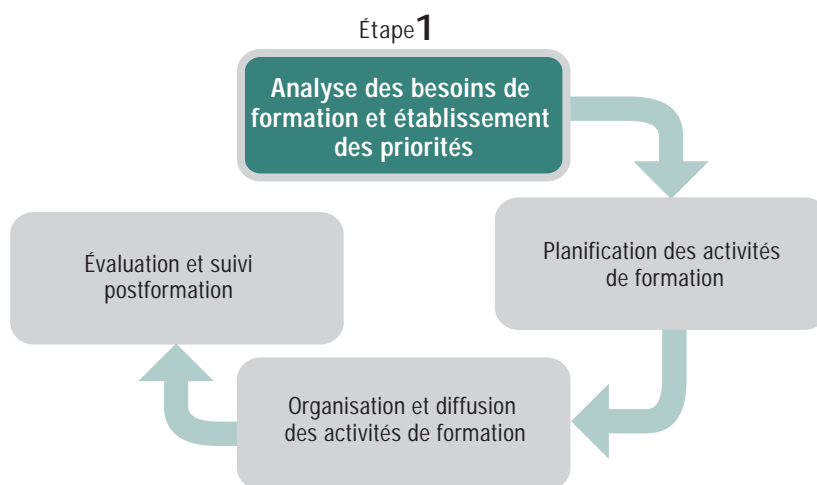
3.1.2 Coffre à outils de gestion de la formation

À chacune des quatre étapes de gestion de la formation proposées dans ce guide d'implantation, la présente section propose des outils permettant au Comité de formation de remplir son mandat de développement de la main-d'œuvre.

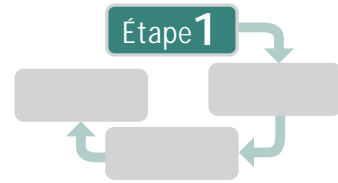
Étape 1 - Rappel

Analyse des besoins de formation et établissement des priorités

La première étape du cycle de gestion de la formation concerne l'identification de la problématique, la prise de conscience et la définition des besoins réels de formation. La collecte et l'analyse des données font ressortir l'écart de performance à combler, c'est-à-dire la différence entre la situation actuelle et la situation désirée. On assure ainsi mieux la pertinence et l'efficacité de la formation à développer.



Grille d'identification des besoins de formation



(À remplir par le supérieur immédiat - pour chaque employé)

Nom, prénom : _____

Poste de travail : _____

Département : _____ Date : _____

I POSTE DE TRAVAIL

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le travail ?

Dans l'ensemble des responsabilités, quelles sont celles avec lesquelles l'employé est le plus à l'aise ?

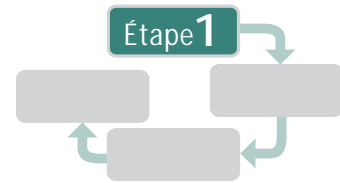
Quelles sont les responsabilités à l'égard desquelles l'employé ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

Quels sont les résultats attendus que l'employé ne réussit pas à obtenir ?

(Suite à la page 28)

OUTIL 1

Grille d'identification des besoins de formation (suite)



(À remplir par le supérieur immédiat - pour chaque employé)

Nom, prénom : _____

Poste de travail : _____

Département : _____ Date : _____

II FORMATION

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

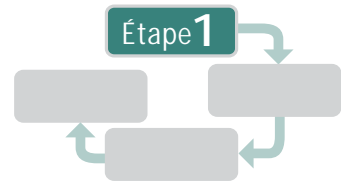
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation pour cet employé ?

Quelles sont les formations déjà reçues et l'expérience de l'employé ?

Existe-t-il des besoins spécifiques de formation pour l'ensemble des membres de ce poste ?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employés et au contexte de travail ?

Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires



(À remplir par la direction)

Nom du gestionnaire : _____

Service : _____ Date : _____

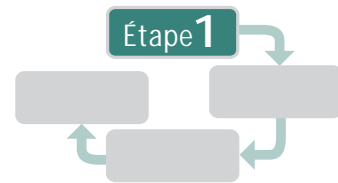
III ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE

Au cours des trois prochaines années, quels sont les enjeux majeurs auxquels l'entreprise aura à faire face ?

Nommez deux grands objectifs que vous vous êtes fixés pour les trois prochaines années.

Quels sont les obstacles qui peuvent gêner ou ralentir l'atteinte de ces objectifs ?

Grille d'évaluation des 4M



Pour identifier des besoins de compétences, il est conseillé de se questionner et d'analyser la performance de l'entreprise. Pour y parvenir, l'utilisation d'indicateurs est recommandée. Ils sont regroupés en cinq catégories :

- des indicateurs de temps, c'est-à-dire les durées, les pertes de temps, etc. ;
- de quantités de production de biens ou de services;
- de qualité, très souvent des indicateurs de non-qualité;
- de données sur les coûts;
- d'informations sur la main-d'œuvre.

Il est ensuite opportun de trier les préoccupations identifiées afin d'évaluer rapidement si la formation est une solution à envisager. En effet, il est rare que pour résoudre une problématique la formation soit le seul moyen à envisager. Généralement, les actions à entreprendre pour améliorer des situations aux opérations se subdivisent en quatre groupes :

Machine/Matériel – Main-d'œuvre – Méthode – Maintenance/Maintien

La grille d'évaluation 4M sert concrètement à évaluer rapidement lesquelles des actions à initier ont le plus d'impact sur la situation. Cette démarche s'effectue préférentiellement en groupe et en deux étapes :

- Analyse de la performance par les indicateurs
- Évaluation à l'aide de la grille des 4M

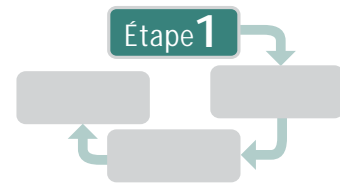
Conditions d'application

- Besoin de connaître assez bien l'ensemble des opérations de l'entreprise.
- Il est possible d'utiliser cette grille sans effectuer la première étape si on possède déjà une bonne idée des besoins de compétence susceptibles de se traduire par des gains de performance.

Limites

- Soulève parfois des discussions inutiles parce qu'on n'a pas toutes les données nécessaires.
- L'utilisation est préférable en groupe.
- Il faut que les utilisateurs soient bien informés et en mesure d'émettre une opinion.

(suite à la page 31)



Étape 1

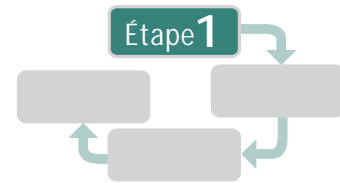
ANALYSE DE LA PERFORMANCE PAR LES INDICATEURS

Procéder à une analyse de la situation à l'aide d'indicateurs pertinents à l'entreprise et à son secteur d'activité s'impose. Généralement, les dirigeants de l'entreprise en connaissent bien les principaux. Et ils sont en mesure d'estimer assez bien leur performance. Il n'est pas nécessaire de chercher une mesure exacte ou très précise.

Une grille d'analyse des indicateurs types est proposée :

- Pour une entreprise manufacturière

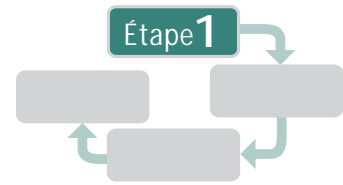
Évidemment, elle devra être adaptée à sa réalité (suite à la page 32).



GRILLE D'ANALYSE À L'AIDE D'INDICATEURS (MANUFACTURIER)		
Catégorie	Indicateurs de production	Principales préoccupations
Temps	Écart temps standard et temps réel ■ % de commandes produites à temps ■ Temps de mise en course ■ Temps mort (pannes, entretien, bris, blocages, etc.) ■ Autres _____	
Output ou quantité	Quantité de pièces produites par heure-personne ■ Quantité par heure/machine ■ Nombre d'unités assemblées ■ Autres _____	
Qualité	% de rejets ■ % de reprises/corrections ■ Rupture de stocks ■ Plainte des clients ■ Nombre de défaillances ■ Autres _____	
Coûts	Coût unitaire réel vs estimé ■ % de contribution marginale ■ Coût des rebuts ■ Rotation des stocks ■ Coût d'entretien ■ Coût des pertes de matières premières ■ Autres _____	
Ressources humaines	Temps supplémentaire ■ Nombre d'accidents de travail ■ Taux de rétention des nouveaux ■ Nombre de postes à pourvoir ■ Taux de roulement ■ Autres _____	

OUTIL 4

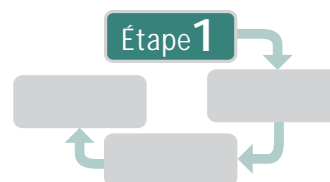
Établissement des priorités de formation



Employés ciblés (nombre et poste)	Formations envisagées	Objectif principal	Niveau de priorité	Formateur identifié	Dates (prévues)

OUTIL 5

Compilation des besoins de formation

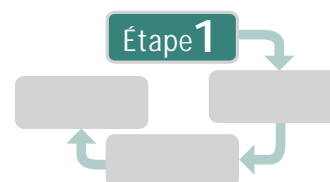


Besoins	Niveau de priorité
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

* LÉGENDE 1- urgent/à travailler 2- à planifier 3- peut attendre 4- continu

OUTIL 6

Grille de formulation des objectifs



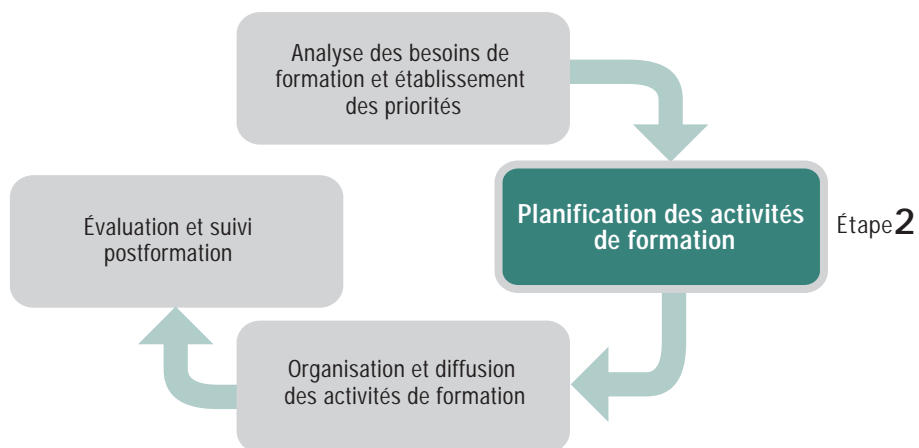
Toute action de formation doit permettre de répondre à des objectifs précis de développement de la main-d'œuvre. En fait, l'objectif de formation décrit ce que les personnes seront capables de faire à l'issue de la formation.

Caractéristiques à respecter pour formuler un objectif de formation	Les objectifs de la formation respectent-ils les caractéristiques ?
Tourné vers le participant Ex. : Savoir utiliser la machine Y, plutôt que initier l'employé à l'utilisation de la machine Y.	
Défini avec un verbe d'action Ex. : Comparer, opposer, lister, identifier, plutôt que comprendre, se familiariser, etc.	
Précis Ex. : Changer une roue de voiture, plutôt que se familiariser avec les roues d'une voiture.	
Mesurable Ex. : Un ratio de productivité Écrire la procédure pour effectuer une tâche, plutôt que connaître la procédure pour effectuer une tâche.	
Inscrit dans le temps	
Réalisable	

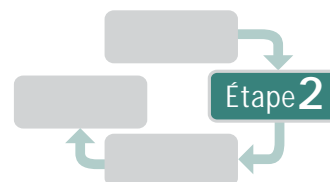
Étape 2 - Rappel

Planification des activités de formation

La planification consiste à organiser le programme de formation de telle sorte qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise dans le respect de ses objectifs. Cela contribue ainsi à réduire l'influence des contraintes internes et externes.



Carte de formation



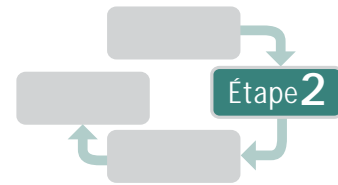
Éléments contextuels (Qui ?, Quand ?, Comment ?)

Problématique sous-jacente à la formation

Thème central

Objectifs

Exemple de plan spécifique de formation



FORMATION

Titre de la formation _____

Introduction expliquant les enjeux de la formation

Objectifs de formation

À la fin de la formation, les participants seront capables de :

- Énumérer les objectifs de la formation.

Contenu et durée _____ x heures

Les thèmes suivants y sont approfondis :

- Énumérer les thèmes.

Format

La formation est offerte par XYZ. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) seront composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique.

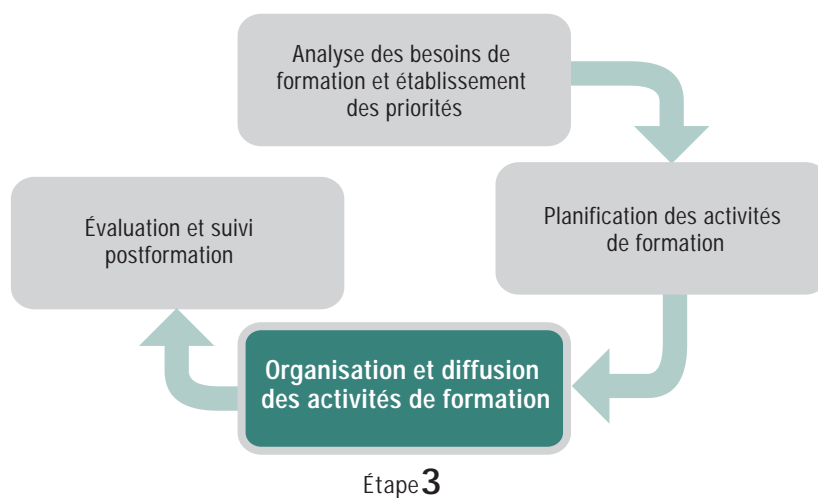
Personnel visé

- Inscrire le groupe d'employés concerné.

Étape 3 - Rappel

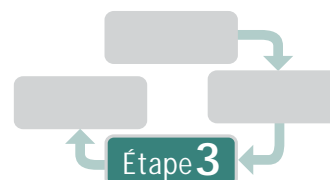
Organisation et diffusion des activités de formation

La troisième phase du processus examine les principales préoccupations. Comment les contenus élaborés sont-ils transmis ? De quelle façon les apprentissages sont-ils intégrés par les participants ? Après avoir bâti le contenu théorique au cours de l'étape précédente, l'attention porte maintenant sur les moyens de transmettre les connaissances et les habiletés.



OUTIL 9

Liste de vérification pour la préparation

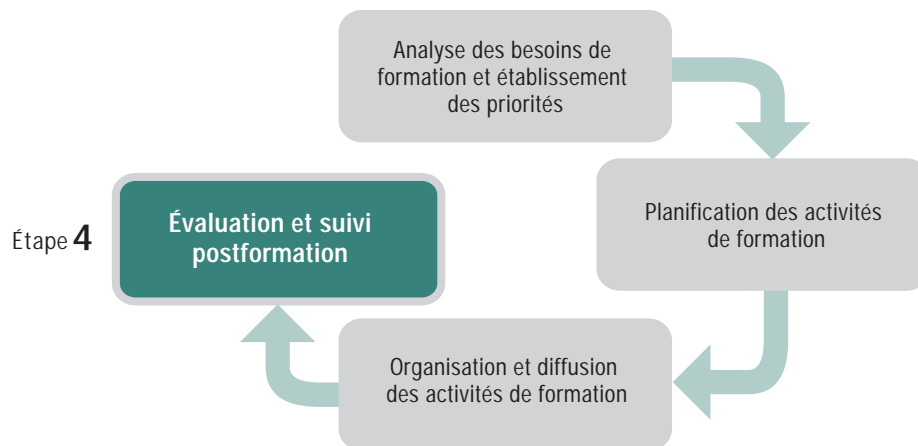


Points à vérifier	Cochez
Dates approuvées et confirmées	<input type="checkbox"/>
Disponibilité de salles	<input type="checkbox"/>
Convocation des participants	<input type="checkbox"/>
Rappel de convocation des participants	<input type="checkbox"/>
Grille de présence des participants	<input type="checkbox"/>
Matériel pédagogique (manuel, texte, etc.)	<input type="checkbox"/>
Activités d'apprentissage	<input type="checkbox"/>
Réservation ou disponibilité d'un ordinateur	<input type="checkbox"/>
Disponibilité du formateur	<input type="checkbox"/>
Plan spécifique de la formation	<input type="checkbox"/>
Grille d'évaluation de la formation par les participants	<input type="checkbox"/>
Cartons de présentation	<input type="checkbox"/>
Tableau à dessin	<input type="checkbox"/>
Crayons et feuilles	<input type="checkbox"/>

Étape 4 - Rappel

Évaluation et suivi postformation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en matière d'énergie, de temps, d'argent et de ressources matérielles. Il faut en évaluer les impacts réels après coup.



Exemple de formulaire d'évaluation



Titre de la formation : _____

Groupe numéro : _____ Matin ____ Après-midi ____ Date : _____

Nom du formateur, de la formatrice : _____

Les objectifs de la session sont-ils atteints ?

- a) _____ OUI ____ NON ____
- b) _____ OUI ____ NON ____
- c) _____ OUI ____ NON ____
- d) _____ OUI ____ NON ____

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, formulez vos commentaires pour les aspects obtenant un résultat de 3 et moins.

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

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

Commentaires et recommandations :

Grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages



(À remplir par l'employé)

Titre de la formation : _____

Nom, prénom : _____

Fonction : _____ Date : _____

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, formulez vos commentaires pour les aspects obtenant un résultat de 3 et moins.

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

Confiance dans la pratique des habiletés

1. Je me sens tout à fait apte à mettre en application les compétences enseignées en ce qui concerne :

Inscrire les compétences enseignées.

_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

2. La formation a augmenté ma confiance en mes capacités de mettre en pratique les habiletés mentionnées précédemment au point 1.

_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

Utilisation des compétences

3. J'utilisais déjà les compétences enseignées avant de suivre la formation.

1 2 3 4 5

4. J'ai eu l'occasion de mettre en pratique les compétences enseignées en ce qui concerne :

1 2 3 4 5

Inscrire les compétences enseignées.

_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

Exemple de questionnaire pour mesurer la contribution d'un superviseur au transfert d'une formation offerte aux membres de son équipe



Titre de la formation : _____

Nom, prénom : _____

Fonction : _____ Date : _____

Indiquez si vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants.

	Oui	Non
• J'ai une bonne idée des sujets abordés par la formation.	_____	_____
• Je trouve important que les employés suivent cette formation.	_____	_____
• Je fais un lien direct entre ce que les employés apprendront et ce qu'ils doivent faire dans leur travail.	_____	_____
• La formation va contribuer de façon très concrète à améliorer le travail des employés concernés.	_____	_____
• La formation va contribuer de façon très concrète à améliorer le travail de mon service.	_____	_____
• Je saisis bien l'importance que revêt cette formation pour l'atteinte des objectifs de l'organisation.	_____	_____
• Je peux évaluer les employés sur ce qu'ils ont appris en formation.	_____	_____
• Nous avons les ressources et les outils pour que les employés mettent en application ce qu'ils apprendront.	_____	_____
• Je connais suffisamment le contenu de la formation pour pouvoir aider les employés à mettre en application leurs apprentissages.	_____	_____
• J'ai déjà discuté avec les employés du sujet de la formation et de son importance avec les employés qui devront y assister.	_____	_____

N. B. : Une réponse négative à l'un des énoncés peut révéler que le superviseur ne saisit pas les enjeux de la formation, ne connaît pas son contenu ou n'appuie pas le programme de formation dans son ensemble. Dans un tel contexte, il est fort probable que les employés ne seront pas encouragés à suivre la formation. Ce qui rendra le transfert des apprentissages très difficile.

3.2 Importance du transfert des apprentissages

Parce qu'il constitue un élément des plus importants dans le processus de gestion de la formation, le transfert des apprentissages, tout comme l'intégration des compétences dans le milieu de travail, font l'objet d'une évaluation et d'un suivi très serré.

La formation donnée à la main-d'œuvre d'une organisation constitue un avantage concurrentiel dans la mesure où les apprentissages permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. D'où l'importance d'arrimer convenablement les compétences à développer aux cibles de développement de l'entreprise.

Dans ces conditions, l'évaluation du transfert des apprentissages fournit au comité de gestion l'occasion de rendre compte des améliorations observées dans le cadre de son mandat et de contribuer à l'augmentation de la performance organisationnelle.

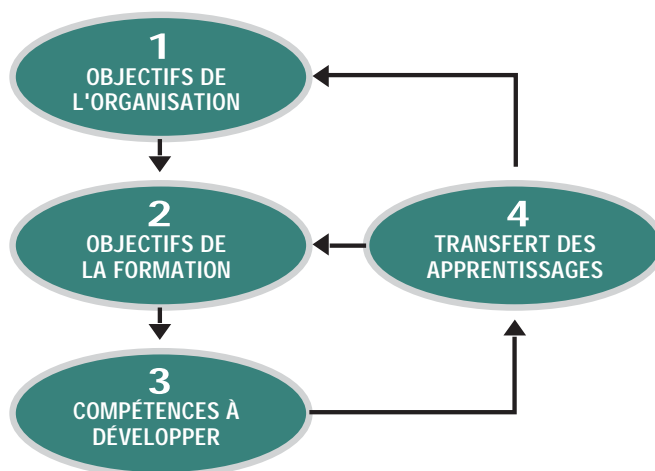


Figure V – Processus de transfert des apprentissages

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CHAMBERLAND, André (1995). *La formation en entreprise, un gage de performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- CUISINIEZ, Frédérique et Ghyslaine ROY-LEMARCHAND (2001). *Réussissez vos actions de formation*, Paris, ESF éditeur.
- HONOLD, Linda (2001). *Developing Employees Who Love to Learn*, Palo Alto, California, Davies-Black Publishing.
- LAFLAMME, Roch (2002). *Formation en entreprise. Nécessité ou contrainte?* Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 2e édition.
- RIVARD, Patrick (2000). *La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, introduction chapitre III.

SECTION 4



Le fonctionnement du Comité de formation

Les rôles et les responsabilités du Comité de formation sont connus. Reste maintenant à présenter les éléments induisant un mode de fonctionnement efficace. On aborde principalement la dimension de la concertation au sein du Comité et les techniques de gestion d'une réunion. Les outils instaurant une dynamique d'équipe performante figurent aussi au menu.

Les organisations d'aujourd'hui évoluent dans un environnement en profondes mutations. La seule constante est le changement ! Pour assurer l'amélioration et la continuité des activités, la contribution de toutes les parties est requise. Cet esprit anime le Comité de formation. Tout le monde collabore et participe au développement de la main-d'œuvre.

4.1 Concertation patronale-syndicale

L'usage de la concertation patronale-syndicale favorise de bonnes relations et l'efficacité du Comité de formation. Les parties travaillent conjointement. Elles examinent les problèmes. Elles analysent les solutions possibles. Elles prennent ensuite des décisions ensemble en mettant l'épaule à la roue pour les mettre en œuvre.

Avantages de la concertation pour la partie patronale

- Plus d'information sur les problèmes éprouvés, sur les préoccupations des employés et sur les effets des solutions envisagées.
- Climat de confiance accru.
- Mobilisation du personnel et de la partie syndicale à l'égard des objectifs organisationnels.
- Meilleure adhésion aux changements implantés.
- Règlement durable des problèmes.
- Meilleures chances de préserver de bonnes relations de travail.

Avantages de la concertation pour la partie syndicale

- Meilleur accès à l'information détenue par la haute direction.
- Participation à divers comités.
- Intérêt de la partie patronale pour les demandes de la partie syndicale.
- Capacité d'influencer les décisions.
- Règlement durable des problèmes.
- Meilleures chances de préserver de bonnes relations de travail.

On comprend que la concertation ne s'intègre pas du jour au lendemain. Beaucoup de temps, de volonté et de respect entre les parties sont nécessaires. Dès le début, il faut laisser place à l'écoute mutuelle, déployer des efforts constants. Favoriser les échanges d'information et préserver la volonté de trouver des solutions satisfaisantes pour toutes les parties ne sont pas choses faciles.

4.1.1 Milieu non syndiqué

Le Comité de formation évoluant dans un milieu non syndiqué est normalement un groupe permanent qui est dédié à l'analyse de besoins de formation en fonction des orientations stratégiques. Il réunit des représentants de la direction, des spécialistes en formation et des employés.

L'idéal, c'est que ses membres occupent les principales fonctions de l'entreprise. Préférentiellement représentatifs de tous les niveaux hiérarchiques dans différents départements, ils brossent un tableau de la situation des compétences. Ils déterminent les écarts à combler et élaborent les plans de formation permettant d'assurer le développement de l'organisation.

Si l'on désire introduire une gestion performante des ressources humaines sur des bases solides, le Comité bénéficie nécessairement d'une autonomie réelle lui permettant de prendre des décisions qui influencent la politique de gestion, la planification, la réalisation des activités et le suivi de la formation.

4.2 Gestion de réunion efficace

Durant les réunions du Comité de formation, un animateur maîtrise son bon déroulement. Il dirige la communication de telle sorte que les membres s'investissent dans les discussions par des échanges positifs.

Règles de base

- Faciliter l'échange et motiver les membres.
- Maintenir l'ordre et accorder le droit de parole de façon juste (susciter ou restreindre la participation).
- Clarifier le sens des interventions pour que tous les membres aient la même compréhension des idées émises lors de la discussion.
- Équilibrer l'importance des faits énoncés.
- Réduire les aspects émotifs.
- Veiller à ce que personne ne soit rejeté.

Rôle et fonctions de l'animateur

L'animateur organise les rencontres du Comité de formation. Il facilite le travail de groupe. Cela suppose de :

- Voir à l'organisation logistique et matérielle.
- Rappeler les objectifs du Comité et de la rencontre.
- Maintenir un bon climat de travail en équipe.
- Diriger et clarifier les échanges (définir, reformuler, questionner, faire des liens, résumer, recadrer, etc.).
- Dénouer les résistances ou sortir d'une impasse.
- S'assurer que les participants ont du plaisir à travailler au sein du Comité.
- Ramener les échanges dans le cadre de la démarche.
- Gérer le temps.
- S'assurer d'atteindre les objectifs de la rencontre.

On recommande que l'animation du Comité s'effectue à tour de rôle par un représentant des travailleurs et par un porte-parole de la direction. Cette rotation accorde aux deux parties l'importance qui leur revient dans une démarche de concertation. Chacun a l'occasion de comprendre l'ampleur de la tâche.

Qualités de l'animateur

Pour mener à bien son mandat, l'animateur :

- est conscient de son rôle et du pouvoir qu'il exerce sur le Comité;
- possède certaines connaissances du sujet traité;
- comprend parfaitement l'objectif de la réunion;
- connaît les principales techniques d'animation;
- affiche un esprit de synthèse développé.

Capacités de l'animateur

L'animateur prend la mesure de ses capacités et de ses limites. Il va chercher le soutien dont il a besoin pour parvenir à :

- planifier la rencontre;
- articuler ses idées;
- maîtriser le temps, suivre l'horaire;
- contenir son discours;
- interagir avec les autres membres.

Obstacles au bon déroulement des réunions

Même si l'animateur affiche la meilleure volonté du monde, certains obstacles sont susceptibles d'envenimer le déroulement d'une rencontre. Mentionnons par exemple :

- Les participants qui s'éloignent du sujet.
- Un manque de préparation de l'animateur et des membres (ex. : absence d'ordre du jour).
- Les discussions qui se font en petits groupes.
- Le fait de sauter trop vite aux conclusions.

Il appartient à l'animateur de surmonter ces contraintes et de ramener les participants à l'ordre.

4.3 Préparation d'une réunion efficace

Afin de bien préparer la réunion, l'animateur du Comité de formation est appelé à répondre aux questions suivantes : Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Quand ? Où ? Comment ?

Quoi ?	<ul style="list-style-type: none">• Quel est le but de la réunion ?• Quels sujets seront traités ?• Quels sont les résultats souhaités de la réunion ?• Consulter la direction générale, les conseillers aux ressources humaines, les représentants syndicaux, les autres membres du Comité, bref, toute personne pouvant apporter une contribution favorable au développement des compétences.
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser la prise de décision et la résolution des problèmes.• Évaluer la valeur ajoutée des activités de formation.• Analyser des besoins de formation et établir des priorités.• Planifier des activités de formation.• Organiser des activités de formation.• Évaluer des activités de formation et un suivi postformation.
Qui ?	<ul style="list-style-type: none">• Qui devrait être consulté pour fournir l'ensemble des informations liées aux sujets traités ?• Qui devrait être impliqué dans les décisions nécessaires aux sujets traités ?• À quelles personnes faut-il confier la responsabilité de la réunion ?
Quand ?	<ul style="list-style-type: none">• Quel moment convient le mieux pour tenir la réunion ?• Tenir compte de l'emploi du temps des membres du Comité et des échéances à respecter.
Où ?	<ul style="list-style-type: none">• Choisir un local à la fois pratique et approprié au type de rencontre.• Quels services de soutien ou quel matériel seront nécessaires ? (Ex. : tableaux à feuilles, matériel de présentation PowerPoint, capacité de téléconférence, etc.).
Comment ?	<ul style="list-style-type: none">• Le comment de la rencontre se traduit dans l'élaboration de l'ordre du jour.

4.3.1 Élaboration de l'ordre du jour

Habituellement préparé par l'animateur, l'ordre du jour guide les débats et les décisions à prendre durant les sessions de travail du Comité de formation. Il est essentiel de le distribuer à l'avance. Le compte rendu de la réunion précédente est aussi mis à la disposition des membres pour qu'ils arrivent bien préparés et apportent une contribution utile.

Préparation de l'ordre du jour

- Revoir le dernier compte rendu et relever les points qui reviendront.
- Énumérer les sujets à traiter.
- Demander aux membres s'ils ont des questions à faire inscrire à l'ordre du jour.
- Allouer une période d'étude de chaque point.
- Confirmer la présence à la réunion de personnes invitées.
- Distribuer l'ordre du jour.

Il respecte quatre critères :

- Tous les points concordent avec le mandat du Comité de formation – veiller à ce que le Comité ne passe pas son temps à étudier une question qui relève en fait d'une autre instance.
- La plupart des points concernent une action ou une décision et cadrent dans l'une ou l'autre des étapes du cycle de gestion de la formation.
- Le but de chaque point est clairement indiqué à l'ordre du jour.
- Une période réaliste d'étude de chaque point est établie.

Documentation nécessaire

- Le Comité de formation détermine les renseignements qu'il désire obtenir du personnel, des superviseurs, des conseillers en ressources humaines et de la direction générale. Sur quels points le Comité reçoit-il des rapports? Sur lesquels n'en reçoit-il pas? Dans quelle mesure les renseignements doivent-ils être détaillés? Quel format est le plus utile?
- Il faut obtenir la quantité d'information appropriée pour le Comité, c'est-à-dire suffisamment d'information afin de pouvoir discuter de chaque point à fond sans noyer le Comité dans les détails.
- La personne responsable d'un point à l'ordre du jour prépare normalement la documentation pertinente. Il faut veiller à le lui rappeler.

4.3.2 Élaboration du compte rendu

À l'instar du procès-verbal, le compte rendu constitue le registre des modalités et décisions prises. Il garde une trace des mesures et de la désignation des personnes chargées de leur mise en œuvre. Le document contient un aide-mémoire précieux spécialement chez les personnes remplissant une fonction particulière. C'est préférable qu'il soit transmis aux membres du Comité avant la rencontre.

4.4 Dynamique de l'équipe

Un Comité de formation se veut une équipe de travail réalisant un ensemble d'activités dont l'objectif ultime vise le développement de la main-d'œuvre de l'organisation. S'il veut atteindre la cible, ses membres préconisent un mode de fonctionnement efficace en conséquence.

4.4.1 Caractéristiques d'une équipe efficace

Une équipe efficace est un groupe de personnes	Dans une équipe efficace, on retrouve
<ul style="list-style-type: none">• qui sont engagées dans l'atteinte d'un objectif commun;• qui travaillent bien ensemble en ayant du plaisir à le faire;• qui produisent des résultats de haute qualité.	<ul style="list-style-type: none">• du soutien et de la collaboration;• de l'honnêteté, de la transparence et de l'ouverture;• une ambiance chaleureuse et agréable;• de l'écoute et la recherche de solutions;• une responsabilisation des personnes;• l'atteinte de l'excellence et un haut niveau de productivité.

Elle n'est pas efficace dès sa première rencontre. Il faut du temps et une dose de bonne volonté, pour peu qu'on suive les étapes suivantes :

1. Établissement d'un climat de confiance
2. Clarification des buts et d'une vision commune
3. Définition des problèmes et prise de décision
4. Mise en action des décisions
5. Performance et résultats
6. Révision périodique des modes de fonctionnement

La collaboration entre les membres forge une équipe efficace en raison du partage des compétences qu'elle instaure.

Interactions entre les membres

Plusieurs facteurs facilitent les interactions entre les participants. Et par ricochet, ils affectent positivement la collaboration :

- Le respect d'autrui
- La fixation d'objectifs communs
- Une bonne communication entre les individus
- Le partage des connaissances et des compétences
- L'ouverture d'esprit
- L'esprit d'entraide
- La coopération
- La participation active dans le travail d'équipe

4.4.2 Importance des rôles et des responsabilités

Résumons maintenant les rôles et les responsabilités déjà signalés dans les sections précédentes :

- Il est essentiel que chaque membre comprenne l'importance de sa participation au Comité de formation au profit du développement organisationnel global.
- Pour assurer l'efficacité de la rencontre, il est nécessaire que chacun se prépare sérieusement à la réunion, qu'il participe objectivement aux débats et s'engage à donner les suites appropriées afin que le groupe obtienne les meilleurs résultats.

Quand des points d'information sont abrogés à l'ordre du jour, il est souhaitable que les membres du Comité de formation :

- écoutent attentivement l'information transmise;
- demandent des précisions ou des éclaircissements, si c'est nécessaire;
- prennent des notes, car les écrits sont la mémoire des réunions;
- appliquent l'action relative à l'information reçue, si tel est le cas (ex. : modification d'une procédure).

Quand des points de consultation sont discutés, les membres :

- écoutent attentivement l'information ou la proposition émise;
- apportent des commentaires, des idées, des avis, des informations lorsqu'ils sont invités à le faire;
- expriment leurs besoins, leurs points de vue et leurs préférences;
- évitent les digressions (exemples trop longs et discussions hors sujet);
- écoutent les commentaires des autres sans les interrompre;
- acceptent des points de vue différents des leurs;
- cherchent à comprendre les intérêts et les besoins de tous.

Lorsque des points de discussion sont soulignés, les membres :

- écoutent attentivement l'information ou le sujet de discussion (quoi et pourquoi);
- s'assurent de bien comprendre le sujet de discussion et demandent des précisions au besoin;
- apportent des commentaires et des idées lorsqu'ils sont invités à le faire;
- évitent les digressions (exemples trop longs et discussions hors sujet) et s'assurent que tous les membres s'expriment;
- écoutent les commentaires des autres sans les interrompre;
- s'assurent de bien comprendre les idées des autres et demandent des précisions au besoin;
- participent à la recherche d'explications et de solutions;

- lorsqu'une solution doit être retenue, recherchent les meilleures idées ou options en fonction du but de la décision et des facteurs de décision;
- recherchent l'entente;
- se rallient au groupe lorsqu'une décision est prise même si celle-ci n'est pas leur premier choix et appuient la mise en œuvre de la décision prise.

4.5 Méthodes de prise de décision en groupe

Prendre une décision signifie choisir entre deux ou plusieurs possibilités. C'est un processus dégageant un certain nombre d'options. On les analyse et on en retient une. Pour s'aider, les questions suivantes se posent :

- Quel choix s'agit-il de faire ?
- Pourquoi cette décision s'impose-t-elle ?
- Quel événement a provoqué l'obligation de prendre la décision ?

4.5.1 Facteurs influençant la prise de décision

Certains facteurs facilitent ou compliquent la prise de décision en groupe.

Facteurs favorisant la prise de décision	Obstacles à la décision de groupe
<ul style="list-style-type: none"> • La cohésion entre les membres. • La personnalité des décideurs, leur expérience ainsi que leur philosophie de travail, qui ne peuvent qu'influencer le mode de prise de décision. • L'expérience acquise lors de décisions précédentes. • L'utilisation des ressources (prendre le temps nécessaire, évaluer les coûts, travailler avec l'information dont on dispose en s'assurant qu'elle est de qualité, amener les personnes concernées à s'impliquer). 	<ul style="list-style-type: none"> • La domination possible du groupe par un individu. • Une trop grande cohésion (on accorde plus d'importance au consensus à atteindre qu'à la décision elle-même). • Le manque d'information.

4.5.2 Méthodes de prise de décision en groupe

Le Comité de formation dispose de plusieurs moyens.

Méthodes	Description
Le vote	Le vote est la méthode de prise de décision en groupe la plus expéditive et la plus familière; la règle de la majorité (la moitié plus un) y est de rigueur. C'est l'une des méthodes les plus démocratiques qui soient. Il peut être effectué sous le sceau de la confidentialité ou ouvertement (ex. : vote à main levée).
La décision unanime	Lorsque toutes les personnes présentes partagent la même opinion et optent pour la même décision, que ce soit par vote ou par discussion, on parle de décision unanime. La décision unanime facilite grandement la mise en œuvre des décisions.
La décision majoritaire	Lorsque la plus grande partie des membres du Comité partage la même opinion et opte pour la même décision, on parle de décision majoritaire. La décision peut être votée ou discutée. Elle est efficace dans la mesure où les points de vue minoritaires sont écoutés et où les personnes se rallient volontairement au point de vue majoritaire.
La décision minoritaire	On assiste à une décision minoritaire principalement lorsque quelqu'un prend sur lui de trancher la question et de prendre la décision. Il s'agit très souvent d'une décision d'autorité. Ce type de décision peut être efficace dans la mesure où la consultation a tout de même eu lieu.
Le consensus	Le consensus est idéal pour la résolution de problème en groupe, puisqu'il s'établit selon un processus structuré. Le consensus est l'accord entre plusieurs personnes. La décision prise par consensus est une décision à laquelle tous les membres de l'équipe adhèrent sans pour autant qu'ils soient tous entièrement satisfaits ou même que ce soit le premier choix de quiconque. Un consensus ne signifie pas une entente complète, mais plutôt que tous les membres sont prêts à appuyer la décision.
La décision d'autorité	La description de la décision d'autorité s'apparente à celle de la décision minoritaire. Elle a sa place, puisque les décisions ne peuvent pas toutes être prises en groupe. Non seulement les groupes acceptent de se voir imposer certaines décisions, mais ils désignent bien souvent une personne pour prendre des décisions au nom du groupe. De plus, celui qui est désigné par le groupe et qui tarde à prendre les décisions se verra blâmé par le groupe.

La méthode utilisée dépend des traditions et des ententes. Elle varie suivant le type de décision à prendre. Pour les besoins du Comité de formation, la majorité d'entre elles se prennent par consensus. Sans l'engagement de tous, leur mise en œuvre engendre des tensions.

Responsabilité des membres du Comité de formation pour l'atteinte du consensus

N'oublions pas que la recherche de consensus est la responsabilité de tous les participants. C'est-à-dire que chacun :

- met l'accent sur les intérêts et les objectifs communs;
- écoute et considère les idées des autres;
- fait connaître les besoins de chacun;
- exprime un désaccord de façon constructive;
- cherche la convergence dans les besoins et par des objectifs communs.

De plus, le consensus requiert :

- du temps;
- la participation active de tous les membres de l'équipe au processus;
- des aptitudes à la communication, à l'écoute, à la discussion, à la résolution des conflits;
- de l'imagination, de la créativité et de l'ouverture.

4.6 Résolution de problème en groupe

Quand vient le temps de prendre une décision en groupe ou de faire face à un problème complexe, il est souvent préférable de suivre une démarche structurée de résolution de problème.

Pour être efficace, cette approche commande de :

- suivre un processus structuré et analytique;
- bien comprendre la problématique;
- prendre des décisions objectives basées sur des faits.

On s'efforce alors de trouver les causes du problème au lieu de s'attarder aux symptômes. Pour le résoudre efficacement, quatre étapes sont proposées :

1. Cerner et définir le problème

La résolution de problème débute par la compréhension de la situation et par la définition des objectifs à atteindre (quel est l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée ?).

2. Analyser les causes du problème

On recueille les données pour les analyser à la lumière des questions suivantes :

- Quelles sont les causes principales révélées par les données ?
- Quel est l'objectif réaliste d'amélioration ?

3. Rechercher et choisir une solution

À l'aide des renseignements recueillis, le Comité s'attache à trouver la solution capable d'éliminer au mieux les causes déterminantes. L'objectif? Proposer une option réaliste qui s'attaque efficacement aux causes principales.

4. Mettre en action la solution et assurer le suivi

Afin de s'assurer qu'il met en application une solution optimale et durable, le Comité se demande :

- Comment appliquer la solution ?
- Comment déterminer son efficacité ?
- Comment mettre la dernière main à la solution ?

Il importe de trouver une stratégie détaillée apte à mettre en œuvre la solution retenue. Cela nécessite une vérification préalable à l'exécution des plans ainsi qu'une illustration chiffrée des résultats.

Après quoi, l'évaluation contribue à assurer l'efficacité de la solution. Il suffit ensuite de veiller à ce que le perfectionnement fasse partie du processus de résolution de problème.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOISVERT, Daniel (1996). *Le procès-verbal et le compte rendu, des valeurs ajoutées à vos réunions*, Cap-Rouge (Québec), Presses Inter Universitaires.

FRÈVE, Lise (2002). *Oups! Une méthode efficace de résolution de problèmes en entreprise*, Montréal, Éditions Transcontinental.

QUÉBEC. MINISTÈRE DU TRAVAIL (2003). *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*, Gouvernement du Québec.

RICHARD, Bruno (1995). *Psychologie des groupes restreints*, Cap-Rouge (Québec), Presses Inter Universitaires.

Conclusion

Le désir d'amélioration continue dans un contexte de concurrence internationale sans précédent dans l'industrie combiné à la volonté de faire participer la main-d'œuvre au développement du projet d'entreprise incite les organisations d'aujourd'hui à trouver des moyens d'améliorer leur performance.

L'usine qui mise sur son capital humain met toutes les chances de son côté. Le Comité de formation mobilise ses forces vives dans un projet commun faisant de la compétence de la main-d'œuvre la carte maîtresse du développement de l'entreprise. Le guide d'implantation décrit en quoi, pourquoi et comment il peut y contribuer.

Il va sans dire que les outils proposés dans ce document se moulent à la culture de l'entreprise. La mise en place d'un Comité de formation n'est rendue possible qu'à partir du moment où les dirigeants y consacrent du temps, croient au développement de la main-d'œuvre et misent sur la valeur des ressources humaines.

Lexique

Définitions

Pour assurer la compréhension du lecteur, il est important d'utiliser un langage commun. La présente annexe fait état du lexique spécialisé dans le milieu. C'est-à-dire du vocabulaire utilisé dans le présent guide d'implantation du Comité de formation. Chaque mot clé est accompagné d'une courte définition.

Accès aux compétences

Les compétences sont disponibles au sein même de l'organisation ou accessibles à l'externe.

Accès externe

Une organisation détient rarement à l'interne toutes les ressources qui lui sont nécessaires pour mener l'ensemble de ses activités. L'accès à des compétences externes s'avère donc précieux. C'est pourquoi les organisations mettent en place des réseaux de partenaires et de fournisseurs rendant accessible une solide expertise dans une foule de domaines.

Accès interne

L'accès à l'interne suppose une bonne connaissance du capital de compétence disponible ainsi que sa préservation.

Besoin de formation

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Il apparaît lorsqu'on observe un écart entre une situation actuelle et une situation désirée. Cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-agir).

Capital de compétence

Le capital de compétence est défini comme étant l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes des employés au sein d'une organisation. On distingue des compétences individuelles des compétences clés.

Compétence

La compétence est la capacité d'agencer et d'utiliser les connaissances. Il est question notamment du savoir-faire acquis et de l'expérience permettant de maîtriser une situation dans l'espoir d'obtenir les résultats attendus. C'est aussi l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être qui s'expriment dans le cadre précis d'une situation de travail. Ils peuvent être mis en œuvre sans apprentissage nouveau (Le grand dictionnaire terminologique, 2004).

Compétences individuelles

Ces compétences demeurent la propriété des personnes qui les possèdent. Elles sont une source continue de créativité et d'innovation.

Compétences organisationnelles

Ces compétences constituent une capacité et une force particulières. Elles procurent un avantage concurrentiel, des brevets, des innovations, etc. De nature individuelle et organisationnelle, elles peuvent être valorisées, formalisées et diffusées par l'organisation.

La valeur de ce qui en résulte dépend principalement de la qualité des combinaisons de ces compétences, de l'utilisation et des interactions entre les détenteurs des savoirs. C'est précisément la synergie présente dans une organisation qui est difficile à copier par les concurrents. On a donc intérêt à la développer afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Concertation

« Politique de consultation des intéressés avant toute décision » (Le Petit Robert). Le Grand dictionnaire terminologique ajoute à sa définition que « la concertation peut aussi constituer une confrontation d'idées et un échange d'information en vue d'une action ».

Concertation patronale-syndicale

« Approche des relations du travail caractérisée par un dialogue constructif et ouvert aux changements, par la volonté de régler les problèmes en tenant compte des préoccupations légitimes de chaque partie et en évitant les rapports rivaux qui apparaissent sans issue » (Ministère du Travail).

Formation

La formation participe d'une activité inscrite dans un processus structuré. Elle permet à un employé de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions (qualifiantes) ou susceptibles d'être reconnues dans d'autres fonctions (transférables).

Organisation des compétences

L'organisation des compétences repose sur l'ensemble des compétences que possèdent les membres d'une organisation et sur le partage qui en est fait, c'est-à-dire la coopération et la synergie existant entre les membres d'une équipe.

Pour profiter au maximum des compétences recensées dans l'organisation, il importe de créer une culture de coopération. Pour favoriser le partage des compétences, les acteurs possèdent un cadre de référence commun et utilisent le même langage opérationnel.

L'absence d'une variété de connaissances et d'habiletés limite la synergie entre les individus. Le capital de compétence se résume alors à la somme des savoirs individuels. En contrepartie, la coopération favorise la complémentarité dans l'entreprise.



**COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE**

2120, rue Sherbrooke Est, bureau 402, Montréal (Québec) H2K 1C3

Tél. : 514.890.1980 Téléc. : 514.890.1450

Courriel : info@solutionsrh.net

Site : www.solutionsrh.net

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine remercie très chaleureusement le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage d'avoir permis l'utilisation, l'adaptation et la reproduction de son Guide d'implantation du Comité de formation déposé en 2004.

Emploi
Québec 

La production de ce document a été réalisée
grâce à la contribution financière
d'Emploi-Québec.