

## COMMENT RECUEILLIR ET ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION ?

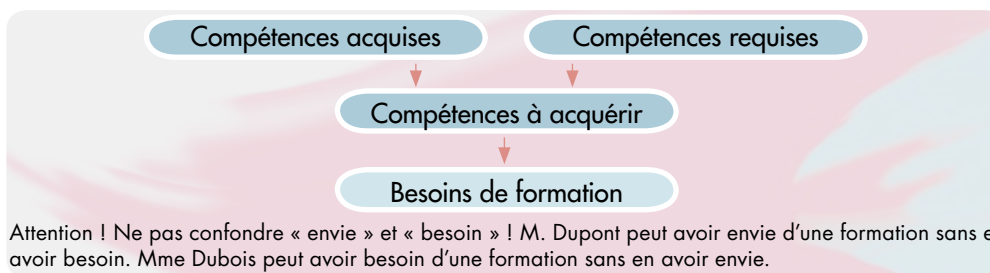
### Objectifs

- Faciliter les repérages des besoins en formation de l'entreprise
- Donner des exemples de méthodes et d'outils de collecte de ces besoins

Dans l'élaboration du plan de formation de l'entreprise, l'étape de recueil et d'analyse des besoins de formation est une étape fondamentale et décisive. D'elle dépendra la capacité du plan de formation à répondre aux évolutions de l'entreprise. Elle permettra d'éviter que le plan soit un relevé de demandes individuelles éparpillées, mais qu'il soit ancré dans une logique de développement des compétences individuelles et collectives.

### Qu'est-ce qu'un besoin de formation ?

Les besoins de formation n'existent pas en soi. Le responsable formation identifie des objectifs à atteindre, des problèmes à régler, des changements à anticiper pour lesquels la formation est une réponse, parmi d'autres, pour combler un écart entre des compétences acquises et des compétences requises.



### Quand réaliser le recueil des besoins de formation ?

Le responsable formation doit savoir identifier les facteurs qui sont sources de changement et par conséquent sources de besoins de formation. Il lui faut rester en veille pour que le système de collecte soit performant.

Le recueil et l'analyse des besoins se réalisent généralement entre juin et septembre (voir le calendrier du plan de formation dans le mini guide « Quelles étapes et conditions de réussite pour la construction du plan de formation »).

### QUI FAIT QUOI ?

Le responsable formation doit se positionner comme un consultant interne dans l'entreprise pour identifier les besoins collectifs et individuels de formation auprès de différents acteurs. Chacun, avec son point de vue, énonce des besoins qui peuvent éventuellement se recouper.

#### Typologie des besoins :

- les besoins personnels ne sont pas en lien direct avec le poste
- les besoins individuels sont en lien avec le poste, ou son évolution
- les besoins collectifs concernent un groupe de personnes. Ex : toutes les personnes d'un service donné.

## QUI SONT LES PERSONNES RESSOURCES ET QUELS SONT LES OUTILS D'ANALYSE ?

Personnes ressources	Types de besoins à recueillir	Exemples d'outils de recueil (à mettre en œuvre par le RF)
Direction de l'entreprise	Besoins liés aux choix politiques et stratégiques de l'entreprise Exemple : un changement d'organisation peut engendrer des besoins de formation en management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document sur la politique de l'entreprise</li> <li>Entretien</li> </ul>
Direction des ressources humaines	Besoins liés aux plans de recrutement, aux plans de mobilité, aux départs en retraite... Exemple : le recrutement de 10 jeunes en contrat de professionnalisation nécessite la formation de tuteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien</li> <li>Documents de diagnostic RH : pyramide des âges, données sur les salariés, les qualifications...</li> </ul>
Les responsables de service	Besoins individuels et collectifs liés au fonctionnement du service Exemple : l'installation d'un nouveau logiciel nécessite une formation informatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Entretien</li> <li>Comptes rendus des entretiens professionnels et/ou d'évaluation (volet formation)</li> </ul>
Les responsables de projets transversaux	Besoins individuels et collectifs liés à des projets particuliers Exemple : un comité de pilotage d'un intranet peut avoir besoin d'une formation sur la circulation de l'information dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Entretien</li> </ul>
Les salariés	Besoins individuels liés à la tenue de leur poste, à leurs souhaits d'évolution professionnelle Exemple : un salarié peut exprimer un besoin de formation en anglais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Fiche de demande de formation au titre du plan</li> <li>Fiche de demande de DIF</li> <li>Entretien professionnel et/ou annuel d'évaluation avec les managers</li> </ul>
Les partenaires sociaux	Besoins non pris en compte par les voies traditionnelles dans l'entreprise Exemple : formation aux premiers secours	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questionnaire</li> <li>Entretien</li> </ul>

## Quelles méthodes et quels outils ?

Un bon outil est un outil que vous adaptez au contexte de l'entreprise. N'hésitez pas à créer vos propres outils. En voici quelques exemples.

### LES ENQUÊTES PAR QUESTIONNAIRES

- Le questionnaire aux responsables de service permet d'identifier les besoins de formation individuels ou collectifs.
- Le questionnaire aux salariés permet d'identifier les besoins de formation personnels ou individuels.

Le questionnaire doit fournir différents éléments pour conceptualiser la demande :

- la ou les actions souhaitée(s)
- les objectifs professionnels ou personnels visés par cette action
- les indicateurs qui permettront l'évaluation des résultats
- l'ordre de priorité des demandes

### LES ENTRETIENS INDIVIDUELS : PROFESSIONNELS OU ANNUELS D'ÉVALUATION

Ils ont lieu le plus souvent avec le supérieur hiérarchique direct. Pendant ces entretiens, différents points peuvent être abordés concernant la formation ; notamment l'évaluation des compétences, l'identification des besoins de formation, les souhaits d'évolution professionnelle du salarié...

L'accord national interprofessionnel de 2003 rend obligatoire l'entretien professionnel pour tous les salariés ayant au moins 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise, et doit avoir lieu tous les deux ans.

Au cœur de cet entretien : le projet professionnel du salarié, ses souhaits d'évolution dans l'entreprise et les besoins de celle-ci, les actions de formation envisagées (notamment dans le cadre du DIF), les modalités de réalisation de la formation (hors temps de travail, sur temps de travail).

## LA MÉTHODE MATRICIELLE

Cette méthode permet de croiser le niveau de compétences-clés requis par l'activité du service et la maîtrise des compétences des salariés. Elle permet de voir également où sont les priorités en termes de formation.

Domaines de compétences requis par l'activité du service	Activité 1 Prospecter de nouveaux clients	Activité 2 Argumenter sur les produits	Activité 3 Fidéliser les anciens clients	Activité 4 Concevoir des offres commerciales	Indice de polyvalence des personnes	
M. Dupont	■	■	■	—	2	■ Maîtrise parfaitement cette compétence (1 point).
Mme Dubois	■	■	■	■	2,5	■ Maîtrise partiellement cette compétence (0,5 point).
M. Briet	■	■	■	■	2,5	■ Ne maîtrise pas cette compétence mais pourrait le faire (0 point).
Melle Landrieu	■	■	■	■	3	— Ne pourrait pas maîtriser cette compétence à court terme (0 point).
Indice de maîtrise collective des compétences	3	2,5	3	1,5	10	

Vous pouvez identifier ainsi :

- des besoins individuels. Ex : Mme Dubois sur l'activité 2.
- des besoins collectifs. Ex : le point faible de l'équipe est l'activité 4. Seule Mme Dubois maîtrise parfaitement cette compétence, son absence induirait un risque important pour cette activité du service. Il faut donc former en priorité une ou plusieurs personnes sur l'activité 4.

## Que faire des besoins recueillis ?

Il va falloir trier et hiérarchiser les besoins recueillis, afin d'arbitrer les actions prioritaires. Pour cela :

- différenciez les demandes relevant du plan de formation et celles relevant du DIF ;
- identifiez les actions répondant aux objectifs définis dans la politique de formation, si celle-ci est formalisée ;
- repérez les actions pour lesquelles il existe des fonds mutualisés (périodes de professionnalisation par exemple). Si vous ne les connaissez pas, contactez votre conseiller Opcva ;
- définir un ordre de priorité en fonction de l'urgence et de l'importance de l'action. Pour cela, appelez un indicateur (1,2, 3...) pour chaque action.

## En conclusion

En fonction des actions retenues, le responsable de formation construit le plan de formation de l'entreprise. Il est important que les acteurs concernés aient un retour par rapport aux besoins de formation exprimés et soient informés des actions retenues.

Dans le cas où une action de formation n'a pas été acceptée au titre du plan, le salarié peut être informé d'autres modalités d'accès à la formation, dans le cadre du DIF ou du CIF par exemple.

L'étape de recueil et d'analyse des besoins servira enfin à évaluer les actions de formation réalisées. Telle action a-t-elle répondu de manière satisfaisante au besoin exprimé ? Était-ce une réponse adaptée sur le fond comme sur la forme ? Quels sont les points d'amélioration possibles ?

## En savoir plus

### A LIRE

- *Les Fiches pratiques de la formation continue*, voir § 3-9-6 sur l'imputation des dépenses d'évaluation des besoins de formation de l'entreprise, édition Centre Inffo.
- Henri-Claude Lafitte, Gérard Layole, *Le plan de formation : conception, réalisation, mise en scène*, édition Dunod/Centre Inffo 2005, 256 p.
- Philippe Bernier, *Fonction responsable formation : maîtriser, optimiser et faire évoluer sa fonction*, édition Dunod/Centre Inffo 2007, 314 p.

### SE FORMER voir sur notre boutique en ligne : [www.centre-inffo.fr/Les-sessions-de-formation.html](http://www.centre-inffo.fr/Les-sessions-de-formation.html)

- Session de formation « Les différents types d'entretiens professionnels : repérage et mise en œuvre ».
- Session de formation « Optimiser et gérer votre plan de formation en entreprise ».
- Session de formation « Collectivité territoriale : construisez un plan de formation efficace ».