



**Josette Boulé**  
CRHA, B.A.A.

# L'identification des besoins de formation alignée avec les projets de l'entreprise

Il est courant que des formations soient retenues pour combler un besoin ponctuel. Par exemple, un nouveau membre se joint au comité SST, un superviseur a besoin d'améliorer la qualité de ses tournées d'inspection ou encore un gestionnaire des ressources humaines se voit confier la responsabilité de gérer les dossiers de lésions professionnelles. Dans ces circonstances, l'identification des besoins est peu complexe et une formation permet d'atteindre les objectifs à court terme. Pourtant, n'y aurait-il pas des impacts positifs sur les résultats et la performance individuelle du personnel si, au lieu de retenir des formations à la pièce, on procédait à l'identification des besoins de formation en vue de bâtir un plan de formation structuré?

Dans le cadre de cet article, vous serez à même de bien cerner les enjeux liés à une bonne identification des besoins de formation dans le domaine de la SST et de vous familiariser avec deux approches utiles : la simple et la détaillée... en cinq étapes.

## L'APPROCHE SIMPLIFIÉE

L'approche simplifiée est fort utile si le demandeur de la formation connaît son besoin et que la formation règle très probablement le problème. Il peut arriver également qu'elle soit utile dans le cas où le besoin est flou, dans le cas où le contexte de l'entreprise est mal cerné ou encore dans les cas où les ressources en place ne permettent pas d'analyser en profondeur les écarts et les causes de la non-performance.

L'analyse des besoins peut alors se faire en recueillant, à tout le moins, un minimum d'information par quelques questions bien choisies. On s'attarde à la raison pour laquelle la formation est nécessaire (le *pourquoi*) en vue d'en définir le contenu (le *quoi enseigner*).



## QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS

- Quels objectifs souhaitez-vous atteindre? Quels sont les résultats recherchés?
- Quels changements voulez-vous observer chez les participants à la formation ou qu'est-ce qu'ils font actuellement et que vous aimeriez qu'ils fassent autrement?
- Quelles sont les retombées désirées une fois que la formation aura eu lieu? Pour les participants? Pour l'entreprise?
- De quelle façon envisagez-vous de faciliter le transfert des apprentissages?
- Comment se fera l'évaluation de l'acquisition des compétences?

Avec une telle approche, les besoins seront comblés par une formation, mais davantage au chapitre des objectifs à court terme.

## L'APPROCHE DÉTAILLÉE... EN CINQ ÉTAPES

Si vous visez le développement des compétences et l'amélioration de vos processus de gestion de la SST, l'approche détaillée saura vous aider à les réaliser avec succès.

### ÉTAPE 1 – IDENTIFIER LES PROJETS ET LES DÉFIS DE L'ENTREPRISE EN SST À TRAVERS LES DIVERSES COMPOSANTES DU LIEU DE TRAVAIL

La première étape à une bonne identification des besoins de formation est de tenir compte des projets, des changements et des défis actuels et à venir en SST. Cette information vous servira ensuite à déterminer vos forces, à délimiter les avenues où des améliorations sont requises, puis à cibler des besoins plus spécifiques pour chaque catégorie de poste de travail, et ce, selon les résultats recherchés. Le tableau 1 vous propose quelques exemples.

Tableau 1 - Changements, améliorations, défis et résultats recherchés

	Nature des changements, des améliorations et des défis actuels et à venir	Résultats recherchés
<b>Organisation</b>	Communications entre les représentants de la direction et les employés	Minimiser les risques d'accident en incitant les employés à rapporter à leur contremaître tous les risques qu'ils remarquent sur les lieux de travail
<b>Tâches</b>	Instauration de nouvelles méthodes de travail liées aux équipements de production	Utiliser les équipements de production de façon sécuritaire
<b>Moment</b>	Implanter un programme d'accueil afin de réduire les accidents touchant les jeunes et les nouveaux embauchés	Diminuer le nombre d'accidents chez les jeunes et les nouveaux embauchés cette année

En vue d'identifier les défis, les changements et les projets actuels et à venir en SST, le gestionnaire pourrait consulter le bilan des lésions professionnelles, les résultats des audits effectués en SST, les dispositions légales (nouvelles ou en vigueur), le contenu des plans d'action en SST, etc.

## ÉTAPE 2 – RECUEILLIR L'INFORMATION EN VUE DE L'ANALYSE DES BESOINS

Supposons qu'un des résultats recherchés est d'éviter des accidents par une meilleure identification et une plus grande déclaration des situations dangereuses par le personnel en place. Il sera utile de s'assurer que les connaissances et les habiletés recherchées soient bien décrites en vue de faire face à ce défi. Ce qui compte, c'est d'en arriver à déterminer, selon ce qui est requis, le niveau de maîtrise des connaissances et des habiletés souhaité auprès des personnes visées. Voyez le tableau 2.

Toutefois, si l'entreprise n'a pas établi de procédure claire de déclarations des situations dangereuses ou que les responsabilités de chacun n'ont pas été définies en ce sens, il est possible que la formation ne permette pas de réaliser pleinement ce changement. Il importe donc, pour chaque situation ou défi, de s'assurer par une analyse judicieuse que la formation est la solution et de la planifier au moment opportun. Peut-être sera-t-il requis, dans un premier temps, d'établir la procédure de déclaration, de même que le partage des responsabilités? Peut-être encore faudra-t-il mettre sur pied une base de données facilitant la compilation des déclarations d'événements? Ainsi, une fois la structure de gestion mise en place, la formation trouvera tout son sens afin de faciliter la réalisation de cette nouvelle activité de prévention.

Tableau 2 – Connaissances et habiletés à développer

Résultats recherchés	Connaissances (savoir)	Priorités	Habiletés (savoir-faire, savoir-être)	Priorités
<b>Minimiser les risques d'accident par une meilleure déclaration des situations dangereuses par le personnel</b>	Risques du milieu de travail Règles de sécurité applicables Obligations légales quant à la gestion des situations dangereuses Notions sur la sécurité des machines		Analyser les risques Maîtriser une méthode pour remplir les rapports de déclaration des situations dangereuses Communiquer de façon à inciter les employés à rapporter les situations dangereuses, à être capables d'expliquer la nature du risque, à préciser les standards à respecter, à faire du renforcement lorsqu'un employé rapporte une situation à risque Animer des rencontres de sécurité pour expliquer les situations survenues et les mesures préventives	

En effet, en sélectionnant les connaissances de même que deux ou trois compétences à développer, les superviseurs et les employés concernés saisissent mieux les attentes à leur égard. Ils seront à même de déterminer ce dont ils ont besoin pour faire face à ces attentes et de porter une attention particulière à ces sujets lors de la formation. Une telle approche crée un intérêt pour la formation. L'apprenant arrive l'esprit ouvert et participe alors bien plus activement à son apprentissage. Il devient un élève modèle!

## ÉTAPE 3 – IDENTIFIER LES ÉCARTS DE PERFORMANCE

À cette étape, il s'agit de localiser les lacunes et l'étendue des problèmes à corriger. Une bonne collecte d'information s'avère alors fort utile. Certains spécialistes en matière de formation suggèrent divers moyens pour l'obtenir : des entrevues, un questionnaire, un test de compétences, des méthodes de groupe ou des observations sur le terrain. Que ce soit lors d'une rencontre avec le titulaire du poste visé, le supérieur immédiat ou le coordonnateur en SST, cette collecte d'information est nécessaire à l'identification des écarts de performance.

## ÉTAPE 4 – PLANIFIER LA FORMATION AU BON MOMENT

Je vous propose de reprendre l'exemple de l'identification et la déclaration des dangers et des risques abordé plus tôt. Il est possible que la formation soit effectivement utile en vue de développer les habiletés du personnel à mieux reconnaître les risques présents.

## ÉTAPE 5 – DÉTERMINER LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

Une fois les activités évaluées, où il ressort clairement que c'est la formation qui constitue la solution aux problèmes identifiés, il est temps de réunir les résultats recherchés avec les connaissances et les habiletés à développer en vue d'établir les objectifs de la formation.

Au moment de sélectionner le formateur, la description des objectifs à atteindre est particulièrement utile à une bonne compréhension des attentes entre les parties concernées. Elle permet à l'entreprise et au formateur ou à l'organisme de formation approché d'être sur la même longueur d'onde.

## LES AUTRES ÉTAPES À ACCOMPLIR

Bien entendu, notre exemple ne visait ici qu'un seul défi. À partir du moment où les défis sont nombreux, où plusieurs catégories de personnel sont visées, le gestionnaire responsable de la formation aura à établir un plan de formation de façon détaillée et échelonné sur quelques semaines, mois ou années. S'il est en mesure de convaincre la direction quant aux besoins de formation et de faire approuver son plan, l'organisation de la formation sera grandement facilitée. Il lui restera alors à choisir les stratégies efficaces en vue de faciliter l'intégration des apprentissages et à évaluer la qualité et les impacts positifs de la formation.

Une telle démarche peut demander des investissements, mais les retombées seront assurément des plus positives!