

# Le plan de développement de service Un levier stratégique pour le conseiller en formation



Dans son rapport 2007 intitulé *Learning and Development Outlook*, le Conference Board du Canada indique que les budgets consacrés à la formation et au développement dans les organisations du Canada sont demeurés stables ces dix dernières années, soit 852 \$ par employé. Par contre, si on tient compte de l'inflation, le montant dépensé en formation pour chaque employé a diminué de 17 % depuis 1996.

**P**ourtant, le contexte économique et social dans lequel évoluent nos organisations leur pose des défis de taille, notamment l'amélioration de la productivité et de la performance pour affronter une concurrence de plus en plus féroce, compte tenu de la mondialisation de l'économie. Alors,

pourquoi les organisations n'augmentent-elles pas leurs budgets de formation de manière significative?

Les auteurs du rapport, P. Derek Hughes et Michael Grant, soulèvent comme hypothèse que beaucoup d'entreprises considèrent les dépenses de formation comme un coût à

minimiser et non comme un investissement payant. De plus, les rares organisations qui calculent le rendement de leur investissement en formation estiment ces données peu fiables; dans le meilleur des cas, elles évaluent que le rendement sur le plan des résultats, des impacts sur la performance de

l'organisation est très bas comparativement à d'autres secteurs.

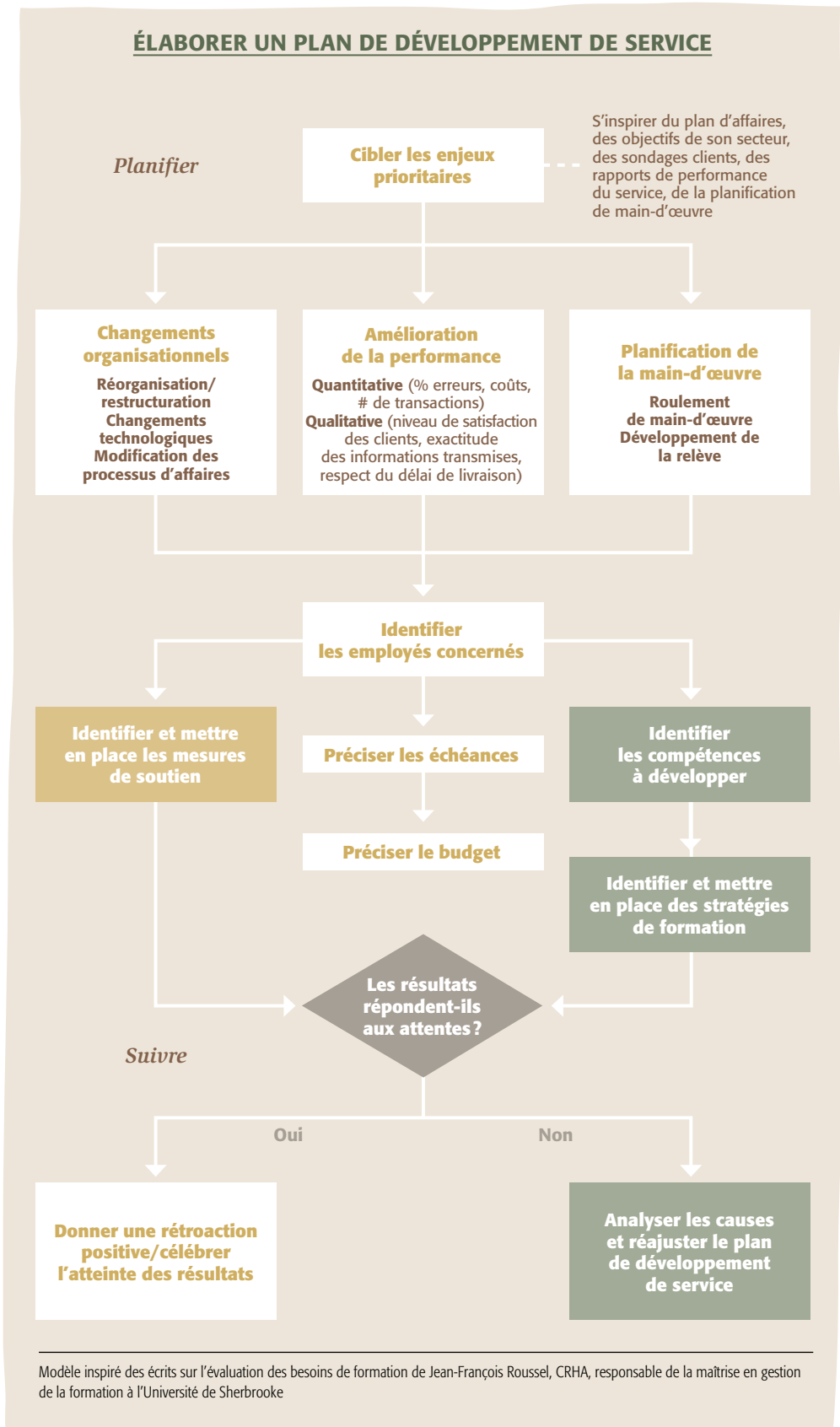
Selon les auteurs, les organisations qui ont intégré la formation et le développement dans leur planification stratégique s'attendent aussi à un rendement supérieur aux sommes investies et à des bénéfices concrets résultant de leurs dépenses engagées dans le développement des compétences de leurs employés.

### AGIR COMME UN PARTENAIRE D'AFFAIRES

Dans un contexte de concurrence interne concernant l'allocation des ressources financières, il s'agit donc de justifier la pertinence des dépenses de formation. Le conseiller en formation doit maintenant répondre rapidement et avec flexibilité à des besoins de formation spécifiques, satisfaire les attentes des gestionnaires concernant les résultats de production, influencer pour mettre en place les conditions permettant un réel transfert des apprentissages; il lui faut aussi remédier à la difficulté d'obtenir des données fiables pour évaluer l'impact de ses interventions sur ses clients... Son champ d'action est bousculé par leur attente de résultats concrets. Son rôle traditionnel, qui consiste à proposer et à implanter des solutions de formation adaptées aux problématiques de développement de compétences, est-il suffisant pour répondre à ces attentes?

Dans ce contexte, il est important d'agir comme un partenaire d'affaires auprès de ses clients, de discuter davantage *business* (performance et résultats), de sortir de son champ traditionnel d'intervention pour acquérir une vision plus stratégique, plus systématique des enjeux auxquels ses clients sont confrontés.

Le plan de développement de service est un levier stratégique qui permet de remplir ce rôle de partenaire. Cet outil permet d'identifier, en lien avec les orientations de l'organisation, les enjeux prioritaires à cibler pour chacun des services. Il permet de répondre à des questions comme : Quels sont les postes touchés ? Quel est le nombre d'employés visés ? Quelles mesures de



soutien les gestionnaires doivent-ils mettre en place pour s'assurer que les résultats seront au rendez-vous? Et bien sûr, quelles sont les compétences à développer et les stratégies à mettre en place pour ce faire?

Cette démarche pour élaborer un plan de développement de service doit être réalisée annuellement par l'ensemble des gestion-

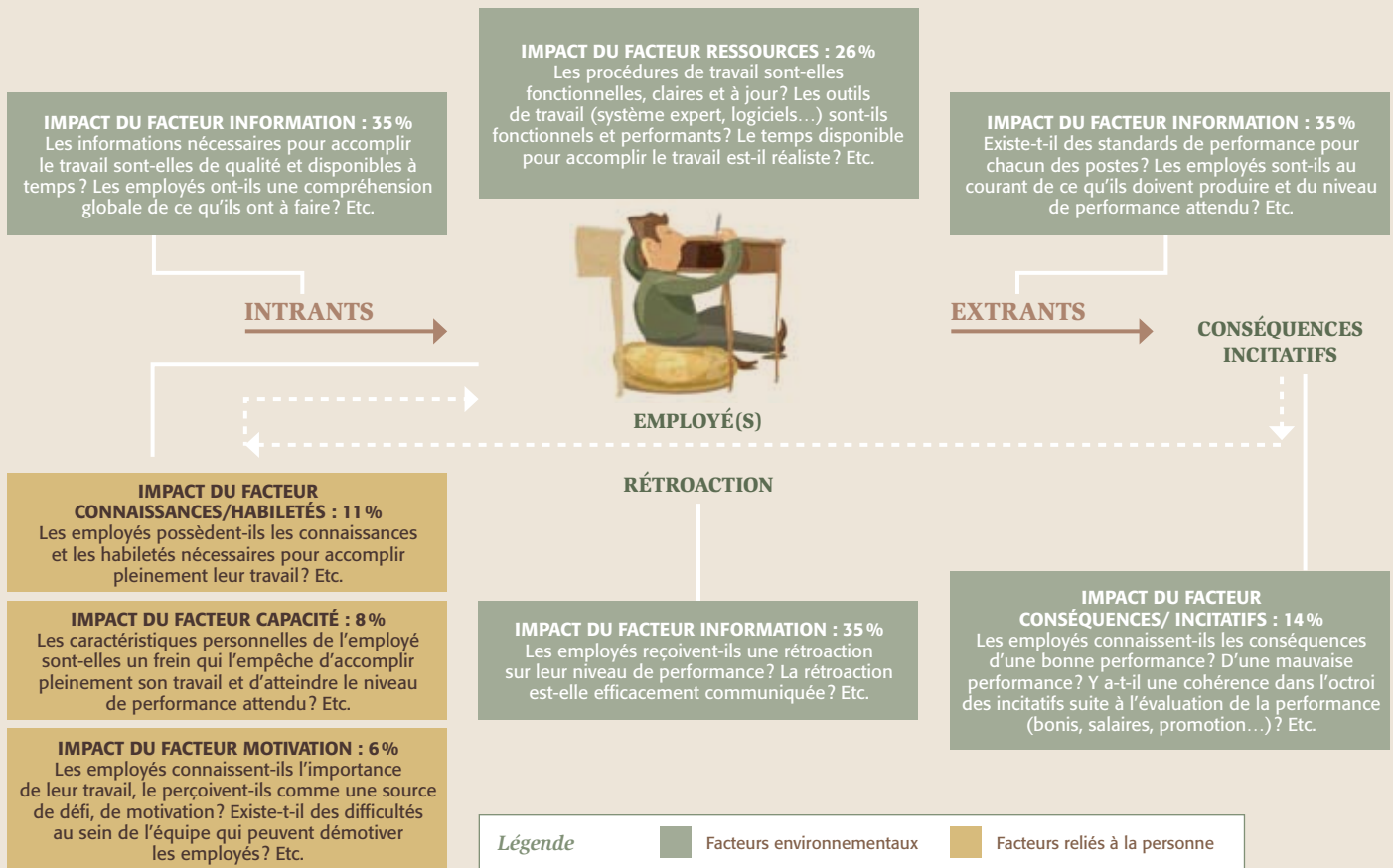
naires de l'organisation. Les plans sont dessinés pour chacun des services grâce à une concertation entre gestionnaires autour des enjeux prioritaires de la prochaine année. Cet exercice annuel est donc en lien direct avec les activités de planification stratégique au sein de l'organisation. Les plans sont ensuite déposés au service de formation

et développement et leur réalisation est conditionnelle à l'obtention des budgets de formation annuels.

L'utilisation du plan de développement de service permet aux conseillers d'agir d'une manière proactive auprès des gestionnaires et de les accompagner afin qu'ils mettent en place des solutions qui appuient les réels

<b>Facteurs environnementaux</b> <b>75 %</b>	Information 35 %	Ressources 26 %	Conséquences/incitatifs 14 %
<b>Facteurs reliés à la personne</b> <b>25 %</b>	Connaissances/habilités 11 %	Capacité 8 %	Motivation 6 %

### LES FACTEURS D'INFLUENCE DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL



Modèle adapté de *Human Performance System* par Geary A. Rummler et Alan P. Brache et *Behavior Engineering Model* par Thomas F. Gilbert

enjeux d'affaires de l'organisation. Cette démarche demande aux conseillers d'intervenir en utilisant une approche systémique, puisqu'ils doivent notamment considérer l'ensemble des facteurs pouvant influencer la performance. Pour ce faire, ils doivent sortir des sentiers réservés à la formation et travailler en équipe avec des experts d'autres disciplines (dotation, restructuration des processus, etc.) afin d'offrir aux gestionnaires des solutions intégrées. C'est en discutant d'enjeux concrets, de performance et de résultats que le conseiller en formation agira à titre de partenaire d'affaires auprès des gestionnaires.

La formation n'est plus alors qu'une solution parmi d'autres aux différentes problématiques qui se présentent. Amorcer un tel changement produit nécessairement un effet sur les gestionnaires qui étaient dans bien des cas habitués à obtenir des solutions de formation sans visiter l'arrière-cour, c'est-à-dire sans tenir compte de l'ensemble de l'environnement en tant que système affectant la performance des employés.

#### L'IMPACT DES FACTEURS

##### ENVIRONNEMENTAUX SUR LA PERFORMANCE

Plusieurs études menées sur le sujet ont démontré que la performance est souvent davantage matière de facteurs environnementaux que de facteurs reliés à la personne. Des recherches ont été menées par Peter Dean et Harold D. Stolovitch, auprès d'un grand nombre de travailleurs sur la base d'un modèle développé par Thomas F. Gilbert. Ce dernier identifie six principaux facteurs qui affectent la performance individuelle, soit trois facteurs environnementaux et trois facteurs reliés à la personne. Les résultats l'amènent à conclure que la non-performance est trois fois plus souvent reliée à des facteurs environnementaux qu'à des facteurs individuels (voir page ci-contre).

Est-il plus rentable de mettre en place les facteurs environnementaux nécessaires pour que les employés puissent performer? De nombreux chercheurs et intervenants dans

**Employeurs :** Si vous désirez embaucher un professionnel de la paie qualifié, ne cherchez pas plus loin!

### **Professionnels de la paie\*:**

Si vous cherchez un emploi dans le secteur de la paie, ne cherchez pas plus loin!

**BRANCHEZ-VOUS** au nouveau site Web amélioré d'Accès Emploi<sup>MC</sup>, le service d'affichage en ligne des postes de l'ACP.



Accès Emploi<sup>MC</sup> est la plus importante source de professionnels de la paie de premier plan au Canada et le meilleur endroit pour se trouver un emploi dans le secteur de la paie.

Lorsque vous affichez votre poste sur Accès Emploi<sup>MC</sup>, vous vous assurez d'entrer en contact avec des professionnels de la paie qualifiés et accrédités de toutes les régions du Canada.

La prochaine fois que vous aurez besoin d'embaucher un professionnel de la paie qualifié, affichez votre poste sur Accès Emploi<sup>MC</sup> et vous pourrez vraisemblablement trouver la personne idéale en seulement quelques clics!

(\*Les membres de l'ACP, ainsi que les non-membres, peuvent afficher un poste sur Accès Emploi<sup>MC</sup>, par contre seuls les membres peuvent consulter les emplois en ligne.)

**Pour plus de renseignements, consultez le site [www.payroll.ca](http://www.payroll.ca) et cliquez sur Accès Emploi.**

**ACCÈS EMPLOI** <sup>MC</sup>







- 37 séminaires différents
- Locaux à Montréal et à Québec
- Formations offertes en classe virtuelle (sans vous déplacer!)
- Professeurs et formateurs d'expérience
- Inscription en ligne avec site sécurisé
- École accréditée par Emploi-Québec
- Des formations de courte durée (1, 2, ou 3 jours)

- Calculs financiers**  
5 mai 2008 - Montréal
- Résoudre les conflits interpersonnels de manière efficace**  
7 et 28 mai 2008 - Québec
- Analyse financière III**  
9 mai 2008 - Montréal
- Les générations au travail : gérer au quotidien**  
15 et 16 mai 2008 - Montréal
- Classement transactionnel d'un bureau de courtage (un monde sans papier!)**  
21 mai 2008 - Montréal
- Comme un poisson dans l'eau (philosophie Fish)**  
23 mai 2008 - Montréal
- Responsabiliser par des réunions efficaces**  
5 juin 2008 - Montréal
- Coacher pour développer**  
10 juin 2008 - Montréal
- Superviseur-coach : un art**  
11-12-13 juin 2008 - Québec
- Gérer votre carrière avec succès**  
10 et 20 juin 2008 - Montréal
- La qualité de services : une question d'attitude**  
18 et 19 juin 2008 - Montréal



[www.ecolescadm.com](http://www.ecolescadm.com)  
Sans frais : 1-866-905-0335

le domaine de l'amélioration de performance sont unanimes à dire oui!

Ainsi, tout professionnel de la formation et du développement connaît l'importance de mettre en place des stratégies en vue de

La démarche d'élaboration d'un plan de développement rend explicite le fait que la formation fait partie intégrante d'un système stratégique d'organes vitaux qui fait performer ou non une organisation. Mais les facteurs qui

## ...la performance est souvent davantage matière de facteurs environnementaux que de facteurs reliés à la personne.

développer les compétences et de susciter le transfert des apprentissages. Mais ne devrait-on pas accorder autant sinon plus d'importance à la préparation du terrain?

Car si le terrain n'est pas fertile (facteurs environnementaux), même si on sème avec diligence (stratégie de formation adaptée aux besoins ciblés de développement de compétences) et si on arrose avec assiduité (stratégie de transfert), on court le risque que les résultats ne soient pas au rendez-vous.

Alors, à nouveau, quel est l'impact sur les pratiques? Doit-on revoir certaines orientations dans l'exercice du rôle de conseiller en formation et développement? Nous disons oui!

Rien de nouveau sous le soleil, dirait-on! Que ce soit dans les colloques, les articles ou dans les services des ressources humaines, la position et le pouvoir (formel et informel) des ressources en formation et développement sont mis en question depuis fort longtemps.

Malgré l'avancement de la profession, il est encore courant d'entendre les conseillers dire qu'ils n'en peuvent plus de voir les gestionnaires donner des bonbons à saveur formation à leurs employés. Les gestionnaires, quant à eux, s'exaspèrent encore de constater que leurs employés nouvellement formés sont à peine plus performants qu'avant. Les dirigeants, eux, comprennent qu'il faut investir dans le développement des ressources humaines et votent pour un mal nécessaire.

influencent la performance ne semblent pas faire partie actuellement des interventions des conseillers en formation, lorsqu'une problématique de développement est pressentie.

### EN CONCLUSION...

Il faudrait donc non seulement revoir le rôle des conseillers en formation, mais aussi utiliser le modèle pour se poser les questions pertinentes en lien avec les facteurs qui influencent la performance :

- Quels sont les standards de performance des conseillers en formation et développement?
- Comprennent-ils ce qu'ils ont à faire dans le cadre d'une vision systémique et stratégique?
- Disposent-ils des procédures de travail requises pour réaliser leurs tâches? En l'occurrence, ont-ils un outil pour poser un diagnostic et analyser les facteurs qui influencent la performance?
- Ont-ils un plan individuel pour acquérir les compétences nécessaires, en lien avec le contexte organisationnel et d'affaires de leurs clients?

Le développement de l'être humain reste et restera toujours quelque chose de complexe, voire de mystérieux. Mais le conseiller en formation doit réaliser que la performance de ses interventions de formation, comme partenaire d'affaires, est dépendante d'autres facteurs importants qui influencent aussi la performance des employés. ■