

# Etape 1. Analyse des besoins de formation (ABF)

## 1.0. Introduction à l'analyse des besoins de formation

*L'étape-clé de l'établissement d'un PF est l'identification (ou analyse) des besoins de formation (ABF).*

*Il existe des circonstances / événements qui induisent « automatiquement » des besoins de formations. Il convient de relever ceux-ci de manière rigoureuse et systématique.*

*Concrètement, pour réaliser une ABF, il existe beaucoup d'outils / méthodes. Nous décrivons les 6 les plus courants. A vous de choisir la bonne combinaison de méthodes en fonction du contexte de l'entreprise, des enjeux stratégiques, de votre « existant », ...*

Etape fondamentale dans l'élaboration du PF, l'ABF est un processus de consultation des différents acteurs de l'entreprise pour définir de manière concertée la pertinence d'un projet de formation à partir d'objectifs professionnels.

Il s'agit de définir les objectifs de la formation et les déficits de compétences à combler par rapport à la situation actuelle ou une situation future.

Il s'agit bien d'un « processus de concertation » : une condition de réussite essentielle est d'impliquer les collaborateurs dans la détermination de leurs objectifs de formation et donc de bien communiquer autour du processus de recueil et d'ABF, en amont et en aval du recueil de besoins, d'expliquer le pourquoi et le comment, aussi vis-à-vis des représentants des travailleurs.

Concrètement, les besoins de formation (plus précisément, de développement de compétences) peuvent provenir des :

### 1. Orientations stratégiques de l'entreprise

- ✓ nouveaux produits, nouveaux clients, nouveaux canaux de distribution, nouvelle image, nouvelle culture,...
- ✓ projets d'investissements globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (modernisation - informatisation d'une unité,...),
- ✓ perspectives d'évolution des méthodes de travail (sous-traitance, automatisation, réorganisation maintenance,...) et/ou de nouvelles procédures (ex : instauration d'entretiens de fonctionnement).

### 2. Changement dans l'environnement technique / légal / commercial / ...

- ✓ évolutions des demandes des clients sur le produit ou sur les normes (certification BRC),
- ✓ stipulations légales actuelles / des changements législatifs.

3. Ecarts constatés entre compétences réelles et celles souhaitées pour que le titulaire d'une fonction exerce celle-ci de manière optimale à présent.
4. Evolution des métiers, des professions, des fonctions : écarts prévus entre compétences réelles et celles qui devront être présentes dans l'entreprise dans les prochaines années à venir (on parle alors de « GPEC » : « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences »).
5. Problèmes, dysfonctionnements, non-conformités,... détectés suite à des audits externes ou internes ou suite à des plaintes clients et/ou dus à des erreurs dont la cause est la manque de compétences.
6. Demandes de formation exprimées par des travailleurs (ou de leurs représentants).
7. Projets de mobilité interne, de polyvalence, de promotion, ....

### Notion de « compétence »

Ce guide n'a pas pour ambition de revenir en détail sur la notion de « compétences ».

Rappelons seulement qu'une « compétence » correspond à la mobilisation et à une combinaison d'un certain nombre de « ressources » : de savoirs (ou connaissances), de savoir-faire (ou aptitudes) et de savoir-être (ou comportements) dans le cadre d'une action dans une situation professionnelle pour obtenir un résultat souhaité par l'entreprise. Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail. Elle doit être observable et mesurable.

Pour plus de détails sur la notion de compétences, veuillez consulter notre site « capfood compétences » [www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p\\_1192.htm](http://www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1192.htm)

### Durée du processus d'ABF

La durée du processus de recensement des besoins de formation est extrêmement variable selon la taille de l'entreprise et le type d'approche/s retenue/s.

Voici quelques estimations « à la louche » :

- une PME (moins de 50 collaborateurs) adaptant une approche basique : 1 à 2 mois durée de 2 à 4 mois dans
- une entreprise de taille moyenne (50 à 100 collaborateurs) : 2 à 4 mois
- pour une entreprise de plus de 100 travailleurs s'appuyant sur des entretiens de fonctionnement : 3 à 5 mois.

(il s'agit d'une estimation en « régime de croisière », c'est-à-dire sans tenir compte du temps éventuel nécessaire à élaborer les documents - descriptions de fonctions et/ou guide d'entretien de fonctionnement par exemple -, à diffuser et expérimenter les procédures sur le terrain, à sensibiliser et former les parties prenantes à celles-ci.)

Une astuce : partez du moment où vous souhaitez que votre PF soit communiqué et planifiez le moment de recensement des besoins de formation sur base d'un rétro-planning !

Voici un exemple de rétro-planning (avec les rôles de chacun) : [www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe2.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe2.pdf)

♣ *Deux remarques préliminaires importantes :*

*Réaliser un projet ou corriger un dysfonctionnement impliquent souvent que d'autres actions parallèles à la formation doivent être entreprises : une réorganisation, des changements de poste, des recrutements, la modification de procédures de travail, l'externalisation de tâches,...*

*Un déficit de compétence peut se combler par d'autres moyens que de la formation. C'est pourquoi, plutôt que de parler de « besoins de formation », on devrait plus justement parler de « besoins de développement de compétences ».*

*Voici, à titre d'exemples, quelques modalités pour développer les compétences autres que la formation : observer une façon de travailler, réaliser une tâche en binôme, participer à l'étude d'un problème, lire des livres/revues/documentation technique, rédiger des procédures, réaliser un audit/diagnostic/étude, être membre d'un réseau, être formateur/tuteur occasionnel, consulter un expert, participer à un club d'échange de pratiques professionnelles, participer à ou conduire un projet, ...*

## Les méthodes les plus courantes pour identifier les besoins de formation

Les pratiques d'ABF peuvent être très variables d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de solution ou de méthode miracle.

En tant que DRH, vous disposez de toute une palette de méthodes et d'outil possibles (entretiens, questionnaire, analyse documentaire,...) pour recueillir les besoins de formation.

Nous présentons ici les 6 méthodes les plus courantes. Celles-ci sont complémentaires l'une de l'autre et librement combinables.

Pour identifier les besoins de formations, on peut analyser...

- l'entreprise (méthodes 1 et 2 ci-dessous), et/ou
- les fonctions (méthode 3 ci-dessous), et/ou
- les travailleurs (méthodes 4 et 5 ci-dessous), et/ou
- les dysfonctionnements (méthode 6 ci-dessous).

Votre véritable valeur ajoutée consistera à choisir de manière pertinente une combinaison de méthodes en fonction du contexte de l'entreprise, des enjeux stratégiques, ....

Pour vous aider, vous trouverez un tableau listant leurs principaux avantages et inconvénients, des principes et des éléments-clés qui vous permettront d'inventer ou d'améliorer vos propres pratiques.

Les approches les plus courantes pour identifier les besoins de formation sont :

1. l'analyse de la stratégie globale de l'entreprise et de la GPEC (« gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ») :  
*les formations doivent supporter les orientations stratégiques de l'entreprise et il est nécessaire d'anticiper l'évolution des compétences dans les 2-3 ans à venir,*
2. l'identification des besoins «stratégique » au niveau d'un département :  
*le responsable d'un département recense personnellement les besoins des collaborateurs*

*de son département en fonction des objectifs de son service et de ceux de l'entreprise,*

3. l'analyse « compétences par métier-fonction » :  
*identifier les éventuels écarts de compétences individuels entre chaque titulaire de la fonction et les compétences exigées par cette fonction (ces dernières étant répertoriées dans une « description de fonction » ou un « profil de compétences »),*
4. les entretiens de développement entre le responsable et de ses collaborateurs :  
*le responsable d'un département ou le chef d'équipe recueille les besoins individuels de formation de ses collaborateurs lors d'entretiens (d'évaluation/fonctionnement/formation),*
5. le recueil des souhaits de formation individuels  
*les collaborateurs communiquent leurs souhaits ou besoins ressentis via un questionnaire, un formulaire de demande individuelle de formation, un entretien avec le DRH,*
6. l'analyse des « incidents critiques » :  
*au départ de l'analyse d'un dysfonctionnement par des techniques de résolution de problèmes, on identifie les causes dues à des problèmes de compétences à combler.*

Dans tous les cas, il s'agit d'identifier, pour chaque collaborateur, les compétences requises (résultant de projets, de problèmes, des profils métiers/fonctions et des évolutions professionnelles), de comparer celles-ci avec ses compétences réelles et d'en déduire les besoins de compétences pour combler le « gap ».

## 1.1. Méthode 1 : analyse stratégique de l'entreprise

*Cette approche s'appuie sur les décisions stratégiques de l'entreprise et sur les objectifs fixés au niveau de l'entreprise dans un avenir proche (1 à 3 ans).*

*Le DRH devra analyser les conséquences de ces décisions stratégiques en termes RH en général et de formation en particulier, en tenant compte aussi des données spécifiquement RH telles que pyramide âge, l'évolution des postes et des fonctions, l'évolution de la législation sociale, ...).*

*A ce titre, c'est une approche-clé : elle permet d'assurer la cohérence entre formations et stratégie de l'entreprise !*

### 1.1.1. Analyse stratégique globale de l'entreprise

L'identification des besoins de formation devrait idéalement s'appuyer sur la stratégie globale de l'entreprise afin d'anticiper sur les besoins futurs en compétences. Le déficit de réflexion sur les missions confiées et sur les compétences attendues est une source majeure de contre-performance pour l'entreprise.

L'objectif est de déterminer l'écart entre compétences requises actuellement et celles requises dans le futur proche, à un horizon de 2 à 4 ans, qui constituent les « macro-besoins » liés aux choix politiques et stratégiques.

Traduire cette stratégie en PF vous permettra de « légitimer » votre fonction de DRH et d'asseoir les formations comme véritable investissement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Concrètement, vous devriez demander à votre direction un éclairage précis de la situation actuelle et future de l'entreprise.

Cette analyse de la situation peut par exemple s'appuyer sur une analyse de type : points forts – point faibles – opportunités – menaces.

Voici quelques questions-clés :

- ✓ Quelle est la situation (commerciale) souhaitée d'ici 2-3 ans ? Quels moyens mettre en œuvre pour y parvenir ? Quelles sont les demandes des clients et comment vont-elles évoluer ?
- ✓ Comment va évoluer le secteur ? Les concurrents ?
- ✓ Quels sont les investissements à court et moyen termes ? Prévoit-on l'achat de nouveaux équipements ?
- ✓ Prévoit-on des changements réglementaires ?
- ✓ Prévoit-on une réorganisation de l'entreprise ?
- ✓ Prévoit-on le lancement d'une démarche qualité ? Une nouvelle certification ?
- ✓ Quels sont les moyens que la DG libère pour la formation ?

Ensuite, il convient de traduire ces grandes orientations stratégiques en conséquences RH : comment les fonctions vont-elles évoluer ? Des fonctions vont-elles disparaître / apparaître (ex : emballage)? Des collaborateurs vont-ils changer de fonction ? Prévoit-on des recrutements ? Des licenciements ? De l'outsourcing ?

En tant que DRH, vous pourrez/devrez poser quelques questions plus concrètes pour mieux appréhender les besoins de compétences qui en découlent, de préférence en déclinant les implications au niveau de chaque département de l'entreprise (cf. approche 1.2 ci-dessous).

♣ *Remarque : si les besoins de formation induits résultent d'un projet bien identifié, qu'il s'agisse de la résolution d'un problème de qualité ou d'un projet de changement important, il peut s'avérer opportun de constituer une équipe de projet comprenant les responsables (aussi terrain) des collaborateurs impactés par le projet pour bien identifier ces besoins car il n'est pas toujours aisé d'analyser les conséquences en termes RH (et formations en particulier) d'un projet. Distinguez bien ce qui relève des compétences d'une part de ce qui relève des facteurs organisationnels (procédures, processus, systèmes,...) d'autre part.*

### 1.1.2. Analyse stratégique RH de l'entreprise

Pour compléter l'analyse, vous intégrerez de votre côté certaines données « stratégiques » directement liées à la gestion RH, comme par exemple :

- Les caractéristiques de la pyramide des âges, d'ancienneté
- Les principales évolutions d'effectifs : embauches, départ, mutations, promotions,...

Par ailleurs, vous pratiquerez une veille attentive de manière à cerner les orientations stratégiques, non pas de l'entreprise (ce qui relève de la responsabilité de la direction), mais du secteur de l'industrie alimentaire pour connaître les tendances générales, et vous documentez sur l'existence de bonnes pratiques dans différents domaines RH.

Ceci peut se faire par la lecture de revues spécialisées RH, mais aussi, voire surtout, en vous constituant un réseau à l'extérieur à l'entreprise, en participant à des clubs RH, à des ateliers IFP ([www.ipv-ifp.be/plateformes](http://www.ipv-ifp.be/plateformes)) ou FEVIA, à des colloques/séminaires, ...

Enfin, vous suivrez bien entendu l'évolution de la législation sur le travail, et en particulier celles touchant de près ou de loin au domaine de la formation !

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la cohérence entre stratégie globale de l'entreprise et politique de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise n'a pas toujours de vision stratégique bien claire (ou la direction ne la communique pas toujours au DRH)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse tient compte du futur, pas uniquement de la situation existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de faire des projections dans l'avenir ; et en particulier, de traduire les changements prévus/souhaités en besoin de compétences futurs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforce la position du DRH, du département RH au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En dehors de la direction et du DRH, les autres acteurs (ligne hiérarchique, collaborateurs, syndicats,...) ne sont pas ou peu consultés</li> </ul>

→ Approche clé car stratégique qui demande l'implication de la direction. A utiliser en complément avec d'autres approches (les 2, 4 et 5 de préférence)

## 1.2. Méthode 2 : identification des besoins collectifs (au niveau du service/département)

*Cette approche est similaire dans sa philosophie à celle de l'approche 1 « stratégique » : il s'agit de traduire les conséquences des objectifs à un horizon de 1 à 3 ans en termes RH en général et formation en particulier, sauf qu'ici l'analyse ne porte pas au niveau de la société toute entière, mais au niveau de chaque département, et que votre interlocuteur n'est pas la direction, mais le responsable du département.*

Dans un premier temps, chaque responsable de département décline à son niveau – et généralement en collaboration avec vous - les conséquences qu'auront, au niveau de son département, les objectifs généraux de la direction.

Pour cela, il doit donc bien sûr avoir reçu au préalable les orientations sur la stratégie de l'entreprise, au minimum celles qui impacteront son département !

Autrement dit, le responsable du service se livre au même exercice de réflexion stratégique que celui qu'aura – idéalement - fait la direction pour l'ensemble de l'entreprise, mais au niveau de son service :

1. D'abord au niveau des changements attendus dans son département quels sont les changements prévus en termes de :
  - évolutions techniques,
  - organisation / méthode de travail / structure et de répartition des tâches,
  - produits /services fournis,
  - relations avec les clients internes ou externes
  - ...
2. Ensuite, en termes d'organisation humaine (RH)
  - les perspectives d'embauche/départs/mutations,
  - l'évolution des missions des collaborateurs,
  - les modifications des fonctions constitutives du département
  - ...
3. Enfin, avec votre collaboration éventuelle, il en déduira, en particulier, ce que ces changements induisent en termes de besoins de compétences.

♣ *Remarque : le responsable de département devrait communiquer à ses collaborateurs (ou au moins aux chefs d'équipe de son département), lors d'une réunion collective d'information annuelle, ces objectifs de département et la vision qu'il en conçoit en termes d'organisation générale, de gestion RH en particulier (en particulier, ici, les besoins de compétences). Et qu'il laisse la possibilité à ceux-ci faire part de leurs réactions*

En fin d'analyse, chaque responsable vous communiquera l'ensemble des besoins de formation global de son département, de préférence en s'appuyant sur un document de synthèse reprenant les éléments suivants :

1. La finalité de la formation, c'est -à-dire les objectifs à atteindre, les changements attendus, les dysfonctionnements à corriger grâce à la formation
2. Les besoins en formation correspondant (c'est-à-dire les compétences à acquérir).



3. Les personnes concernées, ou groupe-cible / fonctions concernées / nombre de personnes concernées pour chaque besoin de formation.
4. Le timing.
5. Autres points (éventuellement) : éventuel formateur souhaité, taille groupe, contraintes, conditions de réussite, freins culturels ou organisationnels..., si possible : une estimation du coût de la formation (faisable s'il s'agit d'une formation déjà donnée précédemment par un formateur ayant donné satisfaction !).

Un exemple : formation maintenance 1<sup>er</sup> niveau pour des conducteurs de ligne

1. *Projet : à partir de janvier 2018, faire assurer des opérations de maintenance de 1<sup>er</sup> degré par les conducteurs de la ligne X (plutôt que par le service technique)*  
*Finalité : diminuer le temps d'arrêt machines sur cette ligne de 10 % sur 2017 par rapport à 2016.*
2. *Objectifs pédagogiques (compétences à acquérir) :*
  - lire et interpréter documentation technique des machines X et Y,
  - pouvoir diagnostiquer les causes de dysfonctionnement sur ces machines,
  - pouvoir assurer sur ces machines des opérations de maintenance de 1<sup>er</sup> niveau (réglages simples sans aucun démontage ou ouverture de l'équipement, échanges d'éléments consommables tels que voyants, huiles, filtres, ...),
  - décrire au technicien, dans le cas où celui-ci doit intervenir, les dysfonctionnements de manière « professionnelle »,
3. *Groupe-cible : Tous les conducteurs de la ligne X.*
4. *Timing : fin en septembre 2017.*
5. *Aspects pratiques : Formateur : interne : M. Jean Tounier ; Formation dans l'entreprise Groupe de 6 à 8 collaborateurs. Durée prévue : 3 jours (3 X 1 jour, espace d'une semaine). Des jeudis de préférence. Point d'attention : personnel peu formés point de vue technique. Coût : coût salarial de M. Tounier + celui des participants.*

♣ *Remarques :*

*Parfois l'entreprise travaille par « équipes- projets ». Une variante de ce modèle consiste alors en un entretien entre vous et les responsables des projets « transversaux ». Dans ce cas, vous jouerez le rôle d'interface entre le chef de projet et les responsables de services des différents collaborateurs concernés par le projet.*

*Typiquement, un de vos interlocuteurs-clés dans le cadre de projets transversaux est le **responsable qualité** (dans le cadre de l'implémentation d'une certification de type BRC ou IFS par exemple). Il arrive même que ce soit celui-ci qui soit chargé de gérer la partie « développement de compétences » (et pas uniquement celles liées à la qualité !) dans l'entreprise !*





### Suggestion : lancer une réflexion collective

L'idéal est d'inclure les collaborateurs du département dans la réflexion sur les conséquences de ces objectifs en termes de changements de leur propre fonction. Cela permet de diffuser et de communiquer la stratégie de l'entreprise et du département à l'ensemble des collaborateurs, et l'implication de ceux-ci dans la bonne réalisation de la celle-ci.

Bien au-delà de l'objectif de détection des besoins de formation, c'est un puissant outil d'échanges et de communication interne.

Mais c'est une démarche assez lourde - surtout si le nombre de collaborateurs est important. Un « compromis » pourrait être de se limiter à impliquer seulement les chefs d'équipe du département.

Cette démarche comprend 3 étapes :

a. Le responsable leur communique les objectifs pour leur permettre cette réflexion (attention au langage employé, qui doit être adapté et compréhensible pour eux).

b. Il leur demande de penser à ce que seraient leurs nouvelles responsabilités – leurs nouvelles tâches...et les futures compétences dont ils auront besoin (et donc à développer le cas échéant) à la lumière de ces objectifs (cette réflexion n'est pas évidente et peut demander l'aide d'un accompagnateur « neutre »).

c. Enfin, il organise une/des réunions collectives d'échanges /concertation pour (tenter de) dégager un consensus sur la fonction future décrite en termes de responsabilités nouvelles, de nouvelles tâches, et de nouvelles compétences.

♣ Remarque : le dialogue entre le chef et ses collaborateurs sera fructueux s'il s'appuie sur un climat de confiance et d'ouverture. Il suppose des aptitudes au travail en commun tant du chef que des membres de son équipe. Les interlocuteurs doivent vouloir apprendre l'un de l'autre.

Avantages	Inconvénients
- Approche incluant le niveau stratégique (cf. approche 1) aussi bien au niveau des objectifs globaux de l'entreprise (cf. approche 1) (à décliner au niveau du département) qu'au niveau du département lui-même	- Le responsable de département doit pouvoir faire une analyse stratégique au niveau de son service, et être capable de traduire les changements souhaités en termes de besoins futurs de compétences (en collaboration avec le DRH)
- Implication des responsables de département (au-dessus des chefs d'équipe) → responsabilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique	- Démarche – en général - « top-down » : le collaborateur n'est pas (toujours) consulté ; et, par ailleurs, prise en compte surtout des besoins de l'entreprise plutôt que des besoins/souhaits de formations exprimés par celui-ci

➔ **Approche prospective, complémentaire à l'approche 1 (stratégique mais au niveau des départements). Elle passe par un investissement temps important des responsables de service**

### 1.3. Méthode 3 : approche par « référentiel-métier »(ou « description de fonction »)

*Cette méthode s'appuie sur les « descriptions de fonction » (D de F).*

*Une « D de F » liste (entre autres) l'ensemble des tâches à accomplir dans le cadre de la fonction analysée et relève parfois les compétences nécessaires pour leur accomplissement.*

*Dans cette méthode, on relève les besoins de formation en identifier les écarts de compétences éventuel en partant d'une évaluation du niveau de maîtrise de chacune de ces tâches constitutives de la fonction pour chacun des titulaires.*

*L'évaluateur le plus pertinent est le chef hiérarchique immédiat de la personne évaluée.*

*Remarque : on évalue parfois directement le niveau de maîtrise des compétences (plutôt que celui des tâches)...mais cette démarche est plus abstraite, surtout pour un chef de terrain !*

*PS : une variante simplifiée consiste à simplement lister les formations types (ex : hygiène, sécurité, machine A,...) qu'il convient d'avoir suivies (obligatoirement ou de préférence) pour exercer la fonction considérée...et à lister les formations nécessaires sur base d'un suivi / système d'enregistrement des formations déjà suivies (ou non) par le titulaire.*

#### 1.3.1. La description de fonction

Cette approche s'appuie sur des « descriptions de fonctions »(DF).

Les DF (appelées aussi description d'emploi, description de poste, fiche de poste, référentiel métier,...) constituent un des outils-clés de la gestion RH d'une entreprise.

Il s'agit d'un document reprenant, sous forme standardisée, les caractéristiques essentielles d'une fonction, à savoir :

1. Le titre (le plus couramment utilisé pour désigner le poste).
2. La finalité : description en quelques lignes de la mission principale / l'utilité de la fonction : le modèle de formulation est : « quoi (= que fait le titulaire de la fonction), pourquoi ».
3. Les activités principales : ce que fait concrètement le collaborateur, à exprimer avec un verbe d'action (contrôler, conduire, vérifier, corriger,...), en précisant les outils/machines utilisées le cas échéant. Les activités peuvent éventuellement être regroupées en familles d'actions (entre 4 et 8 par fonction).
4. Les tâches : les différentes opérations à effectuer pour réaliser chaque activité.
5. Les spécificités éventuelles (par exemple en termes d'autonomie, de conditions de travail,...).
6. La place de la fonction dans l'organigramme (les relations avec la hiérarchie et le reste de l'équipe).

7. Les compétences essentielles nécessaires pour la bonne réalisation des activités, avec éventuellement un niveau attendu de maîtrise (\*).
8. Les éventuelles exigences en termes de formation et/ou de diplôme, d'expérience professionnelle, de connaissances particulières pour occuper le poste (ex : brevet cariste pour conduire un chariot élévateur, BA5 pour interventions dans armoires électriques,...).

(\*) ces compétences peuvent être détaillées dans un document appelé « référentiel de compétences ».

La rédaction de DF fait d'ordinaire partie de vos attributions de DRH.

A vous de les mettre ensuite à disposition des responsables, pour que ceux-ci s'en servent pour situer le travailleur, et donc d'identifier les écarts de compétences de chacun de leur collaborateur avec le profil requis

Vous trouverez ici, à titre d'exemple, 2 référentiels-métiers pour le secteur de l'industrie alimentaire (le référentiel métier est similaire à une DF).

[Conducteur de ligne de production en industrie alimentaire \(www.sfmq.cfwb.be\)](http://www.sfmq.cfwb.be)

[Opérateur de production en industrie alimentaire \(www.sfmq.cfwb.be\)](http://www.sfmq.cfwb.be)

♣ *remarque: déterminer les compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction (a fortiori le niveau de maîtrise souhaité pour cette compétence) n'est pas toujours facile car:*

- chacun a sa propre conception de ce qu'est une compétence,
- l'évaluation de l'importance d'une compétence pour une fonction est subjective,
- il faut pouvoir se limiter à 6-10 compétences-clés,
- il n'est pas toujours aisé de définir des critères clairs et identiques pour évaluer le niveau de maîtrise de la compétence,- ...



**Conseil : si vous n'en avez pas encore, rédigez les « descriptions de fonctions » :**

**Elles constituent un outil de base d'une gestion RH : outre leur intérêt dans l'identification des besoins de formation, elles permettent de**

- avoir une vision claire des emplois de l'entreprise et de leur contenu,
- définir les missions des collaborateurs et les compétences associées,
- communiquer sur le contenu d'un poste si recrutement (externe ou interne),
- évaluer le collaborateur dans un entretien d'évaluation ou de fonctionnement,
- classer un emploi en fonction de critères de fixation de barèmes,
- ...

**Vous n'avez pas encore établi de description de fonction et souhaiteriez en faire ?  
Contactez le conseiller IFP de votre région : [www.ipv-ifp.be/contact](http://www.ipv-ifp.be/contact).**



*Point d'attention : un danger, en particulier pour les PME, est de créer des dispositifs lourds et rigides, des DF qui enfermeraient les collaborateurs dans des cadres trop rigides. Néanmoins, il est important que chaque collaborateur*

*aie une image claire de ce que l'on attend de son travail. C'est pourquoi, dans une PME, nous recommandons d'établir des DF assez générales qui décrivent les missions attendues de manière ouverte en mettant surtout l'accent sur les contributions principales attendues du collaborateur.*

### 1.3.2. Identifier les besoins de compétences individuelles à partir des descriptions de fonction

Le chef d'équipe peut identifier les écarts de compétences pour chacun de ses collaborateurs, soit en partant des tâches (1), soit en partant des compétences (2).

- (1) La démarche d'évaluation du niveau de maîtrise des tâches consiste à positionner chaque titulaire d'une fonction en fonction de son niveau de maîtrise de chacune des tâches constitutives de la fonction qu'il exerce  
*(par exemple, sur une échelle à 5 niveaux (0 : ne sait pas faire ; 1 : sait faire avec de l'aide d'un opérateur expérimenté, 3 : sait faire en autonomie, mais sans rendement/vitesse suffisante ; 4 : sait faire avec rendement ; 5 : maîtrise la tâche assez pour l'expliquer à d'autres).*  
L'inconvénient de cette approche « tâche », c'est qu'on évalue la maîtrise d'une tâche, mais pas la maîtrise des compétences qui permettent de la réaliser. Ainsi, il se pourrait qu'un opérateur ne puisse pas effectuer de manière satisfaisante une tâche parce qu'il ne maîtrise pas juste une seule des 8 compétences requises pour l'exercer : une formation visant à développer spécifiquement cette compétence-là suffirait.
- (2) La démarche passant par l'évaluation du niveau de maîtrise de compétences évite ce biais, mais se heurte à la difficulté d'évaluer la maîtrise d'une compétence.  
En effet, une compétence correspond à la mobilisation et à une combinaison d'un certain nombre de « ressources » (de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être) dans le cadre d'une action dans une situation professionnelle. Elle est donc directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail et se réfère à un résultat attendu.  
[www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p\\_1192.htm](http://www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1192.htm)  
Comme une compétence n'est observable (et donc évaluable) que lors de sa mise en œuvre en situation, elle est plus difficile à identifier et à évaluer.  
*Chaque compétence pourra être classée en utilisant par exemple une échelle de 4 niveaux (0 : ne maîtrise pas du tout la compétence ; 1 : compétences en cours d'acquisition ; 2 : maîtrise partiellement ; 3 : maîtrise parfaitement).*



#### Conseils :

1. Il est intéressant de prévoir un niveau (le plus haut) de type : « maîtrise la tâche (ou la compétence) ET est capable de l'expliquer à des collègues », de manière à identifier les formateurs internes / tuteurs potentiels.
2. Cette analyse sera encore plus pointue si cette évaluation est également faite par le collaborateur lui-même aussi, à condition d'échanger ensuite avec le responsable (voir approche 5). Les éventuelles divergences peuvent être très intéressantes à étudier et par ailleurs, le collaborateur sera plus motivé à suivre des formations répondant à des besoins de compétences qu'il aura (également) ressentis et exprimés.
3. L'exercice se fait généralement par rapport aux compétences nécessaires actuellement dans la fonction envisagée maintenant. Mais on peut faire la même démarche de comparaison en imaginant puis en évaluant le niveau de maîtrise des compétences qui seront nécessaires à un horizon de 2 à 4 ans dans cette fonction (qui aura sans doute changé partiellement). Mais, dans ce cas, il faut bien sûr imaginer comment les compétences évolueront entretemps, ce qui passe par un travail d'analyse préalable dans un groupe de travail réunissant direction, DRH, responsables du département,...

### 1.3.3.: identifier les besoins de formation au niveau d'une équipe : la matrice de polyvalence

Un bon outil de synthèse au niveau d'une équipe es la « matrice de polyvalence » (ou « moniteur de compétences »).

Il s'agit d'un tableau à double entrée :

- les collaborateurs du département /de l'équipe, d'une part, et
- le niveau de maîtrise des tâches/des compétences attendu pour exercer sa fonction de manière satisfaisante, d'autre part.

Grâce à cet outil, un chef d'équipe peut rapidement identifier les points faibles de tel ou tel collaborateur mais aussi, et surtout, de son équipe : la matrice permet d'identifier les compétences collectives-clés pour lesquelles la maîtrise est la plus faible au niveau de l'équipe et de donner priorité aux formations qui combleront les lacunes de ces compétences-là.

De même, en cas de départ ou d'absence (congé, maladie,...) d'un collaborateur, les compétences à combler sont immédiatement identifiées.

A ce titre, la « matrice de polyvalence » est un instrument de planification des besoins en main d'œuvre très pertinent !

Voici, à titre d'exemple, le « Moniteur de Compétences » développé par IFP pour le profil « conducteur de ligne » [www.ipv-ifp.be/p\\_1548.htm](http://www.ipv-ifp.be/p_1548.htm).

Par ailleurs, en annexe 3, nous vous présentons un exemple bien concret : [www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe3.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe3.pdf).



### Conseils

**L'IFP peut vous aider à établir vos « matrices de compétences »**



*demandez aux chefs d'équipe de compléter et de mettre à jour cette grille périodiquement (au moins 1 fois par an). La matrice doit être « dynamique ». Elle permet alors de visualiser la montée en compétences de chaque collaborateur, ce qui est très motivant.*

Avantages	Inconvénient
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ABF descend au niveau opérationnel celui du chef d'équipe : il est responsable de l'évaluation régulière des compétences des collaborateurs de son équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des descriptions de fonction (DF) (voire des référentiels de compétences) doivent avoir été établies (et être validées, mises à jour,...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si matrice de compétence : l'ABF est envisagée aussi bien au niveau des compétences individuelles du collaborateur qu'au niveau des compétences collectives de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chef d'équipe doit être formé à l'évaluation objective du niveau de maîtrise des tâches / compétences des collaborateurs de son équipe (sur base des DF)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien direct entre déficit de compétences et actions visant à combler celui-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins sont identifiés (le plus souvent) au niveau opérationnel, mais sans dimension stratégique / sans tenir compte du futur, dans un environnement considéré comme stable (sans réorganisation, changement de fonction du collaborateur,...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie assez simple (une fois les DF établies et la méthodologie maîtrisée par les chefs d'équipe !)</li> <li>- Gestion administrative assez aisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche « top-down » : le collaborateur n'est pas (toujours) consulté ; pas de prise en compte des besoins/souhaits de formations exprimés par le collaborateur</li> </ul>

➔ Cette approche s'appuyant sur les descriptions de fonction (qui sont des éléments-clés de la gestion RH) est un complément idéal à l'approche 4 (et 1, si cette dernière existe).

---

### *Une variante : l'approche « par formations-types par fonction »*

---

*Voici une méthode proche de celle par référentiel-métier, plus simple mais aussi moins rigoureuse pour identifier rapidement les formations à organiser.*

*Cette méthode est surtout utile et pratiquée lors de l'embauche d'un nouveau collaborateur ou lors d'un changement de poste / de fonction en interne.*

*Elle consiste à*

- 1. Tout d'abord, lister les formations-types et/ou « récurrentes classiquement » organisées dans l'entreprise (par exemple, les formations en sécurité alimentaire, en sécurité au travail, en qualité, sur les machines sur lesquelles l'opérateur travaille, ...) et ce pour chacune des fonctions de l'entreprise.*
- 2. Puis à les classer entre :  
formations obligatoires,  
formations souhaitées,  
formations non-applicables  
(selon chacune des fonctions).*
- 3. Une fois les formations classées de cette manière, il « suffira » au responsable de département de relever lesquels parmi ses collaborateurs doivent encore suivre quelles formations, compte tenu de leur fonction d'une part, et de leur historique de formation personnel d'autre part.*

*Voir un exemple concret, annexe 4 :*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe4.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe4.pdf)

*Pour appliquer cette approche, il est nécessaire de disposer :*

- d'un historique rigoureux des formations suivies par chaque collaborateur,*
- d'un descriptif bien précis des compétences visées par chacune des formations.*

*Elle présente deux inconvénients majeurs :*

- elle part du principe que les compétences visées par une formation ont été acquises du simple fait même que le collaborateur l'a suivie (inversement, les compétences pourraient avoir été acquises autrement que par une action de formation : par l'expérience du collaborateur, par ses études, ...).*
- elle ne prend en compte ni la dimension stratégique des changements attendus, ni les besoins/souhaits de formations exprimés par le collaborateur pour favoriser les changements de fonctions, les évolutions de carrière ou la polyvalence...*

*C'est pourquoi cette méthode devrait être utilisée :*

- en cas d'embauche d'un nouveau collaborateur ou de changement de poste/fonction*
- dans des PME, pour un recensement des besoins de formations d'un public ouvrier et à condition que l'entreprise évolue dans un environnement relativement stable*
- dans le cadre d'un éventuel premier travail de « débroussaillage » des besoins de formation, par un chef d'équipe par exemple.*



#### 1.4. Méthode 4 : recueil des besoins individuels de formation par le supérieur hiérarchique via un entretien

*Cette méthode consiste à identifier les besoins (mais aussi les souhaits) de formation du collaborateur grâce par un entretien – généralement annuel - entre lui et un ou son supérieur hiérarchique.*

*Qu'il s'agisse d'un entretien de fonctionnement ou d'évaluation, le principe est de faire le point sur la réalisation (totale ou partielle) des objectifs de l'année écoulée, d'analyser les raisons pour lesquels ils n'ont pas pu être atteints (ou atteints); de fixer des objectifs pour l'année à venir, et d'envisager les moyens à mettre à disposition du collaborateur pour atteindre ces objectifs.*

*Les formations sont un de ces moyens.*

*Tous ces rapports d'entretien (ou du moins « la partie relative à la formation ») sont envoyés par les responsables de département chez le responsable formation.*

##### 1.4.1. Les différents types d'entretiens

Cette méthode (et la suivante) permet une écoute optimale de l'expression des besoins de formation ressentis par le collaborateur lui-même.

Il s'agit d'un entretien, d'un dialogue entre celui-ci et son supérieur hiérarchique.

Il existe différents types d'entretiens possibles entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs : des entretiens d'évaluation, de fonctionnement (ou de progrès), de formation, de développement, d'objectifs,...

##### 1.4.2. Entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation

Les deux modèles les plus couramment pratiqués sont :

- les entretiens d'évaluation
- les entretiens de fonctionnement.

Leur point commun est de faire le point sur la réalisation (totale ou partielle) des objectifs de l'année écoulée, d'analyser les raisons pour lesquels ils n'ont pas pu être atteints (ou atteints); de fixer des objectifs pour l'année à venir et d'envisager les moyens à mettre à disposition du collaborateur pour atteindre ces objectifs. Certaines entreprises prévoient de tenir un entretien de fonctionnement en cours d'année (uniquement) lorsqu'il semble bien que le collaborateur n'arrivera pas à réaliser ses objectifs annuels de manière à prendre les mesures nécessaires pour « corriger le tir ».

La partie « formation », qui fait (ou en tout cas : devrait faire) partie de ce dernier point, est le plus souvent abordée en fin d'entretien.

La différence entre entretien de fonctionnement et entretien d'évaluation est que le dernier cas, on...évalue la qualité du travail presté et le comportement du collaborateur et on aborde souvent des questions de rémunération, de prime, de promotion.

Il est préférable d'éviter la confusion entre le recueil des besoins de formation et ces points-là. Ceci dit, mieux vaut des entretiens d'évaluation - dans lequel on abordera l'aspect « besoins de formation » - que pas d'entretiens du tout !

*Vous trouverez ici de l'aide sur la manière de mener un entretien de fonctionnement: guide exemplatif et conseils pratiques - annexe 5:*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe5.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe5.pdf)

### 1.4.3. Entretien de formation

A contrario, dans les entretiens dit « de formation » (et ceux dits « de développement »), le focus sera mis sur le « développement de compétences – formations » de manière à faire croître le collaborateur dans sa fonction, voire dans l'entreprise.

*Vous trouverez ici de l'aide sur la manière de mener un entretien de formation: guide exemplatif et conseils pratiques - annexe 5 bis :*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe5bis.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe5bis.pdf)



**Point d'attention :** la CCT sur la formation dans le secteur de l'industrie alimentaire prévoit que chaque travailleur puisse demander un entretien de formation avec sa hiérarchie (cf. article 4 de la CCT 2013-2014 industrie alimentaire sur la formation : « *Chaque travailleur dispose d'un droit d'initiative afin de demander un entretien avec le responsable sur ses possibilités de formation* »). Le guide IFP des « obligations et outils sectoriels » détaille ce droit et le manière de mener un tel entretien de formation : [www.ipv-ifp.be/cctsectorielle](http://www.ipv-ifp.be/cctsectorielle) (guide formation partie 1, fiche formation 3)

### 1.4.4. Pour aller plus loin : l'entretien professionnel ou de développement

L'entretien professionnel ou de développement, moins pratiqué, n'est ni un entretien d'évaluation, ni un entretien de fonctionnement, ni un entretien de formation : il s'agit de construire un projet professionnel répondant au souhait du collaborateur et à la stratégie de développement de l'entreprise. Le collaborateur peut y exprimer ses souhaits d'évolution et envisager les actions de formation qu'il peut entreprendre. L'entreprise peut ainsi optimiser sa gestion des RH en identifiant les compétences disponibles, en identifiant les besoins de formation, en engageant les salariés dans une démarche active d'évolution de leurs compétences, voire en ouvrant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

En savoir plus : Outil : guide pratique de l'entretien professionnel (opcalia)

[www.demarchecompetence.com/uploads/Media/lesoutils/ENTRETIEN\\_Opcalia.pdf](http://www.demarchecompetence.com/uploads/Media/lesoutils/ENTRETIEN_Opcalia.pdf)

♣ *Remarque: Dans certaines entreprises, ces entretiens se font en mode tripartite, en votre présence (ou de quelqu'un du département RH).  
Dans le cas d'entretiens de formation ou d'entretiens professionnels, l'entreprise peut préférer organiser (aussi ?) un entretien professionnel plutôt avec vous - hors ligne hiérarchique - pour que le collaborateur puisse s'exprimer plus librement. Nous abordons brièvement ce cas spécifique au point suivant.*



#### Point d'attention : l'implémentation d'un système d'entretiens

1. Avant même d'instaurer un système d'entretien (d'évaluation, de fonctionnement, de formation ou de développement), il est essentiel qu'il y ait clarification concernant le type d'entretien mis en place (enjeux, objectifs, contenus, outils).

En particulier, s'il y a une délégation syndicale, il faut une concertation afin de s'entendre sur les objectifs et contenu de cet entretien.

Cette clarification et cette concertation concernant le cadre des entretiens devraient aboutir à une charte, diffusée largement au sein de l'équipe.

2. La qualité des résultats obtenus par l'entretien avec les responsables de département peut être faible si l'encadrement n'a pas été formé aux techniques d'entretien et/ou s'il n'y voit qu'une formalité administrative.

Il faut du temps et l'implication de la direction pour que l'encadrement s'investisse dans ce type d'entretien.

Par ailleurs, le responsable terrain n'est pas toujours bien placé ou formé pour identifier des besoins qui parfois dépassent son champ de responsabilité à court terme. C'est pourquoi, lorsque vous démarrez des entretiens veillez à former les supérieurs hiérarchiques à mener un bon entretien si nécessaire et faites éventuellement valider les conclusions de ces entretiens par le « n+2 »!

#### 1.4.5. Centralisation des besoins relevés lors des entretiens chez le DRH

Tous les rapports d'entretien, du moins la partie relative à la formation, seront ensuite centralisés chez vous et vous vous y référerez pour rédiger / compléter le cahier de charge (et le plan de formation).

Pour chaque formation (qui lui semble pertinente), le responsable terrain vous communique :

- ✓ nom collaborateurs concernés (ou, au moins, nombre),
- ✓ formation concernée,
- ✓ attentes mutuelle (du collaborateur et du responsable terrain),
- ✓ période souhaitée,
- ✓ durée,
- ✓ ...(tout autre élément utile).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilise le collaborateur et de son supérieur autour de projets concrets de développement de compétences (cf. notion de « contrat » : les 2 parties se mettent d'accord sur des objectifs SMART et une méthodologie d'évaluation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise doit déjà pratiquer des entretiens entre les collaborateurs et leur responsable hiérarchique. Sinon, elle doit les mettre en place, ce qui nécessite du temps, changement de culture, sensibilisation, formation,...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication et responsabilisation du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences (il est acteur de son développement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les responsables d'équipe (voire les collaborateurs eux-mêmes) doivent être sensibilisés et formés aux techniques d'entretien. Le responsable terrain n'est pas toujours bien placé ou formé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication du responsable dans la fixation des objectifs, le suivi, l'évaluation de la formation de son collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusion éventuelle entre différents types d'entretiens (de fonctionnement, de carrière, d'évaluation, ).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des besoins/souhaits de formation du collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assez lourd à gérer : un chef d'équipe peut difficilement mener plus de 10-15 entretiens !</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte du futur (des projets) au niveau de <ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprise,</li> <li>- département,</li> <li>- collaborateur.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative lourde</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au-delà de l'objectif d'ABF, les entretiens (de fonctionnement surtout, d'évaluation un peu) permet de faire le point sur le travail du collaborateur avec son responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'apparition de routine (l'entretien ne se fait plus que parce qu'il est obligatoire)</li> </ul>

➔ **Approche très riche et recommandée (mais passe par la mise en place d'entretiens entre le collaborateur et son responsable). Complément idéal à l'approche 3 (et 1, si cette dernière existe).**

## 1.5. Méthode 5 : recensement de demandes (individuelles) de formation

Trois outils (regroupés la méthode décrite ci-dessus) permettent de faire remonter les besoins ressentis et souhaits individuels de formation des collaborateurs. :

- le questionnaire (qui permet de toucher tout le monde, mais auquel le taux de réponse peut être faible et dépend du collaborateur),
- le formulaire de recueil des souhaits de formation, accompagné ou non d'un « catalogue de formations » (aux effets sont pervers : pas de réflexion sur les « vrais » besoins),
- l'entretien avec le DRH (à ne pratiquer – sauf raison particulière – que s'il n'existe pas d'entretiens avec le supérieur immédiat - décrit à la méthode précédente).

Quel que soit l'outil, le collaborateur souhaitant suivre de sa propre initiative une formation doit compléter un document de demande officiel (adressé au département RH et/ou, plus communément, à son responsable hiérarchique).

Toute demande devra être analysée via ce formulaire...et recevoir une réponse !

### 1.5.1. Outils de recensement de demandes (individuelles) de formation

Trois outils permettent de faire remonter les besoins ressentis et souhaits individuels de formation des collaborateurs.

#### a) Questionnaire

L'exploitation de questionnaires permet de dégager une première liste de souhaits de formation.

L'avantage de ce document est, d'une part, sa facilité de traitement, d'autre part, de permettre de consulter tous les collaborateurs sur leurs souhaits de formation.

Mais il présente de gros inconvénients :

- le taux de réponse peut être très faible chez les personnes moins qualifiées,
- ceux qui auront répondu ne sont pas obligatoirement ceux qui ont le plus besoin de formation...et inversement.

#### b) Formulaire (individuel) de recueil des souhaits de formation

Un document de demande individuelle de formation peut être envoyé à tous les collaborateurs, soit directement, soit via la hiérarchie.

On peut y joindre un catalogue de formations, mais son utilisation est dangereuse, car le choix des formations risque de ne pas être basé sur une réflexion sur la réelle utilité de celles-ci !

### c) L'entretien avec le DRH

Laisser la porte de votre bureau ouverte pour tout salarié qui souhaiterait un entretien peut être un moyen alternatif pour le collaborateur de faire part de ses envies ou besoins, surtout s'il n'y pas d'entretien de fonctionnement avec le chef direct.

Parfois, l'entreprise choisit d'organiser (à côté de l'entretien d'évaluation et/ou de fonctionnement) un entretien plutôt avec vous qu'avec la ligne hiérarchique pour que le collaborateur puisse s'exprimer plus librement. Cependant, même dans ce cas, il faudra éviter de court-circuiter la ligne hiérarchique : vous préciserez d'emblée que c'est le responsable hiérarchique (le « n+1 » ou « le n+2 ») qui restera l'arbitre en cas de divergence d'appréciation sur l'opportunité d'une demande de formation.

Ces 3 outils sont donc complémentaire aux autres méthodes de recensement, en particulier aux entretiens de fonctionnement/évaluation/formation... ces derniers devant rester l'outil privilégié pour faire détecter les besoins de formation pertinents !

#### 1.5.2. Analyse de la demande de formation

Quel que soit l'outil utilisé, le collaborateur souhaitant suivre de sa propre initiative une formation devra compléter un document de demande officiel précisant les raisons pour lesquelles il souhaite suivre la formation et les infos pratiques (date, coût, formateur,...) relatives à celle-ci.

*Voici un exemple de formulaire de demande*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe6.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe6.pdf)

Selon la procédure de votre entreprise, la demande de formation du collaborateur sera adressée directement auprès du département RH ou, plus communément, auprès de son responsable hiérarchique.

L'accord éventuel dépendra de 2 critères :

- La demande est-elle pertinente (apportera-t-elle une solution à des dysfonctionnements ou supportera-t-elle un projet que le entreprise veut mener) ?
- La formation est-elle faisable compte tenu des contraintes organisationnelles ?

La décision sera préférentiellement prise par le responsable du collaborateur, lequel, après accord éventuel, transmettra la demande au département RH.

*Voici un exemple de document à compléter par un responsable pour transmettre une demande d'un collaborateur validée au département RH.*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe7.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe7.pdf)

### Conseils / points d'attention

1. Aucun travailleur ne peut être exclu du processus de recensement des besoins.
2. Cela ne signifie pas que toute demande sera satisfaite. Mais, en revanche, toute demande devra recevoir une réponse : une absence de réponse ou une réponse négative sans préciser les raisons du refus risque d'entraîner une démotivation du personnel.
3. Précisez dès le départ les éventuels critères de sélection afin de ne pas susciter de faux espoirs.
4. Tenez compte du fait que des travailleurs moins qualifiés (typiquement, les ouvriers) auront besoin d'être aidés dans leur démarche.
5. A ce propos : les représentants du personnel soumettent parfois également des demandes de formation au nom de collaborateurs. Ils peuvent également jouer un rôle important pour sensibiliser et mobiliser « leur troupe » sur l'importance de la formation.

Avantages	Inconvénients
- Implication du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences	- Il s'agit de souhaits/besoins <b>ressentis</b> , pas – forcément - de besoins « objectifs » de l'entreprise (ni même du collaborateur)
- Démarche assez simple d'un point de vue administratif et gestion	- Si utilisation d'un catalogue de formations, le choix des formations risque de ne pas être basé sur une réflexion sur la réelle utilité de celles-ci
- « Ecoute » des besoins/souhaits de formation du collaborateur	- Risque de déception si la demande n'est pas acceptée
	- Certains collaborateurs demanderont plus que d'autres (sans que leurs besoins soient obligatoirement plus grands). Typiquement, les ouvriers sont peu spontanément demandeurs de formation contrairement aux employés et surtout aux cadres.
	- Risque d'incohérence du management si le « n+1 » décide autrement que le « n+2 » et/ou que le « DRH »

➔ **Approche utile (car elle permet aux collaborateurs d'exprimer leurs souhaits) mais à utiliser en complément à d'autres**



## 1.6. Méthode 6 : analyse des dysfonctionnements (ou incidents critiques)

*Cette méthode bien spécifique est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements / des non-conformités.*

*Elle s'appuie sur des techniques de résolution de problèmes (telles que le diagramme Ishikawa) qui permettent d'examiner dans quelle mesure le dysfonctionnement est réellement dû à un manque de compétences (plutôt que, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...).*

### 1.6.1. Contexte d'utilisation

Cette méthode est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements ou des non-conformités (parmi les « classiques » en industrie alimentaire : taux de rébus produits, problème hygiène, délais de livraison lents, plaintes clients, rendements ligne insuffisant, taux de pannes machines trop élevés,...).

Des techniques de résolution de problèmes telles que par exemple l'analyse de cause par le « diagramme Ishikawa » (méthode, matière, main d'œuvre, milieu, matériel) permettent de cerner les dysfonctionnements et d'examiner dans quelle mesure celui-ci est dû à un manque de compétences (et pas, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...). Ainsi, par exemple, des temps d'arrêt de machines trop longs peuvent être dus certes à un déficit de compétences techniques des opérateurs, mais peut-être aussi à un manque d'instructions de travail claires, à un parc machine vieillissant, à des entretiens pas assez fréquents,...

Si des causes touchent à « main d'œuvre », il est probable que des formations seront nécessaires !

### 1.6.2. Pertinence d'une action de formation pour résoudre un dysfonctionnement

1. La cause d'un dysfonctionnement n'est pas toujours un déficit de compétences.
2. Un dysfonctionnement se résout souvent en mobilisant un ensemble de mesures de correction dont la formation n'est qu'un volet parmi d'autres. Ainsi, on peut (on doit souvent !) également penser à adapter l'organisation du travail, à améliorer la communication interne, à changer les collaborateurs de fonction, à faire de nouveaux investissements en matériel,...
3. Des actions de formation auront un impact variable selon la cause d'un dysfonctionnement. Ainsi, par exemple, on résoudra plus facilement avec des formations un problème de lacune de compétences techniques qu'un problème de procédures inadaptées, de mauvaise communication entre services ou d'absentéisme.

*Le tableau de l'annexe 8 reprend des causes de dysfonctionnement classiques et, pour chacune d'entre elle, estime la pertinence d'une action de formation :*

[www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation\\_guide\\_annexe8.pdf](http://www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe8.pdf).

4. Un déficit de compétence ne se résout pas toujours par de la formation : celui-ci peut trouver son origine à l'absence de ressources ou encore à l'absence de volonté / de motivation de certains collaborateurs.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très concret : lien clair entre une formation à la résolution d'un problème bien déterminé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche appropriée dans le cas d'un dysfonctionnement ponctuel : pas de dimension stratégique ou « projet » (positif)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de déterminer si un problème pourra être effectivement résolu par de la formation (souvent il faut d'autres mesures parallèles)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si le groupe de travail existe : Peut bénéficier des conclusions du groupe de travail constitué pour l'étude d'un dysfonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si le groupe de travail n'existait pas : nécessite la constitution d'un groupe de travail dédié à l'étude d'un problème</li> </ul>

➔ **Approche bien spécifique (pour certaines circonstances : en cas de dysfonctionnements), moins appropriée « en tant que telle » pour recenser des besoins de formation dans le cadre d'un PF**