

# Table des matières

<b>Avant-propos .....</b>	<b>II</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Section I : La gestion de la formation .....</b>	<b>2</b>
1.1 Quelques définitions .....	2
1.2 La formation dans une perspective stratégique .....	4
1.3 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs .....	6
1.4 Le cycle de gestion de la formation .....	7
Références bibliographiques .....	10
<b>Section II : La création d'un comité de formation .....</b>	<b>11</b>
2.1 Le comité de formation .....	11
2.2 Conditions préalables .....	11
2.3 Étapes de la création du comité de formation .....	12
2.4 Critères de succès .....	16
2.5 Avantages et inconvénients pour l'entreprise .....	18
2.6 Pièges à éviter .....	19
Références bibliographiques .....	20
<b>Section III : Le rôle du comité à chacune des étapes du cycle .....</b>	<b>21</b>
3.1 Rôles et responsabilités .....	21
3.2 Importance du transfert des apprentissages .....	36
Références bibliographiques .....	37
<b>Section IV : Le fonctionnement du comité de formation .....</b>	<b>38</b>
4.1 Concertation patronale-syndicale .....	38
4.2 Gestion de réunion efficace .....	40
4.3 Préparation de réunion efficace .....	42
4.4 Dynamique de l'équipe .....	44
4.5 Méthodes de prise de décision en groupe .....	47
4.6 Résolution de problème en groupe .....	49
Références bibliographiques .....	50
<b>Conclusion .....</b>	<b>51</b>

# Avant-propos

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries du bois de sciage (CSMOIBS) participe d'abord et avant tout d'un exercice de concertation patronale-syndicale.

Notre objectif est de soutenir les entreprises de première et de deuxième transformation du bois sur le plan de la gestion de formation et de la gestion des ressources humaines, tout en faisant la promotion de la concertation.

Ce guide a été conçu à l'intention des partenaires syndicaux et patronaux qui désirent implanter un comité de formation dans leur organisation.

L'implantation d'un comité de formation n'est pas une fin en soi, mais plutôt le début d'une longue démarche en gestion de la formation dans l'organisation. À cet effet, notre principale préoccupation est de vous aider en vous proposant un outil flexible que vous pourrez consulter et utiliser selon vos besoins.

**La réalisation et la diffusion des deux vidéos sur l'implantation d'un comité de formation et du présent guide marquent une étape importante dans le processus d'implantation d'une culture de formation continue dans l'industrie.**

Nous espérons que ces outils sauront vous être utiles.

## Les membres du CSMOIBS :

### Représentants des travailleurs

**Monsieur François Gallant**  
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier - Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

**Monsieur Marc La Rue**  
Centrale des syndicats démocratiques

**Monsieur Yvan Bélanger**  
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier - Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

**Monsieur Gaston Boudreau**  
Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usine (299) - Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec

### Représentants des employeurs

**Monsieur Germain Gaudreault**  
Conseil de l'industrie forestière du Québec

**Monsieur Roger Lefebvre**  
Produits forestiers Bowater inc.

**Monsieur Pierre Laberge**  
Abitibi-Consolidated inc.

**Monsieur Stéphane Guinta**  
Produits forestiers Kruger inc.

**Monsieur Michel Champagne**  
Gérard Crête et Fils inc.

**Monsieur Florent Boivin**  
Association déroulage et sciage de feuillus du Québec

### Représentant gouvernemental

**Monsieur Alain Girard**  
Direction générale adjointe de l'intervention sectorielle Emploi-Québec

# Introduction

Dans la plupart des organisations, comme dans celles de l'industrie du bois de sciage, le capital humain constitue l'une des ressources clés pour conduire au succès. Le bon fonctionnement et la performance des entreprises sont tributaires des compétences, de la qualité et de l'efficacité du personnel.

C'est dans ce contexte qu'un comité de formation en entreprise peut devenir un levier important de progrès et de réussite organisationnelle en assurant le développement de la qualification de la main-d'œuvre et en favorisant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Une entreprise qui veut implanter un comité de formation doit donc, au préalable, croire que l'augmentation de la performance organisationnelle passe en partie par le développement de sa main-d'œuvre.

Le présent guide contient des notions utiles sur les façons d'implanter un comité de formation efficace. Il devient ainsi un document de références et de soutien relativement aux questions soulevées par la formation en entreprise. En plus d'expliquer les façons de mettre en place un comité de formation, ce guide constitue un outil précieux pour les membres qui composeront le comité de formation. En fait, le guide a été conçu pour que les membres du comité de formation puissent augmenter leurs connaissances en matière de formation en entreprise afin de lancer le projet sur des bases communes, éléments essentiels au démarrage du comité.

## **Dans ce contexte, le présent 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 pour un fonctionnement efficace au sein du comité.

Pour atteindre ces objectifs, le guide d'implantation d'un comité de formation est divisé en quatre sections distinctes. La section I présente les concepts de base de la gestion de la formation. Dans la section II sont réunis les éléments essentiels à la création d'un comité de formation en entreprise. La section III définit le rôle du comité de formation dans la gestion de la formation en plus de fournir des outils susceptibles d'aider le comité à remplir adéquatement son rôle. Enfin, on décrit dans la section IV les éléments visant à assurer un fonctionnement efficace du comité de formation.

## Section I :

### La gestion de la formation

La présente section, la plus générale et la plus théorique du guide, aborde des notions clés de la gestion de la formation en entreprise afin de fournir aux membres du comité certaines connaissances de base à ce sujet. Plusieurs termes utiles à une meilleure compréhension de la formation sont ainsi présentés. Ces définitions visent à mieux saisir l'importance d'inscrire la formation dans une perspective stratégique, mais encore faut-il déterminer les rôles et les responsabilités des principaux acteurs. La section se termine par une explication du cycle de gestion de la formation en entreprise.

#### 1.1 Quelques définitions

Pour assurer la compréhension du lecteur et la mise en application des notions que comporte ce guide, il est important d'utiliser un langage commun et de s'assurer que ce langage est bien compris de tous. Ainsi, la présente section fait état de différents mots clés utilisés tout au long du document et de leurs définitions.

##### ⇒ **Accès aux compétences**

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

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

**Accès externe :** Une organisation ne peut pas avoir à son emploi toutes les compétences qui lui sont nécessaires pour mener l'ensemble de ses activités. L'accès à des compétences externes s'avère donc aussi important. À cette fin, les organisations doivent mettre en place des réseaux de partenaires et de fournisseurs qui leur rendent accessibles diverses ressources dans une variété de domaines d'expertise.

##### ⇒ **Besoin de formation**

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

##### ⇒ **Capital de compétence**

Le capital de compétence peut être défini comme étant l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes des employés au sein d'une organisation.

Il est possible de distinguer les compétences individuelles des compétences clés de l'organisation.

**Compétences individuelles :** Ces compétences demeurent la propriété des personnes qui les possèdent et peuvent être une source continue de créativité et d'innovation.

**Compétences organisationnelles :** Ces compétences sont une capacité et une force particulières, un avantage concurrentiel, des brevets, des innovations, etc. Elles peuvent être valorisées, formalisées et diffusées par l'organisation.

En somme, le capital de compétence est la combinaison des compétences individuelles et des compétences organisationnelles. La valeur de ce qui en résulte dépend principalement de la qualité des combinaisons de ces compétences, de l'utilisation qui en est faite et des interactions entre les personnes qui les possèdent. Enfin, notons que c'est précisément la synergie qui se retrouve dans une organisation qui est difficile à copier par les concurrents. On a donc intérêt à la développer pour se donner un avantage concurrentiel.

### ⇒ **Compétence**

La compétence est la capacité de combiner et d'utiliser les connaissances, le savoir-faire acquis et l'expérience pour maîtriser une situation et 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 et qui peuvent être mis en œuvre sans apprentissage nouveau » (Le grand dictionnaire terminologique, 2004).

### ⇒ **Formation**

La formation est une activité inscrite dans un processus structuré qui permet à un employé de maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions (qualifiantes) ou qui seront 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 qui existent entre les membres d'une équipe. Pour profiter au maximum des compétences présentes au sein d'une organisation, il importe de développer une culture de coopération. Pour favoriser le partage des compétences, les acteurs doivent posséder un cadre de référence commun et utiliser le même langage opérationnel.

L'absence d'une variété de connaissances et d'habiletés limite la synergie entre les individus et le capital de compétence se résume alors à la somme des savoirs individuels. En contrepartie, la coopération permet de bénéficier de la complémentarité des compétences présentes au sein de l'organisation.

## ⇒ Organisation qualifiante

L'organisation qualifiante cherche à développer et à utiliser pleinement et de façon continue son capital de compétence. À cette fin, elle doit avoir la capacité de créer, d'acquérir et d'appliquer de nouveaux savoirs sur une base continue. Cinq compétences doivent faire 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.

Cette approche fait en sorte que 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. En outre, pour qu'une organisation devienne qualifiante, il est nécessaire de promouvoir une culture qui considère les erreurs comme étant une source d'apprentissage et non comme des actions à condamner et à punir.

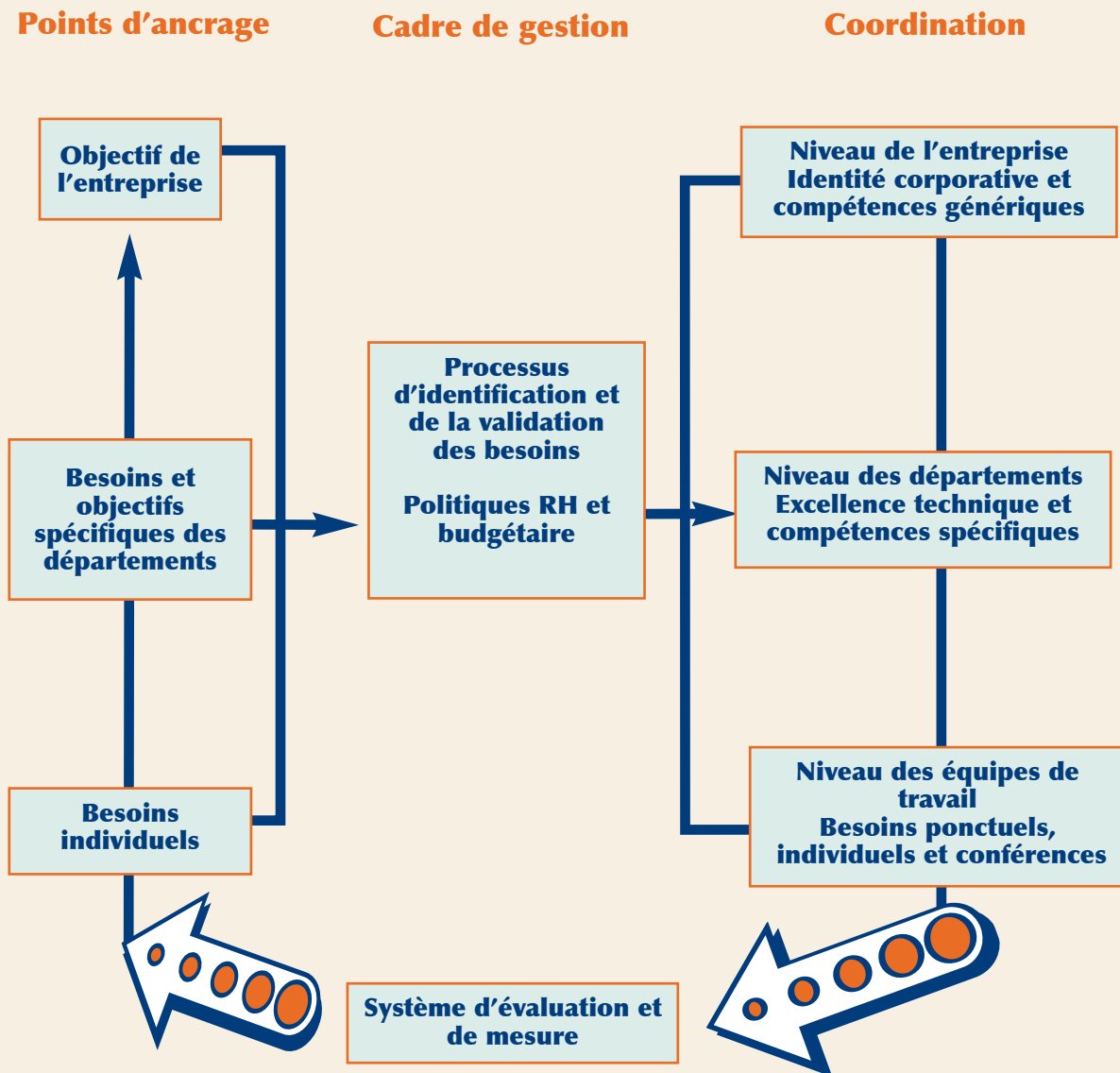
Pour qu'une organisation soit qualifiante, il ne s'agit pas seulement de faciliter la résolution de problème ou l'adaptation aux changements. Il faut en plus - et surtout - créer un environnement qui permette de remettre en question les politiques, les objectifs et les décisions de la direction pour y apporter des solutions créatives et nouvelles.

## 1.2 La formation dans une perspective stratégique

Voir la formation dans une perspective stratégique signifie qu'il faut la considérer dans une optique de développement organisationnel. Cela implique que tous les changements organisationnels adoptés ou même envisagés doivent nécessairement amener un questionnement autour des impacts possibles sur le capital de compétence. De ce fait, la formation doit être vue comme l'un des moyens à utiliser pour viser l'atteinte des objectifs de performance déterminés. En fait, plutôt que de former simplement pour former, il faut s'attarder aux conséquences des changements planifiés pour justifier la formation.

### ⇒ Structure de gestion

Pour que le comité de formation soit en mesure de développer de façon stratégique la main-d'œuvre de l'entreprise, les membres du comité doivent partager une vision commune de la formation. La figure suivante permet de visualiser la formation dans une perspective stratégique.

**Figure I : Perspective stratégique de la formation**



## ⇒ **L'importance de la formation en entreprise**

Le capital humain est une ressource importante que l'organisation doit absolument développer. Dans cette optique, la formation apparaît comme l'une des principales activités qui sont mises en place pour préserver ou pour accroître le capital de compétence de l'organisation. 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 pour s'arrimer aux objectifs organisationnels plutôt que de répondre de façon réactive aux problèmes qui se présentent. Pour être utilisée de manière stratégique, la formation ne doit pas être considérée seulement comme un outil d'amélioration des compétences techniques. Bien au contraire, la gestion du capital de compétence doit intéresser tous les niveaux de l'organisation.

## ⇒ **Les impacts de la formation**

En plus de viser l'atteinte des objectifs organisationnels, la formation et le perfectionnement du personnel contribuent à l'efficacité de l'organisation et à la satisfaction des employés. La formation permet à chacun d'augmenter son niveau de connaissance et de compétence (savoir, savoir-être, savoir-faire), d'élargir son champ d'intervention et d'augmenter son employabilité. Un employé qui possède un large éventail de connaissances et d'habiletés ou qui a accès à cet éventail grâce à la synergie positive de l'équipe, voit son niveau de stress diminuer, sa rapidité de réaction face aux diverses situations augmenter; il exécute son travail plus vite tout en obtenant des résultats de plus haut niveau.

## **1.3 Les rôles et les responsabilités des différents acteurs**

Le développement de la main-d'œuvre en entreprise est une responsabilité commune qui doit être prise en charge de façon concertée. Bien sûr, cette préoccupation se traduit à différents niveaux. Ainsi, il importe que les rôles et les responsabilités soient connus et bien compris des différents acteurs. Voici un bref aperçu de l'engagement optimal dont pourraient faire preuve les différents intervenants afin de rendre efficace la gestion de la formation en entreprise. Vous trouverez le rôle plus détaillé de chacun des intervenants face au cycle de gestion de la formation à la section III.

- **Rôle de la direction :** La direction de l'organisation doit être sensible aux besoins de formation qui pourraient apparaître 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 doit posséder une philosophie de gestion qui favorise le développement du capital de compétence.

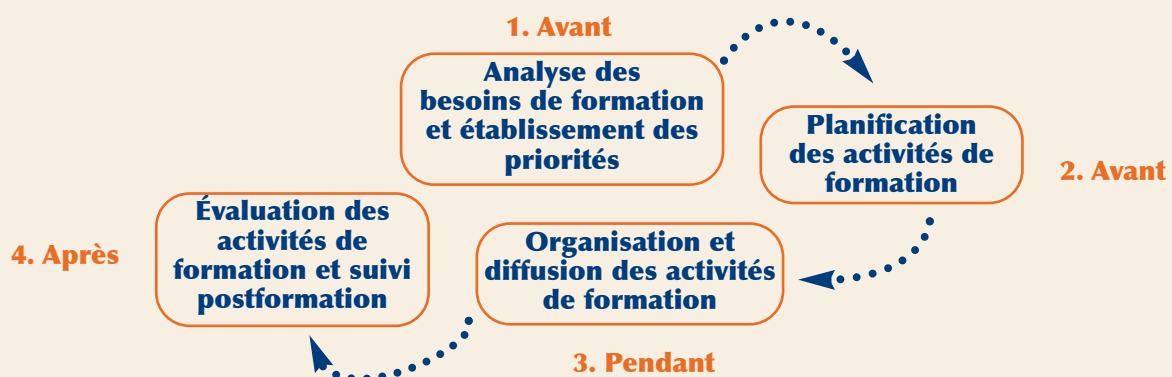


- **Rôle du syndicat :** Le syndicat, tout comme la direction, doit apporter son appui au comité de formation. Il doit être en accord avec la démarche entreprise et collaborer à la mise en œuvre des actions qui en découlent. Le syndicat et son représentant des travailleurs doivent être conscients que le comité de formation n'est pas un lieu d'activités syndicales ni le moment de revendiquer un droit qui serait de la compétence du syndicat. Au contraire, le rôle de ce comité est de participer au développement organisationnel et le complément d'information que peut apporter le membre du syndicat est très important pour favoriser le succès de cette fonction.
- **Rôle des superviseurs :** Les superviseurs doivent se considérer en bonne partie comme les responsables de la conservation du capital de compétence de leur équipe. Dans une optique où il leur faut susciter la mobilisation des employés, ces derniers doivent sentir qu'ils ont toute la compétence voulue pour bien accomplir le travail que l'on attend d'eux. La responsabilité des cadres intermédiaires devrait inclure la définition des besoins de formation des membres de leur équipe ainsi que l'évaluation et le soutien au transfert des apprentissages. De plus, ils peuvent s'impliquer dans la planification, la conception et la diffusion de la formation.
- **Rôle des employés :** Les employés doivent prendre des initiatives pour aller chercher les connaissances et les habiletés dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. En partie responsables de définir leurs propres besoins de formation, ils peuvent se soutenir mutuellement dans l'acquisition de nouvelles compétences tout comme dans le transfert des apprentissages. Il est de leur devoir de faire part de leurs besoins de formation soit à leur supérieur immédiat, au conseiller en ressources humaines ou à un membre du comité de formation.

## 1.4 Le cycle de gestion de la formation

La gestion de la formation en entreprise est un cycle qui comporte quatre étapes principales. Voici un aperçu de l'ensemble du cycle de gestion de la formation en même temps qu'une description de ses principales étapes. La section III traitera, de façon plus spécifique, chacune des étapes qui composent ce cycle global.

**Figure II : Cycle de gestion de la formation**



## Phase 1 : Analyse des besoins de formation et établissement des priorités

La première étape du cycle de gestion de la formation vise la prise de conscience et la définition des besoins réels de formation. À cette étape, la collecte des données nécessaires à la compréhension de la problématique qui entraîne les besoins de formation s'impose. Cette recherche d'informations fait ressortir les éléments qui vont expliquer l'écart de performance, c'est-à-dire l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, puis vise à assurer la pertinence et l'efficacité de la formation développée.

Il existe plusieurs techniques de collecte de données qui servent à dresser un portrait de la situation (entrevue, groupes de discussion, analyse des compétences, etc.). Ces méthodes, dont la complexité varie, peuvent nécessiter la participation d'une ou de plusieurs personnes.

Lorsque plusieurs besoins sont reconnus, il est important d'en établir une hiérarchie. Cette démarche doit être réalisée à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une fois cette analyse des besoins terminée, il faut procéder à la définition des objectifs de formation. Ces objectifs sont l'élément central de la formation, puisqu'ils permettent de s'assurer de sa cohérence tout au long du cycle, de la planification à l'évaluation.

## Phase 2 : Planification des activités de formation

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de manière qu'il puisse s'intégrer aisément à l'intérieur des activités courantes de l'entreprise, tout en visant l'atteinte des objectifs déterminés. Une planification efficace doit pouvoir réduire l'influence des contraintes internes et externes.

La planification doit s'accompagner d'un questionnement afin qu'il soit possible de dresser un portrait global des implications de la formation et des éléments contextuels susceptibles d'influer sur son organisation. Il importe ainsi de répondre à une série d'interrogations :

- 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 à ces questions servent de cadre de références pour la coordination de l'ensemble du cycle de gestion de la formation. Elles permettent notamment de rédiger un cahier des charges, lorsque la conception ou la diffusion de la formation doivent être confiées à une personne extérieure à l'entreprise. Elles servent également de point de départ à la conception, puisqu'elles clarifient les éléments à considérer pour élaborer le plan spécifique de formation ainsi que le contenu de la formation.

### **Phase 3 : Organisation et diffusion des activités de formation**

La troisième phase du processus de gestion de la formation est l'organisation de la formation. Cette étape inclut tout ce qui touche la diffusion proprement dite de la formation. Les principales préoccupations, au cours de cette étape, sont de savoir comment les contenus élaborés seront transmis et de quelle façon les apprentissages seront intégrés par les participants. En d'autres termes, le contenu théorique ayant été bâti au cours de l'étape précédente, l'attention est ici concentrée sur la forme et la façon de transmettre les connaissances et les habiletés.

Il n'existe aucun lien direct entre la qualité de la préparation manuscrite d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Il importe donc de s'assurer d'une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur du programme de formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes.

La diffusion de la formation peut prendre plusieurs formes : entraînement à la tâche, formation multimédia sur support informatique, formation en salle, compagnonnage, etc.

### **Phase 4 : 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 pour l'entreprise. L'évaluation de la formation renvoie à l'analyse des rendements obtenus sur ces investissements. 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'activité de formation s'est avérée bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Une démarche d'évaluation peut se faire à plusieurs niveaux. Par exemple, dans le cadre d'une formation sur une nouvelle méthode de travail, il est possible d'évaluer les points suivants (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).

Enfin, la tenue de l'activité de formation promet rarement des résultats exceptionnels si aucun mécanisme d'appui aux apprentissages n'est mis sur pied dès le début du cycle de formation. En ce sens, le suivi postformation vise, pour sa part, à assurer que des actions concrètes seront réalisées 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, n° 3, p. 215-226.

**BOUTEILLER, Dominique** (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Gestion*, vol. 22, n° 3, p. 14-25.

**CADIN, Loïc et Jean-François AMADIEU** (1997). « Les organisations qualifiantes : idéologies managériales et pratiques d'entreprise », *Gestion*, vol. 22, n° 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, n° 6, février 1997, p. 35-39.

**LE BOTERF, Guy** (1997). « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, vol. 22, n° 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.

## Section II:

### La création d'un comité de formation

La section I a permis de dresser un premier portrait général de la gestion de la formation en entreprise. Dans la section II, on pourra saisir en quoi un comité de formation peut contribuer à une gestion de la formation plus efficace.

Dans cette perspective, une brève définition d'un comité de formation sera présentée, de même que l'importance d'établir un mandat clair. Par la suite, il sera question des conditions préalables à l'implantation du comité de formation, de même que des étapes à effectuer pour le créer. Enfin, certaines conditions de succès seront exposées, de même que les avantages et les inconvénients que représente pour l'entreprise l'implantation d'un comité de formation.

#### 2.1 Le comité de formation

##### 2.1.1 Définition d'un comité de formation

Un comité de formation est une réunion de personnes qui se consultent afin de contribuer au développement de la main-d'œuvre en élaborant des activités de formation qui permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Cette définition permet de mieux cadrer le mandat général d'un comité de formation en entreprise.

##### 2.1.2 Mandat du comité

Le mandat général d'un comité de formation se divise en trois composantes.

- Premièrement, le comité doit réaliser des actions qui favoriseront le développement de la main-d'œuvre de l'entreprise.
- Deuxièmement, ces actions de développement de la main-d'œuvre doivent être en lien avec les objectifs organisationnels.
- Troisièmement, le comité doit s'assurer 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 doit assumer un rôle consultatif tant auprès de la direction qu'auprès des employés.

#### 2.2 Conditions préalables

Un comité de formation est un moyen qui peut être utilisé pour augmenter l'efficacité du développement de la main-d'œuvre de l'entreprise. Cependant, pour que ce moyen soit efficace et procure les bénéfices escomptés, certaines conditions qui ont trait au développement de la main-d'œuvre doivent être présentes au sein de l'organisation.

- La direction doit croire au développement de la main-d'œuvre et voir la formation comme un investissement.
- La direction doit croire que le développement de la main-d'œuvre lui permettra d'atteindre ses objectifs organisationnels.

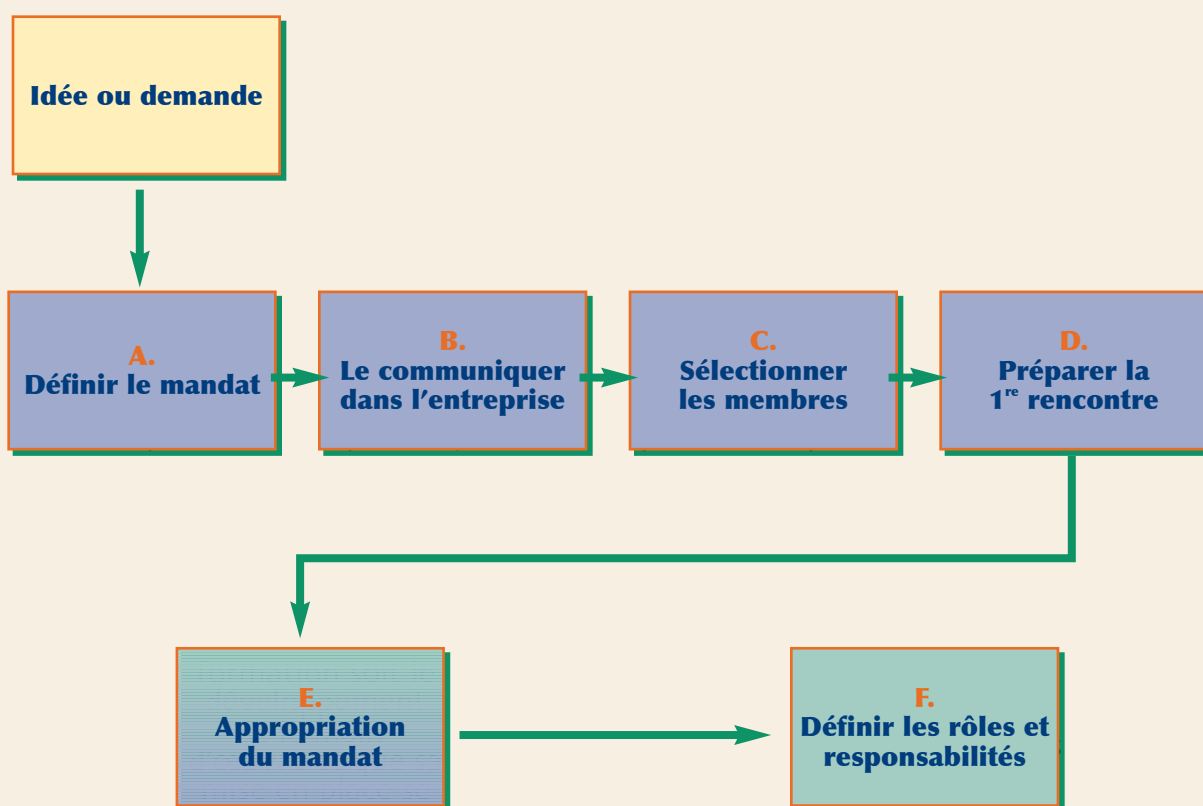
→ La direction doit percevoir le comité de formation comme un partenaire qui l'aide dans des actions qu'elle ne pourrait pas faire sans l'aide de ce dernier.

À défaut de respecter ces conditions préalables, il est probable que l'implantation d'un comité de formation n'apportera pas les avantages et les résultats attendus.

## 2.3 Étapes de la création du comité de formation

La création d'un comité de formation doit suivre quatre étapes. Ces étapes sont illustrées à la figure III.

**Figure III : Étapes de la création du comité de formation**



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

**Vert :** Responsabilité des membres du comité de formation.



## **Idée ou demande**

L'idée de créer un comité de formation en entreprise peut venir de plusieurs sources. Par exemple, il peut s'agir d'une demande de la partie syndicale ou encore d'une décision de la direction. Quoi qu'il en soit, il est primordial que les deux parties s'entendent pour que l'objectif de la création d'un comité de formation soit le développement de la main-d'œuvre et que sa mise en place se réalise en concertation.

Les premières étapes de création du comité de formation, de la définition du mandat jusqu'à la tenue de la première rencontre du comité, relèvent de la direction (ou direction des ressources humaines). À la suite de la première rencontre, les membres du comité devront prendre en charge le fonctionnement et le mandat du comité.

### **A. Définir le mandat**

La première étape au moment de créer un comité de formation en entreprise consiste à formuler un mandat clair. Il revient au délégué syndical et au membre de la direction de définir clairement le mandat. Par la suite, la clarté du mandat permettra d'assurer une cohérence entre les actions des membres du comité et le mandat réel de ces derniers.

Premièrement, le mandat devra être bien compris par les membres du comité de formation, par les membres de la direction de l'entreprise ainsi que par l'instance syndicale, s'il y a lieu.

Concrètement, un mandat devrait définir les caractéristiques suivantes (Laflamme, 2002) :

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

Une fois qu'il existe une compréhension commune quant à la définition du mandat du comité, ce mandat doit absolument être communiqué à l'ensemble des employés de l'entreprise.

#### **EXEMPLE de mandat d'un comité de formation**

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, le tout en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

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

L'objectif visé en informant tous les employés de l'entreprise du mandat du comité de formation consiste à cadrer et à délimiter, le plus justement possible, le pouvoir d'action du comité et de ses membres.

Par exemple, il est possible que certains employés soient portés à croire que le comité de formation réglerait tous les problèmes organisationnels. Dans ces conditions, il est essentiel de réitérer que le comité agit en vue de développer la main-d'œuvre selon les objectifs que le comité s'est fixés et de mesurer l'atteinte des résultats recherchés et non pour revendiquer ou traiter des demandes ou toute autre problématique touchant les employés.

### **C. Sélectionner les membres du comité de formation**

Lors de la sélection des membres, il est essentiel qu'un désir et une volonté de concertation animent chacun des membres. De manière plus précise, la concertation désigne l'accord de personnes qui poursuivent un même but (Le Petit Robert).

Le comité de formation doit être composé de personnes représentant les employés et la direction. En d'autres termes, le comité devrait être paritaire, c'est-à-dire compter un nombre égal de membres désignés par l'employeur et de membres désignés par les travailleurs. L'avantage d'instaurer un comité de formation paritaire demeure la capacité qu'ont les membres du comité de communiquer, mais aussi de renforcer l'importance du développement de la main-d'œuvre dans l'entreprise, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans ces conditions, il est essentiel que la concertation<sup>1</sup> entre les parties devienne la norme de fonctionnement.

Le choix des membres qui siégeront au comité de formation doit s'effectuer avec beaucoup de rigueur. Les membres ont en effet un rôle majeur à jouer dans la mise en place des projets de formation. Le profil recherché se compose donc de certains critères auxquels chacun des membres doit répondre.

- 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 devra comprendre toutes les personnes susceptibles de contribuer adéquatement au développement de la main-d'œuvre. Il doit exister un style de gestion participatif au sein du comité; autrement, le comité de formation en entreprise risque de devenir un comité de relation de travail.

De plus, la sélection des membres doit tenir compte de deux conditions : l'implication des parties prenantes et la proximité des centres de décision organisationnelle et opérationnelle.

*<sup>1</sup> Voir la section IV pour davantage d'information sur la concertation.*

### → L'implication des parties prenantes

Les premiers facteurs de succès dans le choix des membres demeurent l'implication de ces derniers et l'intérêt qu'ils portent au projet.

Dans le même sens, les rencontres du comité de formation ne doivent pas devenir un moment où chaque membre du comité cherche à faire valoir des demandes d'employés avec qui il travaille, accumulant ainsi les demandes en vue de les soumettre au comité de formation. Au contraire, chaque membre doit pouvoir juger, « sur le terrain », de ce qui est du ressort du comité de formation.

Dans un premier temps, les membres du comité doivent être en mesure de juger si la demande reçue est compatible avec le mandat du comité. Si c'est le cas, les membres doivent, dans un deuxième temps, traiter la demande avec un outil d'analyse des besoins de manière à déterminer s'il s'agit d'un besoin réel.

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

Au moment de la création d'un comité de formation, ainsi qu'il a été mentionné plus haut, il est important que les membres du comité soient représentatifs de la main-d'œuvre de l'entreprise.

D'abord et en lien avec le mandat du comité, des membres doivent être 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 des cadres. De plus, ces personnes ont le pouvoir de 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 membres entretiennent une proximité avec les opérations de l'entreprise. Cette proximité des membres devrait permettre de déceler les besoins de formation opérationnels tout en fournissant des renseignements précieux sur l'application des formations sur le terrain.

## **D. Préparer la première rencontre**

Après avoir sélectionné les membres du comité de formation, la direction, en collaboration avec le syndicat, doit préparer la tenue de la première réunion. À cette étape, elle doit effectuer certaines tâches, dont :

- 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 réunions, il est essentiel de clarifier et de valider le mandat du comité de formation afin de permettre aux membres nouvellement choisis de se l'approprier. Les premières réunions sont également un moment propice pour améliorer le stade de connaissance en matière de formation. Il convient aussi d'établir les règles de fonctionnement à instaurer à l'intérieur du comité.

## **F. Définir les rôles et les responsabilités**

À la dernière étape de la constitution d'un comité de formation, il importe de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun des membres. L'objectif recherché consiste à répartir efficacement les responsabilités afin de permettre aux membres de faire avancer les projets sans être constamment obligés de se réunir. Ainsi, la détermination des rôles et des responsabilités des membres leur donne une autonomie individuelle dans la réalisation de leurs tâches respectives en lien avec le mandat du comité de formation. Il est donc essentiel, rappelons-le, que tous les membres s'approprient le mandat du comité avant d'établir les rôles et les responsabilités respectives.

Par exemple, chaque membre a la responsabilité de traiter les demandes sur le terrain en se posant deux questions :

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

À ce sujet, la section IV illustrera, de manière plus précise, l'importance des rôles et des responsabilités dans l'émergence de la dynamique d'équipe.

## **2.4 Critères de succès**

Lors de l'implantation d'un comité de formation en entreprise, certains critères de succès doivent être respectés afin que le comité obtienne les résultats attendus.

### **La direction**

- La direction doit s'engager dans le développement de la main-d'œuvre.
- La direction doit s'engager dans le projet de création d'un comité de formation et soutenir ce projet à toutes les étapes du cycle de formation.
- La direction doit octroyer un budget de fonctionnement au comité.
- Les objectifs du comité de formation doivent être en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La direction doit travailler de concert avec la partie syndicale.

**Les employés**

- Il doit y avoir une volonté chez l'employé d'apprendre pour développer ses compétences.
- Les employés doivent percevoir 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 doit travailler de concert avec la partie patronale.
- Le syndicat doit voir la création du comité comme un moyen de développer l'organisation par le développement de la main-d'œuvre.
- Le syndicat doit s'engager dans le développement de la main-d'œuvre.

**Le comité**

- Le choix des membres doit se faire intelligemment au sein du comité (acte volontaire, intérêt des membres et critères de sélection).
- Le comité de formation doit s'approprier le mandat.
- Les règles et les modes de fonctionnement doivent être exprimés et compris au sein du comité.

## 2.5 Avantages et inconvénients

**Tableau 1 Avantages liés à la création d'un comité de formation**

### Avantages

- 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 et 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 Inconvénients liés à la création d'un comité de formation**

### Inconvénients

- Requier 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 dernières portent souvent sur la formation sur mesure.



## 2.6 Pièges à éviter

En s'appuyant sur l'expérience de certains intervenants qui ont déjà implanté des comités de formation 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.

Pièges possibles	À éviter
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>
Que l'on croie que le responsable de la formation devient le comité de formation.	<input type="radio"/>

## 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, 2<sup>e</sup> édition.

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

## Section III :

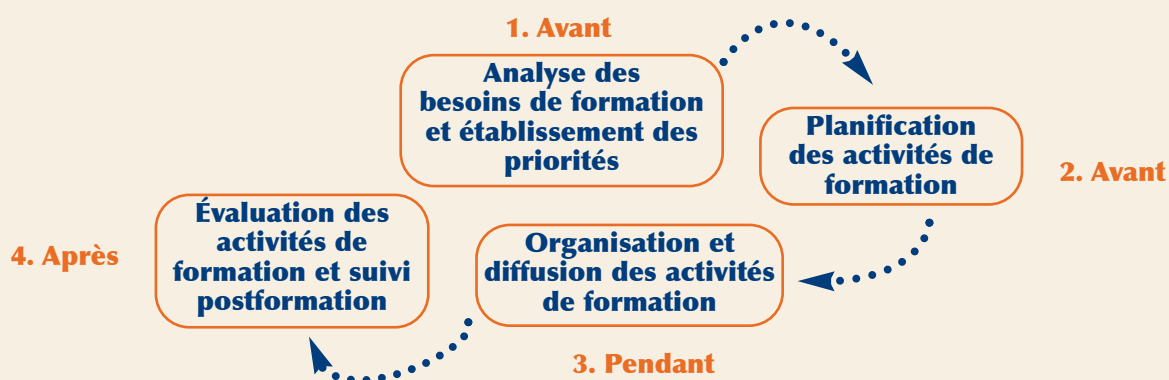
### Le rôle du comité à chacune des étapes du cycle

Maintenant que les étapes de la création du comité de formation sont connues, il convient de situer le rôle du comité dans la gestion de la formation. 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. Par la suite, des outils pratiques de gestion sont proposés en vue d'une gestion convenable des différentes étapes du cycle de gestion de la formation.

### 3.1 Rôles et responsabilités

À titre de rappel, la figure IV reprend chacune des étapes du cycle.

**Figure IV : Cycle de gestion de la formation**



N.B. - Ce n'est pas parce qu'on implante un comité de formation au sein de l'organisation que les responsabilités associées au développement de la main-d'œuvre incombent seulement au comité. Tous les intervenants demeurent concernés et ont certaines responsabilités. Le principal rôle du comité est de soutenir le développement de la main-d'œuvre.

### 3.1.1 Rôles et responsabilités des intervenants aux différentes étapes

Il importe de préciser que le rôle des différents intervenants et l'implication du comité de formation dans le cycle de la gestion de la formation peuvent varier d'une organisation à l'autre. La répartition des rôles et des responsabilités variera en fonction du mandat que le comité s'est donné. Les éléments présentés dans le tableau qui suit le sont à titre indicatif seulement.

Gestion de la formation	Responsabilités de la direction	Responsabilités du département des ressources humaines	Responsabilités du comité de formation	Responsabilités du superviseur immédiat	Responsabilités des employés
<p><b>1. Analyse des besoins de formation et établissement des priorités</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préciser les changements souhaités et définir les compétences requises qui en découlent (besoins liés à un changement).</li> <li>➤ Définir clairement les objectifs stratégiques.</li> <li>➤ Établir les priorités.</li> <li>➤ Octroyer les ressources nécessaires.</li> <li>➤ Donner son soutien et faciliter le travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Établir un plan de formation global en fonction de l'ensemble des besoins relevés (liés au rendement et aux changements).</li> <li>➤ S'assurer que les priorités sont respectées.</li> <li>➤ Au besoin, préciser les compétences requises.</li> <li>➤ Susciter la participation.</li> <li>➤ Offrir un soutien conseil aux gestionnaires (ex. : développer des outils).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participer à l'élaboration du plan global de formation avec les ressources humaines (rôle de soutien).</li> <li>➤ Participer à l'établissement des priorités de formation (rôle de soutien).</li> <li>➤ Recevoir et analyser les demandes des employés directement sur le terrain.</li> <li>➤ Analyser les besoins à l'aide des outils prescrits.</li> <li>➤ Favoriser un climat de collaboration entre l'ensemble des acteurs.</li> <li>➤ S'assurer que les besoins des employés s'inscrivent à l'intérieur du mandat du comité.</li> <li>➤ Respecter les priorités de la direction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir les besoins de formation opérationnels (liés à des changements ou à des problèmes de rendement).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vouloir suivre une formation et s'améliorer dans leurs fonctions.</li> <li>➤ Repérer les obstacles possibles à la formation.</li> <li>➤ Faire connaître leur opinion sur leurs besoins de formation.</li> </ul>

Gestion de la formation	Responsabilités de la direction	Responsabilités des ressources humaines	Responsabilités du comité de formation	Superviseur immédiat	Responsabilités des employés
<b>2. Planification des activités de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valider le calendrier de diffusion des activités de formation.</li> <li>➤ Au besoin, réorganiser le calendrier des opérations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gérer les appels d'offres lorsqu'il faut faire appel à des ressources externes.</li> <li>➤ Offrir un soutien conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes (ex. : construire un modèle type pour la formation interne).</li> <li>➤ Finaliser le calendrier global de formation.</li> <li>➤ Gérer le budget de formation.</li> <li>➤ Susciter la participation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donner son avis sur les plans et les contenus de formation.</li> <li>➤ Donner son avis sur les méthodes d'enseignement et le choix des formateurs.</li> <li>➤ Collaborer avec les RH pour la gestion du processus (rôle de soutien).</li> <li>➤ Repérer les obstacles prévisibles et suggérer les ajustements appropriés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fournir les renseignements nécessaires à la planification de la formation (ex. : horaire de travail, horaire des vacances, etc.).</li> <li>➤ Donner son avis sur les meilleurs moments pour offrir la formation.</li> </ul>	S. O.
<b>3. Organisation des activités de formation et de diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivre la diffusion des activités de formation.</li> <li>➤ Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences pendant la formation.</li> <li>➤ Gérer les résistances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivre la diffusion des activités de formation.</li> <li>➤ Offrir un soutien conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes.</li> <li>➤ Apporter les correctifs nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collaborer avec les RH pour la gestion du processus de gestion de la formation.</li> <li>➤ Soutenir la direction dans la gestion des résistances.</li> <li>➤ Contribuer à l'instauration d'un climat de participation et de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences pendant la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participer activement à la formation.</li> <li>➤ Remettre en question les nouveaux apprentissages.</li> </ul>
<b>4. Évaluation des activités de formation et suivi post-formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser les résultats des évaluations.</li> <li>➤ Analyser les résultats de la formation sur l'atteinte des objectifs organisationnels.</li> <li>➤ Communiquer et encourager les succès.</li> <li>➤ Renforcer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences après la formation.</li> <li>➤ Au besoin, revoir l'organisation du travail en fonction des nouveaux apprentissages.</li> <li>➤ Reconnaître les nouvelles compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bâtir un système d'évaluation des formations à deux niveaux (satisfaction des participants et transfert des apprentissages).</li> <li>➤ Dresser un bilan annuel.</li> <li>➤ Sensibiliser la direction et les superviseurs à l'importance du soutien au transfert.</li> <li>➤ Offrir un soutien conseil aux gestionnaires et aux formateurs internes (y compris en créant des outils pour assurer un suivi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser les résultats des évaluations et formuler des recommandations.</li> <li>➤ Communiquer et encourager les succès.</li> <li>➤ Contribuer à la mise en place des conditions qui facilitent l'intégration des apprentissages.</li> <li>➤ Évaluer les transferts d'apprentissage sur le terrain (utiliser une grille, valider si les objectifs sont atteints).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Communiquer et encourager les succès.</li> <li>➤ Encourager l'application des nouveaux apprentissages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participer à l'évaluation de la formation.</li> <li>➤ Mettre en application les nouvelles notions.</li> <li>➤ Demander de l'aide aux collègues, supérieur immédiat, formateur lorsque c'est nécessaire.</li> </ul>

### 3.1.2 Présentation des outils utiles à chaque étape du cycle de gestion de la formation

Cette section présente, à titre d'exemple, certains outils qui peuvent faciliter le fonctionnement du comité à chacune des étapes du cycle de la gestion de la formation. Le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du bois de sciage a conçu plusieurs autres outils propres à l'industrie, dont des profils de compétences qui pourraient vous être utiles. Pour vous procurer ces outils, vous pouvez vous adresser au comité sectoriel au numéro de téléphone (418) 694-2227.

## Étape 1

### Analyse des besoins de formation et établissement des priorités



#### OUTIL N° 1

**Grille d'identification des besoins de formation**  
**Pour chaque employé** (À remplir par le supérieur immédiat)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Poste de travail : \_\_\_\_\_

Département : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

#### I - Poste de travail

1. Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

---

---

---

2. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le travail ?

---

---

---

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

---

---

---



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

---

---

---

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

---

---

---

## II - Formation

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---



## OUTIL N° 2

### Grille d'identification des besoins de formation Pour les gestionnaires (À remplir par la direction)

Nom du gestionnaire : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

#### I - Enjeux majeurs de l'entreprise

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---





## OUTIL N° 4

### 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 N° 5

### 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	<input type="radio"/>
Défini avec un verbe d'action	<input type="radio"/>
Précis	<input type="radio"/>
Mesurable	<input type="radio"/>
Inscrit dans le temps	<input type="radio"/>
Réalisable	<input type="radio"/>

# Étape 2

## Planification des activités de formation



### OUTIL N° 6 Carte de formation

#### Éléments contextuels

Qui \_\_\_\_\_

Quand \_\_\_\_\_

Comment \_\_\_\_\_

#### Problématique sous-jacente à la formation

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Thème central

Objectifs \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





## OUTIL N° 7

### 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 \_\_\_\_\_

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

→ Énumérer les thèmes.

---



---

#### Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-conseil. 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

## Organisation et diffusion des activités de formation



### OUTIL N° 8

#### Liste de vérification pour la préparation

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

# Étape 4

## Évaluation des activités de formation et suivi post formation



### OUTIL N° 9

#### 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

4 = en accord

2 = en désaccord

5 = tout à fait en accord

3 = plus ou moins en accord

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

#### Commentaires et recommandations :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## OUTIL N° 10

### Grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages Pour les participants (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

4 = en accord

2 = en désaccord

5 = tout à fait en accord

3 = plus ou moins 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
--	---	---	---	---	---

#### 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 :

→ Inscrire les compétences enseignées.

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



## OUTIL N° 11

### 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 : \_\_\_\_\_

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 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.*

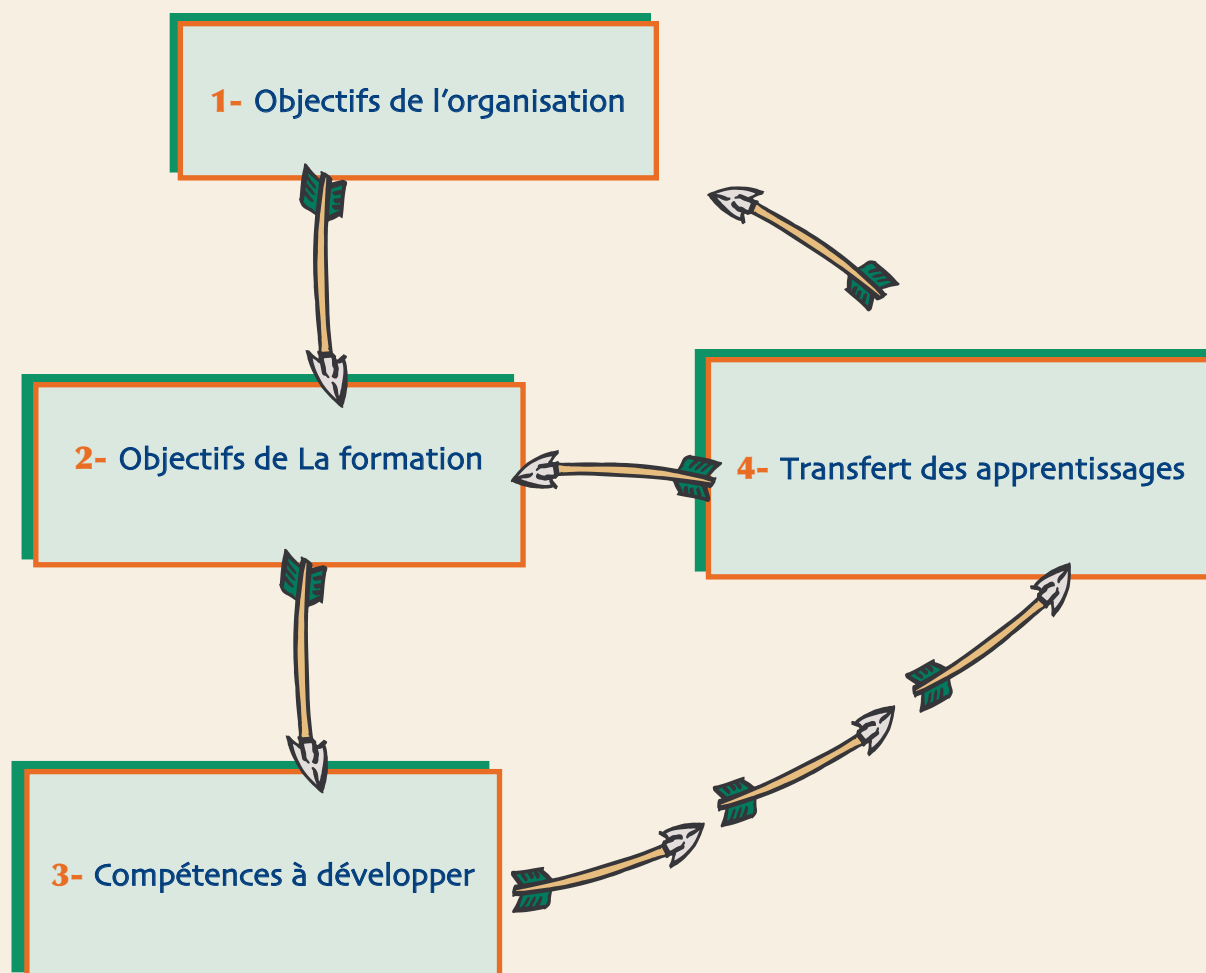
### 3.2 Importance du transfert des apprentissages

Le transfert des apprentissages constitue un élément des plus importants dans le processus de gestion de la formation. Il apparaît donc essentiel d'évaluer et de suivre les activités de formation pour assurer le transfert, mais aussi l'intégration des compétences dans le milieu de travail.

La formation dispensée 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 objectifs de la formation et les objectifs de la formation aux objectifs organisationnels.

Dans ces conditions, l'évaluation du transfert des apprentissages fournira au comité de gestion l'occasion de rendre compte des améliorations effectuées 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, 2<sup>e</sup> 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.



## Section IV :

### Le fonctionnement du comité de formation

Les rôles et les responsabilités du comité de formation sont connus et celui-ci dispose désormais d'outils pour les assumer convenablement, mais cela ne suffit pas. Il faut également établir un mode de fonctionnement efficace au sein du comité.

Cette quatrième et dernière section du guide présente des éléments assurant l'établissement d'un mode de fonctionnement efficace. Entre autres choses, il y sera question de la concertation au sein du comité, de techniques pour gérer efficacement une réunion et d'outils permettant d'instaurer une dynamique d'équipe performante.

#### 4.1 Concertation patronale-syndicale

Les organisations d'aujourd'hui se situent dans un environnement en constante évolution. En fait, la seule constante qui soit est le changement. Il est donc très important, pour assurer l'amélioration et la continuité des activités de l'organisation, que toutes les parties apportent leur contribution afin de faire face aux changements qui s'imposent.

C'est dans cet esprit que le comité de formation doit collaborer: toutes les parties doivent apporter leur contribution et participer au développement de la main-d'œuvre en concertant leurs efforts.

La concertation patronale-syndicale est essentielle pour favoriser de bonnes relations et l'efficacité du comité de formation. Globalement, les parties travaillent conjointement pour examiner les problèmes qui se posent au regard de la formation. Elles analysent les solutions possibles, prennent ensemble certaines décisions et collaborent à leur mise en application.

#### **Définitions**

##### **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).

### 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.

Il est facile de comprendre que la concertation ne s'intègre pas du jour au lendemain. Beaucoup de temps, de volonté et de respect entre les parties sont nécessaires pour y parvenir. Le démarrage du comité de formation étant obligatoirement basé sur la concertation, il faut faire place, dès le début, à l'écoute mutuelle. Un effort important s'impose pour favoriser les échanges d'information et préserver la volonté de trouver des solutions qui satisfont toutes les parties.

## 4.2 Gestion de réunion efficace

Dans les réunions du comité de formation, un animateur doit contrôler le bon déroulement de la rencontre pour assurer son efficacité. À cet effet, l'animateur doit diriger la communication efficacement afin d'amener les membres du comité à s'investir dans les discussions par des échanges positifs. Voici quelques règles de base pour faciliter la tenue des rencontres du comité de formation et favoriser leur bon déroulement.

### ⇒ Règles de base pour animer efficacement le comité de formation

- ✓ 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 dans 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

Le rôle de l'animateur est à la fois d'organiser les rencontres du comité de formation et de faciliter le travail en groupe, c'est-à-dire :

- ✓ 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.

Il est recommandé que l'animation du comité s'effectue, à tour de rôle, par un représentant du personnel et par un représentant de la direction qui veulent remplir cette fonction. Cette rotation accorde aux deux parties l'importance qui leur revient dans une démarche de concertation en plus de permettre aux animateurs délégués de comprendre l'ampleur de la tâche.

### ⇒ **Qualités de l'animateur**

Pour mener à bien son mandat, l'animateur doit :

- ✓ être conscient de son rôle et du pouvoir qu'il exerce sur le comité;
- ✓ posséder certaines connaissances du sujet traité;
- ✓ comprendre parfaitement l'objectif de la réunion;
- ✓ connaître les principales techniques d'animation;
- ✓ avoir un esprit de synthèse développé.

### ⇒ **Capacités de l'animateur**

L'animateur doit être conscient de ses capacités et de ses limites afin d'aller chercher le soutien dont il a besoin. En somme, il doit 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 du comité de formation**

Même si l'animateur a la meilleure volonté du monde, certains obstacles peuvent venir envenimer le déroulement d'une rencontre, 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 revient à l'animateur de surmonter ces obstacles et de ramener les participants à l'ordre.

### 4.3 Préparation de réunion efficace

Afin de bien préparer la réunion, l'animateur du comité de formation doit pouvoir répondre aux questions suivantes : Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Quand ? Où ? Comment ?

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

### 4.3.1 Élaboration de l'ordre du jour

Habituellement préparé par l'animateur de la réunion, l'ordre du jour guide les débats et les décisions à prendre durant la réunion du comité de formation. Il est essentiel de distribuer à l'avance l'ordre du jour et le compte rendu de la réunion précédente, de sorte que les membres du comité arrivent bien préparés et prêts à apporter une contribution utile.

#### 👉 Préparer 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.

#### ***Un ordre du jour efficace pour le comité de formation 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 doit déterminer 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, mais sans noyer le comité dans les détails.
- ☑ La personne responsable d'un point à l'ordre du jour prépare, normalement, la documentation pertinente s'y rapportant. Il faut veiller à le lui rappeler.

### 4.3.2 Élaboration du compte rendu

Le compte rendu, tout comme le procès-verbal, constitue le registre des décisions prises, des modalités des décisions, des mesures qui en ont découlé et de la désignation des personnes chargées de veiller à la mise en œuvre des mesures.

Les comptes rendus constituent de précieux rappels, surtout pour les personnes qui assument une responsabilité particulière. Il est préférable que ce document soit transmis aux membres du comité avant la rencontre afin qu'ils s'y préparent.

## 4.4 Dynamique de l'équipe

Un comité de formation est en somme une équipe de travail qui réalise un ensemble d'activités dont l'objectif ultime est le développement de la main-d'œuvre de l'organisation. Les membres du comité de formation forment donc une équipe et, s'ils veulent atteindre leur objectif d'équipe, ils doivent organiser leur mode de fonctionnement afin de répondre aux critères d'une équipe efficace.

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

Une équipe n'est pas efficace dès sa première rencontre. Il faut du temps et une bonne dose de bonne volonté pour atteindre un degré d'efficacité optimal. Plusieurs étapes permettront à l'équipe d'y arriver :

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



Pour qu'une équipe soit efficace, il faut faire place à la collaboration entre les membres. C'est notamment par le partage des compétences de chacun des membres que se dessine la collaboration.

#### **Interactions entre les membres**

Plusieurs facteurs facilitent les interactions entre les membres et, par le fait même, la collaboration. Pensons simplement aux points suivants :

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

#### **4.4.2 Importance des rôles et des responsabilités**

Les rôles de chacun ayant déjà été précisés aux sections précédentes, résumons simplement les points suivants :

- ☑ Il est essentiel que chaque membre comprenne l'importance de sa participation au comité de formation pour le 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.

Selon les sujets à l'ordre du jour, les membres du comité de formation ont un rôle différent à jouer.

#### ***Lorsque des points d'information sont abordés, les membres doivent :***

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

**Lorsque des points de consultation sont abordés, les membres doivent :**

- ☑ écouter attentivement l'information ou la proposition émise;
- ☑ apporter des commentaires, des idées, des avis, des informations lorsqu'ils sont invités à le faire;
- ☑ exprimer leurs besoins, leurs points de vue et leurs préférences;
- ☑ éviter les digressions (exemples trop longs et discussions hors sujet);
- ☑ écouter les commentaires des autres sans les interrompre;
- ☑ accepter des points de vue différents des leurs;
- ☑ chercher à comprendre les intérêts et les besoins de tous.

**Lorsque des points de discussion sont abordés, les membres doivent :**

- ☑ écouter attentivement l'information ou le sujet de discussion (quoi et pourquoi);
- ☑ s'assurer de bien comprendre le sujet de discussion et demander des précisions au besoin;
- ☑ apporter des commentaires et des idées lorsqu'ils sont invités à le faire;
- ☑ éviter les digressions (exemples trop longs et discussions hors sujet) et s'assurer que tous les membres s'expriment;
- ☑ écouter les commentaires des autres sans les interrompre;
- ☑ s'assurer de bien comprendre les idées des autres et demander des précisions au besoin;
- ☑ participer à la recherche d'explications et de solutions;
- ☑ lorsqu'une solution doit être retenue, rechercher les meilleures idées ou options en fonction du but de la décision et des facteurs de décision;
- ☑ rechercher l'entente;
- ☑ se rallier au groupe lorsqu'une décision est prise même si celle-ci n'est pas leur premier choix et appuyer la mise en œuvre de la décision prise.

## 4.5 Méthodes de prise de décision en groupe

Prendre une décision signifie qu'il faut décider, c'est-à-dire choisir entre deux ou plusieurs possibilités.

La prise de décision est un processus qui permet de dégager un certain nombre d'options, de les analyser et d'en retenir une.

Afin de clarifier le but poursuivi par la prise de décision, on doit se poser les questions suivantes :

- ☑ 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 du comité de formation

Dans le processus de prise de décision en groupe, certains facteurs peuvent faciliter ou compliquer la prise de décision. Ces facteurs s'appliquent au comité de formation.

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

## 4.5.2 Méthodes de prise de décision en groupe

Le comité de formation dispose de plusieurs moyens pour prendre une décision en groupe.

Méthodes	Description
<b>Le vote</b>	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).
<b>La décision unanime</b>	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.
<b>La décision majoritaire</b>	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.
<b>La décision minoritaire</b>	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.
<b>Le consensus</b>	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.
<b>La décision d'autorité</b>	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 du comité ainsi que du type de décision à prendre. Pour les besoins du comité de formation, la majorité des décisions se prennent par consensus, puisque, sans l'engagement de tous, la mise en œuvre de la décision s'accompagne de tensions.

### ⇒ **Responsabilité des membres du comité de formation pour l'atteinte du consensus**

Il faut garder en mémoire que la recherche de consensus est la responsabilité commune de tous les participants, c'est-à-dire que chacun doit :

- ☑ mettre l'accent sur les intérêts et les objectifs communs;
- ☑ écouter et considérer les idées des autres;
- ☑ faire connaître les besoins de chacun;
- ☑ exprimer un désaccord de façon constructive;
- ☑ chercher 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**

Dans le cadre du mandat du comité de formation, lorsque l'on doit prendre une décision en groupe ou encore lorsque l'on doit faire face à un problème complexe, il est souvent préférable de suivre une démarche structurée de résolution de problème. Pour être efficace, cette démarche doit permettre de :

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

Par cette démarche, on s'efforce de trouver les causes du problème au lieu de s'attarder aux symptômes.

Pour résoudre efficacement un problème, les quatre étapes suivantes doivent être suivies.

### **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

Par la suite, le comité doit s'attaquer aux causes et non aux symptômes. Il faut recueillir les données et les analyser pour répondre aux 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 données recueillies, le comité doit arriver à trouver la solution qui saura éliminer au mieux les causes déterminantes. L'objectif est de créer une solution, 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 bonne solution et que cette solution perdurera, le comité doit se demander :

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

L'objectif est de mettre au point une stratégie détaillée qui permettra d'appliquer la solution. Cette stratégie doit compter parmi ses étapes une vérification de l'exécution des plans tout comme une illustration chiffrée des résultats.

Une fois le but atteint, l'évaluation permet au comité de formation de s'assurer de l'efficacité de la solution et 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 et la volonté de faire participer la main-d'œuvre au développement du projet d'entreprise doivent inciter les organisations d'aujourd'hui à trouver des moyens pour améliorer la performance organisationnelle. L'entreprise qui aura le souci de favoriser un développement de la main-d'œuvre auquel elle croit aura certes une longueur d'avance sur ses plus proches concurrents.

Le guide d'implantation d'un comité de formation s'inscrit directement dans cette ligne de pensée. Il se présente comme un outil pratique permettant d'orienter plus efficacement les actions de formation.

Dans cette perspective, nous avons voulu, à la section I du guide, démontrer l'importance de voir la gestion de la formation sous un angle stratégique, avant de définir à la section II les étapes à suivre pour implanter un comité de formation en entreprise. À la section III, nous avons situé les rôles et les responsabilités du comité de formation à l'intérieur du cycle de gestion de la formation. Enfin, la section IV fournit plusieurs notions et outils utiles pour assurer un fonctionnement efficace du comité de formation.

Évidemment, les outils proposés dans ce guide seront teintés par la couleur et la culture de l'entreprise. L'implantation d'un comité de formation en entreprise n'est possible qu'à partir du moment où les dirigeants consacrent du temps à cette activité, qu'ils croient au développement de la main-d'œuvre et misent sur la valeur du capital humain.





**Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
des industries  
du bois de sciage**

35, quai St-André, bureau 130  
Québec (Québec) G1K 8T3  
Téléphone : (418) 694-2227  
Télécopieur : (418) 694-2229  
[www.boisdsciage.qc.ca](http://www.boisdsciage.qc.ca)