

# *PLAN*

---

## **Introduction :**

## **Chapitre 1 : Identification de besoin de formation**

### **Section 1 : Notion et niveau d'identification de besoin en formation**

- I. Notion de besoin d'information
- II. Les niveaux d'identification des besoins

### **Section 2 : Les facteurs, les moyens, et les outils d'identification de besoin de formation**

- I. Les sources de besoins de formation
- II. Les outils d'identification de besoin en formation

## **Chapitre 2 : l'analyse des besoins de formation**

### **Section 1 : Qu'est ce que l'analyse de besoin en formation ?**

- I. A quoi sert l'analyse de besoin ?
- II. Le moment et la durée de la réalisation d'une analyse de besoin en formation

### **Section 2 : les niveaux et les méthodologies d'analyses des besoins**

- I. les niveaux d'analyses des besoins
- II. les méthodologies d'analyses des besoins

## **Conclusion**

## *Introduction*

---

Les marchés sont devenus de plus en plus concurrentiels et la demande qui exige toujours plus de qualité provoquent dans l'entreprise la transformation des systèmes techniques et organisationnels. Par ailleurs face à l'instabilité de l'environnement les entreprises cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité, d'où la nécessité d'une bonne gestion de la ressource humaine et le déploiement d'un management basé sur le développement des compétences et d'efficacité.

La formation reste un outil parmi d'autres, pour permettre une bonne gestion des ressources humaines.

La formation est un moyen pour résoudre des problèmes, et non une fin en soi ; il est donc important de partir de ces problèmes pour dégager des solutions dont certaines passent par une action de formation.

C'est une action précédée d'une analyse précise des besoins. En réalité, il n'y a pas en entreprise de gisements de dysfonctionnements plus ou moins cachés qu'il faut coûte que coûte extraire et exploiter. De plus, l'erreur serait de confondre les notions de besoin et d'envie. Un salarié peut exprimer le souhait de suivre une formation dans un domaine précis, mais cela ne veut dire nécessairement qu'il en a besoin. A l'inverse, un autre peut ne rien exprimer alors qu'il a vraiment besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour rentabiliser son poste de travail ou tout simplement pour s'y réadapter.

D'où la nécessité de bien connaître tous le processus qui englobe la partie d'identification et d'analyse des besoin en formation ; dans ce rapport, nous allons essayer de mettre le point sur la notion des besoin de formation et comment identifier cette dernière, par suite et dans le deuxième chapitre nous allons vous présenter toute une panoplie de méthode d'analyse de ces besoins pour les faire transmettre en demandes effectifs et par la suite essayer de les mettre en action.

# Chapitre 1

## Identification de besoin de formation

La formation n'est pas réalisée en dehors de son contexte et de la prise en compte des acteurs de l'organisation. Il est alors nécessaire de chercher à faire un essai de définition de la notion « des besoins en formation » ou bien « besoins de formation » et les identifier.

### *Section 1 : Notion et niveau d'identification de besoin en formation*

#### **I. Notion de besoin d'information**

Le terme de « besoin de formation » ou « besoin en formation », apparaît dès les années soixante au CUCES ( Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale) de Nancy, dans le domaine de la formation. Cependant le terme « besoin » porte en lui un certain nombre d'ambiguïtés et apparaît comme polysémique.

Parler de besoins de formation est un abus de langage, une contraction pratique pour « faire court », mais qui peut présenter des dangers. Autrement dit, il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre<sup>1</sup>.

En se référant au domaine de la psychologie et les relation sociales, nous croisons deux réalités auxquelles sont confrontés les responsables de formation, mais aussi les hiérarchiques ; et on peut dire que le besoin correspond à différentes réalités, cela peut être *un manque, un dysfonctionnement, une attente, ou une demande.*

##### *1. Besoin : concepts généraux :*

###### *a. le besoin suite un manque<sup>2</sup> :*

Le besoin renvoie à un manque, ou bien un état de manque. Celui-ci n'est jamais donné a voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis -à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualifications. Le besoin alors amène à s'interroger sur l'écart ou le différentiel, entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système du travail ou à l'évolution de la politique de l'entreprise

<sup>1</sup> Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999, chapitre 5 page : 126

<sup>2</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

b. le besoin suite à un dysfonctionnement<sup>3</sup> :

le problème peut avoir été identifié et donc correspondre à des dysfonctionnements ou des écarts, mais pour lesquels les objectifs de formation n'ont pas encore été cernés. Tout le travail du responsable de formation est, par l'analyse des dysfonctionnement avec les intéressés, de dégager ce qui relèverait de la formation et donc d'élaborer les objectifs de formation correspondants.

## c. le besoin suite à des attentes 4:

les attentes renvoient à des souhaits individuels ou collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non. Elles peuvent être aussi la traduction d'un besoin déjà repéré et analysé comme une volonté individuelle ou une mode. Il y a un désir de formation et l'expression d'objectif de formation ; mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services. Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimée, d'une demande latente.

d. le besoin suite à une demande<sup>5</sup> :

La demande correspond, elle, à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voire rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation- problème à résoudre. L'objet de l'analyse est bien d'arriver à cette première étape, c'est-à-dire à l'expression d'une demande, cette demande fera à son tour l'objet d'une analyse pour devenir opératoire

Le terme « besoin » peut prêter à caution, qu'il recouvre plusieurs réalités bien au-delà de l'analyse de la situation professionnelle. Il est de ce fait assez surprenant, malgré toutes les limites et critiques dont il fait l'objet, qu'il se soit imposé et reste « indétrôné » à ce jour.

2. *Besoins personnels, individuels et collectifs* 6:

- Les besoins personnels : lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation.
- Les besoins individuels : par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

<sup>3</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

<sup>4</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 73

<sup>5</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 73

<sup>6</sup> Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999, chapitre 5 page : 126, 127

- Les besoins collectifs : par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée... là encore, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

Des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles.

## II. Les niveaux d'identification des besoins

L'identification des besoins peut se faire soit au niveau de l'entreprise ou celui du salarié,

### 1. Au niveau du salarié :

Pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétences. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important aussi de comprendre dans le processus de détermination des besoins<sup>7</sup>.

La formation a été identifiée par le salarié comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est propre. Cet objectif présente une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste du travail.

Quels sont les objectifs possibles<sup>8</sup> :

- Améliorer l'adaptation au poste occupé ;
- Evoluer vers un poste voisin de celui qui est actuellement occupé ;
- Se reconvertir vers un autre métier ;
- Se promouvoir dans l'entreprise ;
- Acquérir une qualification professionnelle ;
- Acquérir un savoir avec une finalité culturelles, sans relation avec l'entreprise ;
- Développer un savoir faire ou un savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

Le besoin est identifié, le « produit » correspondant est trouvé, la demande de formation peut alors être formulée. Dans ces différentes phases, l'entreprise intervient plus ou moins en fonction de sa politique formation.

### 2. Au niveau de l'entreprise

Besoins de l'entreprise : en qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans laquelle celle-ci se trouve : changement, projet

<sup>7</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

<sup>8</sup> Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999, chapitre 5 page :128

particulier, démarche qualité, etc. dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique de l'ensemble<sup>9</sup>.

Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondent aux actions figurant au plan de formation par décision des managers, auxquelles s'ajoutent celles qui, partant de l'initiative d'un salarié, sont acceptées par l'entreprise.

La formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au plan de formation. Celle sur l'initiative du salarié correspond au congé individuel de formation( voire à la promotion sociale- cours du Conservatoire National des Arts et Métiers- formations en dehors du temps du travail).

## *Section 2 : Les facteurs, les moyens, et les outils d'identification de besoin de formation*

### *I- Les sources et les facteurs d'identification de besoin de formation :*

#### *1- Les sources d'identification de besoin d'information <sup>10</sup> :*

Quatre grandes sources des besoins de formation à prendre en compte, que ces sources soient de l'environnement interne ou bien externe

□ **Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise** : déficiences de la qualité des pièces usinées, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais de livraison trop lents, rendements insuffisants, pannes avec bris de matériel, mauvaise utilisation des équipements.

- Le besoin de formation exprimera alors l'écart existant entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter que ce problème existe.
- Le processus d'analyse conduisant à l'identification de ce types de besoin de formation pour emprunter le cheminement suivant :
- La description du problème de dysfonctionnement.
- L'identification des facteurs explicatifs du problème.
- L'identification des emplois et des effectifs concernés .
- La sélection des paramètres d'exploitation sensibles.

<sup>9</sup> Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003, page : 72

<sup>10</sup> Guy LE BOTER, ingénierie et l'évaluation de la formation, les éditions d'organisation, pages 56, 100 , 104

- L'identification des besoins de formation : leur traduction en objectifs opératoires de formation.
- **Les projets de changement ou d'investissement.** Ils correspondent à des choix volontaristes retenus par telle ou telle instance de l'entreprise (direction générale, direction sectorielle, direction géographique...). Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projet de modernisation d'un atelier, projet commercial, projet d'informatisation de gestion...).

La réalisation et la réussite de ces projets dépendent de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques. Afin de l'identifier on mettra en œuvre les opérations suivantes :

- Caractérisation du projet
  - Identification des facteurs de réussite du projet ne relevant pas de formation
  - Sélection des paramètres d'exploitation sensibles
  - Identification des emplois et des effectifs concernés
  - La formulation des besoins de formation en termes opératoires
- **L'évolution des métiers et des professions.** Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).
- **Les changements culturels.** La culture d'entreprise se réfère à des ensembles de valeurs. De modes de réactions, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets de l'entreprise ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel.

Exemple : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projet ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale, d'une culture privilégiant la rentabilité à court terme à une culture de la qualité...

## 2- Les facteurs inducteurs de besoins de formation :

Le besoin de formation, puisqu'il n'existe pas « tout fait » comme un bébé apporté par une cigogne, est en réalité induit par des facteurs émanant des sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers<sup>11</sup> l'action.

<sup>11</sup> Alain MEIGNANT, manager LA FORMATION, édition : LIAISONS, pages 132

En déploiement de la stratégie, qui se situe à l'interface des deux environnements : comment répondre aux défis extérieurs en tenant compte de façon réaliste de l'intérieur trois catégories de facteurs vont induire des besoins de formation :

□ La **première sera constituée des projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise**. Ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés, la mise en œuvre de nouvelles techniques, la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gain de productivité...

Pour déployer ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes.

□ **La deuxième est la politique sociale de l'entreprise**. Il n'y a pas de « bonne » politique sociale dans l'absolu. la pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise à s'adapter à ses environnements externes et internes.

Une entreprise qui a un métier très spécifique pour lequel il est coûteux de former le personnel aura intérêt, au moins pour ce personnel spécialisé, à le fidéliser pour rentabiliser l'investissement dans la formation donnée. Du coup, elle devra être attentive aux attentes de ce personnel en termes d'évolution de carrière et mettre en place des dispositifs promotionnels dans lesquels la formation jouera un rôle.

Ce ne sera évidemment pas le cas pour une entreprise employant de façon saisonnière une population peu qualifiée. Les besoins promotionnels seront entendus dans la première entreprise plus aisément que dans la seconde.

Si la politique sociale privilégie la sécurité de fonctionnement par la recherche de maximum de consensus avec les partenaires sociaux, elle n'aura pas la même attitude vis-à-vis de la formation que celle qui privilégie le renforcement du rôle managérial de l'encadrement et des besoins de formation des managers différera notablement.

La politique sociale induit aussi des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification.

□ **La troisième est l'expression des attentes des individus**. Tel salarié exprime le besoin de se former en mécanique des fluides, tel autre sur la négociation commerciale, etc. Tel groupe de salariés concernés par un changement va exprimer un besoin collectif. Ce peut être aussi un groupe de salariés d'une même équipe de travail souhaitant se perfectionner



dans un domaine d'activité professionnelle. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que se propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise.

- **Le dernier facteur inducteur de besoins de formation**, joue souvent un rôle très important : c'est **l'offre de formation**. La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing.

Les besoins de formation sont donc induits, avec des pondérations variables, par ces différents facteurs inducteurs.

## II- les outils d'identification de besoin de formation <sup>12</sup>

Le recensement des besoins de formation permet la construction du plan de formation de l'entreprise. Lorsque le responsable d'action reprendra la ligne du plan pour monter l'action, il devra déterminer précisément les objectifs visés par l'action. Alors pourquoi ne pas gagner du temps (et de l'efficacité) en demandant la formulation des objectifs à atteindre, dès la phase du «recueil des besoins»? Comme nous l'avons écrit plus haut, pour effectuer un recensement correct des objectifs, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses demandes à suivre tel ou tel stage, ni ses «envies» exprimées en termes de contenu : «Je suis intéressé par un stage conduite de réunion», «je voudrais me former à l'analyse de la valeur», etc.

Mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question : «la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs?» Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins de formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre. C'est la seule façon efficace, pour la formation adaptée, d'opérer un recensement en vue de la construction du plan de formation.

Dans cette section, nous allons voir ensemble comment s'effectue le recensement des besoins individuels, collectifs et pour chaque type de formation, tout en indiquant les outils possible pour ce fait, les acteurs et le moment de recensement.

### 1. Le recensement des besoins de formation :

#### a. Le recensement des besoins individuels

La période des entretiens d'activité est peut-être plus propice au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate, avec son manager, que la formation va l'aider à atteindre un objectif. L'outil qui va informer le responsable formation doit donc être

<sup>12</sup> Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999

disponible à tout moment. le recensement peut se réaliser au moment des entretiens d'activité, il peut être proposé un guide de réflexion pour faciliter la recherche des objectifs de formation. Si aucun moyen de formation, répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation et s'il y a urgence, le responsable formation proposera une formation individuelle externe.<sup>i</sup>

#### b. Le recensement des besoins collectifs

Pour le recensement des besoins collectifs nous retrouvons les mêmes caractéristiques que pour les besoins individuels : nécessité d'un système de recueil souple, pouvant être utilisé à tout moment dès qu'un groupe de travail énonce des objectifs assortis d'une action de formation.

L'outil de remontée d'information vers le responsable formation doit également être disponible en permanence (voir en annexe un exemple de fiche de recueil des besoins collectifs de formation). Toutefois, pour certains types de formation, le recensement va se réaliser d'une façon plus systématique. C'est pourquoi nous rappelons les types de formation avant de préciser pour chacun les modalités du recensement.

#### c. Le recensement pour chaque type de formation

##### **Type 1 <sup>R</sup>Adaptation :**

Toutes les fois qu'un objectif opérationnel est défini, le manager doit prendre l'habitude de s'interroger sur la pertinence d'avoir recours à une formation dans son plan d'action. Pour le responsable formation (ou la personne chargée d'aider la hiérarchie au niveau du recueil), le recensement des besoins liés à l'adaptation consiste donc soit à être présent au moment de la définition des objectifs (ce qui n'est envisageable que pour les petites structures), soit faire en sorte que les managers prennent l'habitude de s'interroger sur l'opportunité d'une formation comme moyen d'un plan d'action. Quelle que soit la taille de l'entreprise, dès qu'il est informé du développement d'un plan d'action important, le responsable formation prend contact avec le responsable concerné et recherche avec lui si le personnel va disposer des savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaires à la réussite du plan d'action.

Cette approche du recensement nous montre qu'il ne peut être correctement effectué que dans les entreprises qui répondent à deux conditions :

- d'une part, que l'entreprise soit gérée par objectifs ;
- d'autre part, qu'elle dispose d'un encadrement qui considère la formation comme moyen des plans d'action construits pour l'atteinte des objectifs.

### **Type 2** **Formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel :**

Ce type de formation suppose la présence dans l'entreprise d'une gestion des emplois et des compétences. Le recensement des besoins de formation correspond d'une part à la phase de définition des futurs métiers de l'entreprise, en niveau de qualification et en effectif, et d'autre part à l'identification des déséquilibres entre les besoins et les ressources et des moyens d'ajustement (reclassement, formation, recrutement...).

C'est la nouvelle structure qui nous fournit les besoins, lesquels peuvent être de deux natures :

- les besoins des personnes qui occuperont les nouveaux postes, dans la mesure où on n'a pas trouvé dans l'entreprise des personnes qualifiées pour les occuper directement ;
- les besoins des personnes qui voient leur poste disparaître, dans la mesure où d'autres postes ne peuvent être tenus directement par ces personnes.

Contrairement à la formation adaptation, où nous connaissons toujours la population cible à former, ici elle n'est pas connue pour la première catégorie de besoins. Le recensement va donc nécessiter la recherche des individus à former.

### **Type 3** **Outils intellectuels de base :**

Pour ce type de formation il s'agit de prévoir si les évolutions techniques vont se traduire à long terme par une inadaptation de la main d'oeuvre.

#### **Trois questions à se poser**

- Le personnel est-il «fragile» au niveau de ses connaissances de base ?
- L'entreprise s'orienterait-elle vers une baisse de ses effectifs ?
- Les postes de demain vont-ils exiger des apprentissages nécessitant un bon niveau général ?

Si la réponse à la question 1 est non, il n'y a pas de problème ; nous pouvons même nous dispenser de répondre aux deux autres questions. L'entreprise n'a pas de besoin de formation du type 3.

En revanche, si la réponse à la première question est oui, il nous faut répondre aux deux autres questions. Si la réponse est non aux deux, il n'y a pas de problème.

Mais si la réponse est oui à l'une des deux, le besoin de formation générale existe, il reste à en mesurer l'ampleur.

### **Type 4** **Culture d'entreprise :**

La direction de l'entreprise souhaite-t-elle développer, par la formation, une culture commune pour l'ensemble de la société. Si la réponse est oui, deux cas peuvent se présenter :

- la culture d'entreprise est déjà définie par une charte, un projet ou toute autre formule de mobilisation ;

- elle reste à préciser ; dans ce cas il faudra commencer par la formaliser.

Si la culture est déjà déterminée, le responsable formation mettra en place un groupe de travail qui aura pour mission de proposer les moyens de son déploiement.

Dans la seconde éventualité, le responsable formation suggérera une démarche participative qui répondra à deux objectifs : définir la culture partagée par le personnel et proposer les moyens de son déploiement (la formation étant proposée comme l'un des moyens possibles).

Les moyens du développement de la culture étant fixés, il reste à faire connaître les actions de formation qui ont été trouvées. Comme pour les actions du type «outils intellectuels de base», elles figureront sur un catalogue qui sera diffusé en vue de la prise d'inscription.

### **Type 5 Formation liée à un projet d'entreprise :**

Recenser les besoins de ce type de formation revient d'une part à s'interroger sur la présence de tels projets et d'autre part à définir les objectifs de formation des actions susceptibles de les servir (les objectifs finals sont normalement déjà connus).

Tout projet ne présente pas systématiquement la nécessité d'engager une action de formation, mais si le plan d'action du projet comporte des éléments pour lesquels les personnes impliquées ne disposent pas des capacités pour agir, alors le besoin de formation existe. Ces formations seront gérées comme des formations «adaptation».

C'est donc en se rapprochant de la direction, puis des responsables des projets que le responsable formation recense les besoins de ce type.

### **Type 6 Œuvre Sociale :**

Rares sont les entreprises qui développent ce type de formation. Si c'est toutefois le cas, comment utiliser au mieux cet outil de motivation du personnel ? On pourra s'inspirer de ce qui est fait au niveau des politiques salariales : accorder les formations demandées de la même façon qu'on accorde les augmentations de salaire, c'est-à-dire aux plus méritants.

Le thème de la formation étant laissé à l'initiative du collaborateur, nous ne pouvons parler d'un réel recueil de besoins. Ce qui est à connaître, pour une bonne gestion, c'est le nombre de personnes qui se manifesteront et si ce nombre excède les moyens financiers de l'entreprise, il suffira de faire déterminer par la direction le montant du budget à allouer pour ce type d'actions. C'est l'analyse de l'historique qui permettra de définir ce budget.

Si l'entreprise souhaite apporter une réponse collective, en inscrivant au plan de formation des stages de ce type, il faudra en définir les thèmes. Là encore, l'analyse de l'historique permettra de définir les actions à inscrire au plan, ce sont les plus demandées. Lorsque les thèmes demandés sont vraiment très diversifiés, on a recours uniquement à la formation individuelle externe ou bien, au comble de cette conception, on inscrit un stage au plan de

formation et on en fait la promotion (on se trouve alors en pleine «société de consommation» avec un produit, la formation, objet publicitaire! Le but étant de rendre le plus grand nombre possible de collaborateurs «heureux» avec le plus petit budget possible ; le stage collectif interne est moins coûteux que la formation individuelle externe).

Au niveau des outils du recueil, ce qui est présenté plus loin ne s'applique absolument pas à cette conception de la formation. Il suffit de diffuser une «fiche de vœux» (ou d'inscription aux stages collectifs internes choisis au titre de l'œuvre sociale) qui sera visée par la ligne managériale. Cette dernière définira si le salarié «mérite» la formation envisagée. Le décideur final étant le responsable budgétaire : un hiérarchique (le directeur concerné) ou un responsable de la DRH (par exemple, la personne chargée de l'appréciation ou de la rémunération ; on évitera le responsable formation pour ne pas nuire à son image auprès des managers).

## 2. Les outils de recensement des besoins de formation

Trois modèles peuvent être proposés par le formateur à l'entité qui analyse son fonctionnement dans le but de construire des plans d'action (on peut les appeler des plans de changement), bases des besoins de formation :

- le modèle sociotechnique associé à l'approche marketing ;
- l'analyse modulaire de système ;
- l'analyse stratégique

### a. Le modèle sociotechnique associé à l'approche marketing

Toute unité de travail réalise des produits ou des services en vue de satisfaire des besoins de clients (internes ou externes) avec des moyens matériels et humains dont une partie est interne et une autre externe. Cette partie externe est apportée par des «fournisseurs» qui répondent à des cahiers des charges élaborés par l'unité. Les moyens internes sont mis en œuvre en respectant des méthodes et des règles sociales préétablies.

L'ensemble des questions posées servent de guide pour la recherche des dysfonctionnements.

### b. L'analyse modulaire de système

Toute unité de travail pour fonctionner correctement doit assurer quatre fonctions : le pilotage, la régulation, la transformation (ou réalisation) et le contrôle.

Un jeu de questions, proposé aux acteurs de l'unité, leur permet également d'identifier des problèmes ou des améliorations. La liste des questions peut servir de guide pour la recherche des dysfonctionnements. Lorsqu'il proposera cet outil, le responsable formation pourra aussi définir le canevas de questions avec la hiérarchie du secteur concerné. Cette dernière imagine certainement des hypothèses sur les dysfonctionnements ou les améliorations potentielles.

### c. L'analyse stratégique

Proposée par Michel Crozier, l'analyse stratégique permet, dans le cadre d'un recueil des besoins de formation, l'étude des relations entre les acteurs d'une situation, notamment celles portant sur le pouvoir à disposition de chacun.

L'analyse stratégique peut être utilisée pour découvrir ou détailler les problèmes spécifiques du sous-système «règles sociales». On pourra détecter les désaccords et les blocages ou prévoir ceux qui apparaîtront à la suite d'un changement.

Lorsque le formateur aide une organisation à repérer ses dysfonctionnements, ce modèle peut donc lui être utile pour identifier les progrès possibles au niveau d'un rééquilibrage des pouvoirs. Le modèle peut également lui fournir une évaluation des chances de réussite d'un changement. Dans ce dernier cas, il s'agit d'apprécier si l'intervention du formateur constitue une solution aux problèmes posés.

### *Grille d'identification des besoins de formation*

**(À remplir par le supérieur immédiat - pour chaque employé)**

Nom, prénom: \_\_\_\_\_

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

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

#### **I POSTE DE TRAVAIL**

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?

---

---

---

---

---

Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le travail ?

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

Nom, prénom: \_\_\_\_\_

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

Département : \_\_\_\_\_ Date :

---

## II FORMATION

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

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

---

---

---

---

---

---

<sup>i</sup> Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999



---

## Chapitre 2

### L'analyse des besoins de formation

#### Section 1- QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DES BESOINS ?

##### I. A quoi sert l'analyse de besoin ?

###### A. DÉFINITION

C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts (besoins) entre un résultat actuel et un résultat désiré<sup>1</sup>.

- Un besoin représente l'écart ou la différence entre un résultat désiré et un résultat actuel.
- Il ne peut se concevoir sans une énonciation du résultat désiré et actuel ; l'analyse de besoins devra donc chercher à définir les trois variables.
- Il est mesurable quantitativement ou qualitativement ou par le truchement d'indicateurs.

###### B. À QUOI SERT L'ANALYSE DE BESOINS ?

Essentiellement, l'analyse de besoins permet de :

- Décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer
- Établir les liens avec les enjeux de l'organisation
- Préciser les profils des clientèles visées, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues
- Définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure
- Envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

Elle est réalisée dans le but de décider de la meilleure stratégie d'intervention (formation et / ou autres), celle qui réduira ou éliminera les écarts de performance identifiés, au bon moment, au meilleur coût et pour les individus ciblés. Elle constitue un intrant incontournable à la conception de la formation puisqu'elle fournit les éléments d'orientation,

---

de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance.

Bien menée, une analyse de besoins peut être réalisée assez rapidement et produire des résultats justifiant l'investissement. Malgré cela, un des défis est de convaincre votre supérieur ou vos clients d'allouer temps et ressources pour ce faire ou encore, d'accepter la possibilité que votre diagnostic puisse commander d'autres types d'interventions que la formation, initialement préconisée.

## *II. Le moment et la durée de la réalisation d'une analyse de besoin en formation*

### **A. DURÉE**

Elle peut varier de quelques heures à quelques semaines, selon la complexité du projet, les objectifs poursuivis, les ressources disponibles, la coopération des parties, la dispersion géographique, etc.

- Au minimum, quelques heures suffiront
- En moyenne, on peut compter de 2 à 3 jours
- Pour les projets d'envergure, allouer 5 à 10% du temps total alloué au projet

Il n'y a pas de réelle économie à outrepasser l'analyse de besoins ; tôt ou tard, les effets et conséquences trouveront à se manifester, soit dans l'insatisfaction des clients ou des supérieurs ou dans le rendement sub-optimal de l'intervention.

### **B. QUAND RÉALISER UNE ANALYSE DE BESOINS ?**

Chaque projet de formation doit pouvoir s'appuyer sur des besoins clairement identifiés. L'analyse des besoins peut se faire de façon proactive (planifiée) ou réactive, (à chaque demande de formation).

Le processus de développement de la formation étant long et coûteux, le mieux est évidemment de prévoir, autant que faire se peut, de façon à réserver les ressources, prioriser les efforts, minimiser les interventions faussement urgentes et mieux gérer toute l'activité de formation.

*Sections 2- les niveaux et les méthodologies d'analyses des besoins*

## I. *Les niveaux d'analyses des besoins*

L'analyse des « besoins » est donc la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait un rôle. Cette transcription se traduit par une demande à expliciter et s'appuie sur différentes méthodes et procédures selon qu'il s'agit d'un besoin de l'organisation, collectif ( ou de service) , individuel ou personnel.

### 1. **Niveau Macro :**

Le niveau le plus global correspond à l'entreprise entière en lien avec son environnement. Au niveau de l'entreprise, il s'agit des besoins en rapport avec toute l'entreprise. La formation prend ici en compte les objectifs transversaux ( qualité, évolution soci-organisationnelle, environnement, communication, sécurité, management de l'encadrement, démarche commerciale)

### 2. **Niveau Méso<sup>i</sup> :**

Au niveau collectif, il s'agit des besoins en rapport avec les objectifs des services, départements ou unités comme un changement de ligne de production, l'arrivée de nouveaux matériels ou la réponse à une commande spécifique.

### 3. **Niveau Microi :**

- Le niveau individuel : il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui est afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'argent et/ ou sa hiérarchie.
- Le niveau personnel, il s'agit des besoins en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service. Cette dimension n'est pas gérée directement par le service formation mais ce dernier peut, et doit, être un facilitateur notamment par l'information sur le congé individuel de formation et le bilan de compétence.

## II. *Méthodologies d'analyse des besoins de formation :*

### A. **Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation<sup>i</sup> :**

Elles partent toutes du principe de l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétence requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles. La formation est l'un des moyens pour combler cet écart.

## 1. L'analyse des compétences requises par un emploi

### □ Type d'objectif

Perfectionnement individuel

Perfectionnement collectif pour améliorer les performances

Formation d'insertion

Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation

Formations aux métiers

Il s'agit ici de décrire de façon systématique l'ensemble des compétences requises par un poste de travail actuel et par son évolution prévisible. Cette description concerne le poste ou l'emploi. Les besoins de formation découleront de la comparaison du niveau des personnels occupant ou devant occuper ces postes et des exigences de compétences liées au poste ainsi décrites. L'exploitation de cette description pourra être globale ou partielle

### □ Facteurs inducteurs pris en compte :

Les besoins de compétence de l'organisation

Le niveau réel des salariés

### □ Acteurs concernés

Le responsable en charge de l'analyse

Un petit groupe d'experts, à choisir parmi les personnes ayant une bonne connaissance du poste actuel et de ses évolutions prévisibles : encadrement direct, bureau d'étude, constructeur de matériel, services fonctionnels directement concernés, clients

Un échantillon de personnes occupant actuellement le poste

### □ Caractéristiques :

La méthode va consister à croiser trois types d'information :

- ➡ Les informations écrites sur le poste : description formelle, fiches de poste, documents utilisés, manuels opératoires, etc.
- ➡ Le point de vue des experts sur les caractéristiques du poste
- ➡ Le point de vue des titulaires sur les caractéristiques du poste

➡ Le cas échéant, les informations provenant de source externes, notamment du client (les résultats d'enquêtes de satisfaction peuvent donner des informations précieuses sur les besoins en compétences relationnelles, par exemple)

Pour permettre une exploitation, ces informations seront recueillies et classées comprenant les huit rubriques suivantes :

1. définition du poste : définition formelle, classification, position dans l'organigramme et dans le processus de travail
2. activités exercées : énumération des différents types d'activités, pourcentage de temps consacré à chacun d'entre elles, nature détaillée de ces activités
3. relation de travail : identification des relations du titulaire du poste avec d'autres acteurs internes à l'entreprise et externes. Identification pour chaque relation de sa nature, de son support et des problèmes qui peuvent survenir et de leurs enjeux
4. autonomie et initiative du titulaire : que peut-il faire seul ? quelle est sa part d'autonomie dans le diagnostic d'une situation, de recherche et de mise en œuvre de solution ? à qui doit il faire appel en cas de problème dépassant sa zone d'autonomie
5. incidences et erreurs pouvant survenir : recherche des situations limites, de leurs enjeux et des compétences nécessaires pour faire face
6. les conditions de travail : physiques et mentales
7. Evolutions passées et future de poste : quels changements le titulaire ont-ils déjà connus ? quels changements sont prévisibles et attendus ?
8. formation, expérience et aptitudes requises : opinion des acteurs

Elle permettra une description méthodique de l'emploi du point de vue des compétences requises, en même temps qu'il fournira aux formateurs des informations indispensables pour une exploitation pédagogique que les méthodes classiques de description des postes ne lui fournissaient pas.

□ **Conditions de mise en œuvre :**

La démarche la plus pertinente consiste à réaliser quelques entretiens et à servir d'une première synthèse de ces entretiens pour amorcer le travail d'un groupe composé d'experts et, si le contexte le permet, de titulaire. En quelques demi-journées de travail, appuyées sur d'autres entretiens et une exploitation systématique de la documentation disponible, ce travail permet d'aboutir à une synthèse exploitable par les formateurs pour monter un programme.

#### □ **Avantages et limites**

L'avantage est de pouvoir formuler par écrit les exigences de compétences d'un poste ce qui permettra un dialogue entre le manager et le salarié lors de l'entretien annuel, permettant d'identifier sur une base rigoureuse des écarts entre compétences maîtrisées et compétences requises et d'en tirer des conclusions sur priorités de développement de compétences au cours de l'exercice suivant.

## **2. La méthode matricielle**

#### □ **Type d'objectif :**

Perfectionnement individuel

Perfectionnement collectif

Changements d'organisation

Préparer aux métiers

#### □ **Facteurs inducteurs pris en compte**

Besoins de compétence de l'organisation

Niveau des individus

#### □ **Acteurs concernés**

Encadrement direct

Salariés

Responsable de la gestion des emplois

Responsable en charge de l'analyse

#### □ **Caractéristiques**

Elle consiste à croiser les exigences de compétences liées à l'activité d'un service avec les caractéristiques des salariés du service considéré du point de vue de la maîtrise de ces compétences à un moment donné. Chaque salarié est positionné sur le grille à partir d'un code visuel. Ce positionnement est établi conjointement entre l'encadrement du service et chaque salarié à l'occasion d'un entretien professionnel annuel. L'ensemble permet de repérer d'un

seul coup d'œil en colonne les zones de compétence collectives et en ligne les compétences individuelles.

On voit qu'une telle matrice peut être un outil très opérationnel pour l'encadrement direct afin de gérer les compétences dans son équipe et détecter des besoins de formation collectifs ou individuel. Notons que ces besoins de formation peuvent être satisfaits par des stages, mais aussi, et peut être plus simplement, par des mises en situation.

#### □ **Conditions de mise en œuvre : deux conditions sont nécessaires**

✚ qu'un travail rigoureux de description des champs de compétence requis soit fait au préalable, autant que possible de façon concertée ;

✚ La mise en œuvre suppose que les relations entre les salariés et l'encadrement soient suffisamment confiantes pour que la discussion sur le niveau de compétence soit menée dans un esprit de progrès, sans arrière-pensées réelles ou supposées d'utilisation des informations à d'autres fins.

#### □ **Avantages et limites**

Elle permet une évaluation des progrès accomplis par comparaison périodique entre la matrice type que doivent pouvoir être connus personnellement par l'encadrement par l'encadrement.

Elle permet une évaluation des progrès accomplis par comparaison périodique entre la matrice type que l'on souhaite obtenir et la matrice reflétant les compétences réellement acquises, et constitue, dans la durée un bon tableau de bord autorisant l'évaluation des actions réalisées.

Elle permet d'envisager différents moyens d'obtention des compétences visées, la formation sous forme de stage n'étant que l'une des possibilités, et facilite donc une approche de la formation très intégrée au milieu de travail.

Cette méthode est très utile pour gérer le perfectionnement dans une organisation relativement stable. Elle intègre difficilement les évolutions à moyen terme entraînant des changements importants du contenu des emplois ou de la carrière des personnes. C'est une méthode essentiellement adaptée au perfectionnement à court terme.

### **3. L'étude des besoins par l'analyse de performance**

#### □ **Type d'objectif**

Perfectionnement collectif pour améliorer les performances

### □ **Les Facteurs inducteurs pris en compte**

Les besoins de compétences de l'organisation

Le niveau des personnes

### □ **Acteurs concernés**

L'encadrement du secteur dans lequel la performance doit être accomplie

Les salariés concernés par la performance

Les fonctionnels en charge du domaine de performance concerné

Le responsable en charge de l'analyse

### □ **Caractéristiques**

Cette méthode consiste à identifier, à partir d'un indicateur physique, un gain d'amélioration potentielle.

On va alors identifier les différents paramètres pouvant concourir à ce résultat, dont bien entendu le niveau de compétence des agents. L'analyse consistera à établir un rapport coût/avantages des différentes mesures possibles, et à choisir celles à prendre en optimisant ce rapport. Le coût de la formation à mettre en œuvre sera donc jugé par rapport au bénéfice escompté de cette formation. On pose, par conséquent, d'emblée l'objectif en termes de résultats économiques chiffrés.

### □ **Conditions de mise en œuvre**

Cette méthode pose d'emblée le besoin en termes d'efficacité économique. Elle suppose trois conditions principales :

- ✚ Que le demandeur soit clairement le responsable hiérarchique du secteur dans lequel ce gain d'efficacité est recherché et qu'il soit prêt à une certaine visibilité des résultats obtenus. Il ne s'agit pas d'envoyer des gens en stage, mais d'améliorer par une action de formation un ou plusieurs des paramètres habituels d'exploitation.
- ✚ que l'analyse ne préjuge pas de la solution -formation, mais soit ouverte à toute solution qui, séparément ou concurremment, puisse résoudre le problème posé, ne retenant la formation que dans le cas où elle apparaît clairement comme la solution la plus efficace et la plus rapide, et ayant le plus d'impact sur le problème posé.
- ✚ la troisième condition porte sur le principe de construire l'analyse précise des besoins à partir des performances des meilleurs et des connaissances et savoir-faire qu'ils maîtrisent pour y parvenir. Cela suppose évidemment une acceptation par le milieu de la démarche, et



donc que le fait d'aider à transmettre ses connaissances à des collègues moins performants soit dépourvu d'enjeux négatifs. Il est évident que si l'organisation du travail les met en concurrence à travers.

#### □ **Avantages et limites**

L'autre avantage de la méthode est évidemment qu'elle règle la question éternelle du « retour d e l'investissement -formation » puisqu'elle permet très facilement de comparer le résultat obtenu avec le coût de la formation. On a pu dans certain cas observer des taux de roi à faire rêver un « golden boy ».

Les limites générales sont dans une méthode qui vise des résultats à court terme, sans réellement consolider les connaissances de base. Elle peut avoir un effet de dopage sur les résultats, sans pour autant garantir la pérennité de ceux-ci.

## **4. La méthode par vérification d'hypothèses**

### □ **Type d'objectifs**

perfectionnement collectifs sur un aspect particulier de l'activité de travail.

### □ **Facteurs inducteurs pris en compte**

Besoin de compétence de l'organisation

Attentes des individus et des groupes

Acteurs concernés

Echantillon représentatif des salariés concernés

Responsable chargé de l'analyse

Experts du domaine de perfectionnement envisagé

### □ **Caractéristiques**

La méthode consiste à réunir un groupe d'experts connaissant bien cette population et à formuler avec lui, sous une forme s'apparentant au bain-storming, une liste d'hypothèses sur les domaines dans lesquels elle aurait à la fois besoin de se perfectionner et serait désireuse de le faire. Après classement des idées et regroupement, on peut parvenir à une liste comportant un maximum de quinze hypothèses. Cette liste étant établie et écrite, on réunira un groupe de salariés concernés par le projet pour vérifier auprès d'eux leur adhésion aux hypothèses établies par les experts. Après leur avoir expliqué les objectifs de la réunion, on leur demandera de se prononcer sur chacune des hypothèses en remplissant un questionnaire comportant six niveaux possible de réponse :

- tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Hésitation
- Plutôt en désaccord
- Tout à fait en désaccord
- Non-réponse ou refus de réponse

Lorsque le questionnaire est rempli, on va dépouiller les réponses et les présenter sur un tableau de synthèse offrant une visualisation de l'opinion de chacun sur chaque item proposé, ce qui permet de repérer les zones d'accord et de désaccord. Elle va nous permettre de gérer la discussion en facilitant l'approfondissement des opinions exprimées, la connaissance des causes, l'explication aux participants des situations dans lesquelles ils ont ressenti ce besoin. Ce travail permet, à la fin de la réunion, d'avoir une bonne vision des hypothèses auxquelles l'ensemble des salariés présents adhère, celles qui, peu partagées, relèvent d'un traitement personnalisé, celle qui doivent être abandonnées, et éventuellement, si les participants ont complété la liste des hypothèses, d'enrichir l'analyse des besoins. Les commentaires et exemples apportés au cours de la discussion fourniront aussi des éléments utiles au formateur, qui pourra les transformer en études de cas, exercices, etc. enfin, la discussion pourra faire apparaître des écarts entre le langage des experts et celui des intéressés, ce qui sera une indication utile pour le « marketing » de l'action lorsqu'elle sera lancée effectivement.

#### □ **Conditions de mise en œuvre :**

Le matériel peut ajouter de l'efficacité par la rapidité de traitement de l'information qu'il permet.

Les clés d'efficacité, tous deux déterminants dans le bon usage de cette méthode, sont d'une part la bonne formulation des items, et d'autre part une grande clarté sur les règles du jeu, et notamment sur l'exploitation individuelle des réponses.

Pendant l'animation, il faut veiller à la tendance à rechercher le consensus : ce qui est important n'est pas arrivé à un point de vue moyen, mais d'utiliser les différences de point de vue pour approfondir le sujet, en analyser tous les aspects et parvenir à une description fidèle des besoins dans leur diversité.

#### Avantages et limites

Méthode simple, facile à comprendre par les salariés concernés, donnant à un coût faible, une information riche et précise pour construire un programme de formation de

perfectionnement d'une catégorie de salariés dans leur poste de travail actuel. Excellent rapport qualité/cout lorsqu'on envisage de monter des formations communes à cette catégorie de salariés.

La méthode a un intérêt pour les perfectionnements dans les postes existants et n'étant pas susceptibles de bouleversements profonds à moyen terme. S'appuyant sur les opinions des salariés, elle ne peut porter que sur des besoins se trouvant dans le champ de conscience de ceux-ci.

La méthode reste n'est pas pertinente pour l'analyse des besoins à moyen terme liés à l'évolution des emplois ou des carrières.

## 5. L'étude des besoins liés à un emploi nouveau

### □ Type d'objectif

Préparation à des emplois futurs non encore entièrement définis

### □ Facteurs inducteurs pris en compte

Besoins de compétence de l'organisation

Attentes individuelles

### □ Acteurs concernés

Experts internes et externes à l'entreprise

Responsables en charge de l'analyse

### □ Caractéristiques

La technique la plus répandue est de créer un groupe de travail composé d'experts et de leurs demande, après analyse de la documentation disponible, de produire ensemble une représentation commune de ce que sera le futur emploi et des compétences qu'il requiert. Elle permet de donner une forme à cet emploi et qui, compte tenu de leur influence dans leur milieu, se retrouvera d'une manière ou d'une autre dans la réalité de l'emploi lorsqu'il sera créé. C'est donc un travail créateur de l'avenir.

### □ Conditions de mise en œuvre :

Il faut veiller à ce que le panel soit composé d'experts reconnus et influents et pas des personnes dont la qualité essentielle est d'avoir du temps disponible. La personne en charge de l'analyse doit avoir une excellente capacité de synthèse, être elle-même reconnue par les experts pour ces qualités. Si elle n'est pas elle-même un expert sur le contenu de l'emploi, elle doit pouvoir s'appuyer, pour l'analyse, sur des spécialistes.

### □ Avantages et limites

Avantage concurrentiel : une entreprise qui a formé plus vite que ses concurrents des spécialistes sur des métiers clés d'avenir doit retrouver ces billes dans ses résultats.

La lourdeur de la méthode et son coût constituent les principaux inconvénients de cette méthode.

## **B. Les démarches centrées sur l'expression des attentes<sup>i</sup>**

### **1. les enquêtes par expression**

#### **□ Type d'objectif**

Recueillir de façon systématique le point de vue de tout ou partie du personnel en ce qui concerne la formation

Eventuellement, utilise le recueil d'information comme occasion de sensibilisation du milieu concerné

#### **□ Acteurs concernés**

Les salariés

Les responsables décideurs de l'enquête

Le responsable en charge de l'analyse

#### **□ Facteurs inducteurs pris en compte**

Attentes des individus et/ou des groupes

#### **□ Caractéristiques**

Elle consiste à réaliser, sur un échantillon représentatif ou sur un groupe ciblé d'individus, individuellement ou en petit groupe, des entretiens de forme non directive ou, plus souvent, semi-directive. Elle vise à faciliter l'expression spontanée en adoptant une attitude d'écoute, en laissant la personne développer les thèmes réellement importants pour elle, en l'y aidant par des reformulations. Cette méthode ne recueille pas, seulement des besoins en formation, mais l'expression par les personnes de leurs préoccupations de travail, de carrière, parmi lesquelles la formation n'occupe souvent qu'une place secondaire. Ces discours devront être interprétés par l'analyste, qui pourra en induire par recoupements, des dominantes de problèmes dont certains pourraient être résolus par la formation.

Techniquement on peut choisir selon les situations et les objectifs visés entre plusieurs approches :

-  Les interviews individuelles sur une population tirée en sorte

- ✚ Des interviews individuelles de chaque membre d'une population particulière restreinte dont on souhaite recueillir l'avis parce qu'ils vont être concernés par un changement proche de leur situation de travail
- ✚ Des interviews de groupe, par service ou entité
- ✚ Des entretiens de personne considérés comme des leaders d'opinion
- ✚ Des interviews avec des personnes ou groupe de personnes qualifiés

L'enquête doit être faite l'objet, avant d'être lancée, d'une campagne de communication soignée, annonçant le principe et les objectifs de l'enquête et les règles du jeu.

### □ Conditions de mise en œuvre

L'essentiel dans ce type d'enquêtes est que les acteurs décideurs soient parfaitement au clair sur ce qu'ils peuvent en attendre et sur le type de traitement au clair qu'ils vont réserver à l'information recueillie. La responsabilité des analystes dans l'explication aux décideurs des résultats à attendre de ce genre d'enquête est grande.

### □ Les avantages et limites

Permettre à la fois de disposer d'une information assez complète sur ce que pensent les salariés et donner aux responsables de l'entreprise un puissant outil de mobilisation. Cela suppose que les décideurs soient bien conscients de ce qu'ils peuvent obtenir comme résultats et comme effets induits et qu'ils soient déterminés à jouer le jeu. Elle peut produire le meilleur et ou le pire.

Mais cette méthode peut être qualifiée comme lourde et coûteuse, puisqu'elle requiert un important travail de conduite et d'analyse d'entretiens.

La garantie d'anonymat est également une limite, puisqu'elle conduit à exclure du rapport toute remarque précise qui pourrait permettre d'identifier son auteur. Ce type d'enquête ne débouche pas seulement, sur une analyse fine des besoins de formation.

## 2. Les enquêtes par questionnaires

### □ Type d'objectif

Perfectionnement individuel

Perfectionnement collectif

Evolution des métiers

Eventuellement recherche d'un effet feedback sur le milieu concerné pour faciliter un changement

### □ **Acteurs concernés**

Les salariés interrogés par questionnaire ;

Le responsable en charge de l'analyse ;

Les responsables des secteurs et services dans lesquels va se dérouler l'enquête ;

### □ **Facteurs inducteurs pris en compte**

Les attentes des individus

Les objectifs de l'entreprise

L'offre de formation

### □ **Caractéristiques**






Le questionnaire est le support permettant d'interroger sur un certain nombre de personnes, qui constituent soit la totalité de la population que l'on souhaite interroger, soit un échantillon représentatif de celle-ci. Il comprend de la question fermée et d'autre ouvertes et doit être le reflet des hypothèses.

D'une certaine manière, on peut considérer le catalogue de stages comme une forme particulière de questionnaire : on soumet aux destinataires une liste préétablie d'actions de formation et on leur demande d'exprimer leur intérêt en s'inscrivant.

### □ **Conditions de mise en œuvre**

Pour analyser des besoins de formation un questionnaire peut être adressé à tout le personnel, par courrier interne ou externe. Il peut être également présenté par un interviewer qui le remplit avec le destinataire au cours d'un entretien de face à-face. Dans ce cas la différence fondamentale avec l'enquête par entretien est évidemment de son questionnaire et ne cherche pas à encourager l'interviewé à exprimer à son propre rythme sur les sujets qui, le préoccupent.

### □ **Les avantages et limites**

-  Permet une quantification des besoins exprimés, un croisement de variable ;
-  Il permet de touché un grand nombre de personnes dispersées géographiquement et qu'il serait très couteux de visiter individuellement ;
-  Il présente aussi certaines limites dont la 1ere est lié au taux de réponse qui est souvent assez bas ;
-  La faiblesse de la capacité prédictive du questionnaire sur des comportements effectifs d'inscription ;
-  La qualité de la réponse dépend essentiellement du dispositif général de management de la formation ;

✚ Il y'a aussi le risque de privilégié le renforcement des compétences des personnes t dans le ur secteur d'activité, au détriment de projet d'évolution individuelle de salariés en dehors de celui-ci.

Le questionnaire de recueil de besoins est, à notre avis, un outil dont l'usage doit être limité à l'étude des attentes d'une population bien ciblée.

### 3. Les groupes participatifs

#### □ Type d'objectif

Perfectionnement individuel et collectif

Réussite des évolutions techniques et organisationnelles

#### □ Acteurs concernés

Responsable en charge de l'analyse

Salariés concernés et leur encadrement

Fonctionnels concernés par les problèmes évoqués

#### □ Facteurs inducteurs pris en compte

Besoins de l'organisation

Attentes individuelles et collectives

#### □ Caractéristiques

Cette méthode est amène les salariés à s'exprimer sur les différents domaines de leur activité dans lesquels ils pensent que des améliorations sont possibles, et à rechercher et proposer des solutions.ces groupes peuvent être des lieux privilégiés d'expression de besoins.

Ceux-ci peuvent se manifester de trois manières :

✚ Par l'expression directe

✚ Par planification : préparation d'un plan de formation par le groupe

✚ Ou bien d'une manière indirecte

#### □ Conditions de mise en œuvre

Il faut placée une oreille attentive dans le circuit de circulation des travaux et des propositions des groupes. Les besoin de formation ne s'exprime ront que rarement de façon directe, et ils nécessiteront un décryptage.

La condition d'utilisation des groupes participatifs comme vecteur d'expression des besoins nous parait davantage relever de l'attitude et du comportement des hiérarchies et des fonctionnels que de la méthodologie et de la procédure. Le rôle des responsables de formation et de ressources humaines nous parait ici être davantage de sensibilisation et de

formation de ces hiérarchies pour les rendre sensible à ces opportunités de développement d'un rôle d'intervention directe.

#### □ **Les avantages et limites**

Une manière potentielle considérable pour faire de l'analyse des besoins une préoccupation permanente des équipes et de leur encadrement plutôt qu'une procédure bureaucratique annuelle.

La limite : la capacité de la ligne hiérarchique et fonctionnelle à décrypter en termes de besoins de perfectionnement une matière qui n'a pas cela pour première finalité.

### **4. Les entretiens professionnels**

#### □ **Type d'objectif**

Perfectionnement individuel

Développement des potentiels

#### □ **Acteurs concernés**

Responsable de l'analyse

Hiérarchie

Salarié

#### □ **Facteurs inducteurs pris en compte**

Besoins de l'organisation

Attentes des salariés

#### □ **Caractéristiques**

Beaucoup d'entreprise ont mis en place des procédures d'entretiens professionnels et/ou d'appréciation. Longtemps réservés aux cadres, ces entretiens tendent maintenant à se généraliser pour l'ensemble du personnel. Ils sont le plus souvent annuels. Il existe deux types d'entretiens, que l'on a parfois intérêt à distinguer nettement :

✚ Les entretiens centrés sur la performance : le salarié et son hiérarchique direct discutent ensemble de l'année écoulée, des résultats obtenus par le salarié en fonction des objectifs fixés, identifient les points forts et les points d'amélioration, parmi lesquels la formation est en bonne place.

✚ Les entretiens centrés sur l'évolution de carrière : le salarié et un responsable évoquent ensemble les possibilités futures d'évolution du salarié.

#### □ **Conditions de mise en œuvre**

La responsabilité de mise en place de ces entretiens n'est pas la seule fonction formation. Ils sont une pièce d'un dispositif général de gestion et de développement des



ressources humaines. Ils peuvent faciliter le repérage des besoins de formation, et que la procédure le permette, en intégrant les compétences et la formation comme l'une des rubriques dont le salarié et son interlocuteur doivent discuter ensemble.

Les points clés de réussite sont la sensibilisation et la formation des responsables qui conduisent les entretiens, la mise à leur disposition des informations utiles et la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre effectivement les réponses.

#### □ **Les avantages et limites**

Il permet de contractualiser un plan individuel de formation entre un salarié et son encadrement.

Les limites tiennent à l'étendue des informations dont peuvent disposer les interlocuteurs de l'entretien pour choisir les solutions.

### **C. Les méthodes accompagnant le changement d'une organisation<sup>i</sup>**

#### **1. La formation comme lieu d'expression de besoins nouveaux**

##### □ **Type d'objectif**

Perfectionnement individuel

Prévention des inadaptations

##### □ **Acteurs concernés**

Salariés

Formateurs

Responsables formation et ressources humaines

##### □ **Facteurs inducteurs pris en compte**

Attentes des individus

Niveau réel du personnel

Besoins de l'organisation

Prévention d'inadaptations

##### □ **Caractéristiques**

La notion de besoin conduit souvent à le concevoir comme une donnée de départ dans un processus de formation. En réalité, beaucoup d'adultes, et en particulier ceux qui n'ont pas bénéficié d'un niveau élevé de scolarité initial, ne sont pas en situation, même après une analyse préalable, d'identifier de façon précise leurs besoins, d'autant que la formation

évoque pour eux des souvenirs scolaires qui sont souvent des souvenirs de difficultés ou d'échec. Il est donc nécessaire de leur proposer un processus qui leur permette progressivement de prendre conscience de besoins qui ne leur sont pas accessibles a priori. On sait qu'il est difficile pour un adulte de s'engager dans un processus de formation professionnelle sans maîtriser un certain nombre d'outils intellectuels de base, comme le calcul. Mais un salarié de faible niveau de qualification ne s'engagera pas volontiers d'emblée dans une formulation d'initiation aux mathématiques. Il faut donc trouver des moyens pour « amorcer la pompe » et l'engager dans un processus de formation qui lui permettra progressivement à la fois de se rassurer sur ses capacités d'apprentissage et de prendre conscience de la nécessité de s'engager dans des apprentissages plus formels.

Le principe général sera la mise en œuvre de méthodes inductives permettant progressivement aux adultes de parvenir à une conscience d'un besoin de perfectionnement sur des outils intellectuels de base.

#### □ **Conditions de mise en œuvre**

La voie d'entrée sera d'identifier des besoins ressentis par les salariés, qui seront souvent très loin de préoccupations professionnelles : faire des économies en réparant soi-même sa voiture, monter un va-et-vient dans sa cave, fabriquer un objet usuel, réaliser un tablier pour son enfant. En satisfaisant ce besoin explicite, la méthode consistera à amener progressivement les apprenants à la maîtrise de concepts et outils intellectuels qui leur permettront ultérieurement de progresser.

Ces méthodes nécessitent des formateurs très préparés à ces méthodes et capables de travailler « en double piste », à la fois sur le contenu apparent de la formation et sur les objectifs pédagogiques.

#### □ **Les avantages et limites**

Permettre à des adultes peu scolarisés de réactiver leurs capacités d'apprentissage en apprenant des notions utiles dans leur vie quotidienne, et de les replacer dans une trajectoire d'apprentissage plus professionnel en les amenant à prendre conscience de besoins nouveaux.

La limite réside dans le temps nécessaire pour acquérir les notions de base et les consolider. Mais si l'on se situe dans le cadre d'un objectif à long terme de prévention d'inadaptations, on peut disposer de ce temps.

## 2. La formation-action

### □ Type d'objectif

Perfectionnement collectif

### □ Acteurs concernés

Hiérarchie d'un service

Salariés

Responsable de formation

Fonctionnels concernés par le problème à traiter

### □ Facteurs inducteurs pris en compte

Besoins de l'organisation

### □ Caractéristiques

Cette méthode n'est pas directement liée à l'analyse des besoins, mais elle peut, comme les groupes participatifs, avoir des effets de mise en évidence de besoins qui ne sont pas apparus a priori. En progressant dans l'analyse du problème et la recherche de solution, les groupes découvrent des aspects qui leur avaient échappé dans un premier temps et peuvent être amenés à exprimer des besoins complémentaires. Le dispositif doit donc avoir suffisamment de souplesse pour s'adapter aux besoins nouveaux que la méthode fait surgir.

### □ Conditions de mise en œuvre

Elle est efficace dans le cas où un problème concernant un service peut être résolu en amenant des salariés à acquérir les connaissances nécessaires pour résoudre et à mettre en œuvre effectivement ces connaissances sur le problème concret. Elle nécessite un « contrat » très précis entre le responsable du service concerné, les salariés et les formateurs sur le problème à traiter et les « règles du jeu » qui régissent les relations entre les trois contractants.

### □ Les avantages et limites

Peut avoir d'excellents résultats, tant sur le problème traité lui-même que sur l'identification de besoins nouveaux et l'amorçage d'un processus de perfectionnement collectif continu. Elle donne alors une forte confiance aux salariés et aux managers dans la formulation.

Mal maîtrisée, en particulier si l'un des trois contractants ne joue pas le jeu, elle peut conduire à des frustrations et à une démotivation.

La clé de son efficacité réside davantage dans la qualité de sa mise en œuvre que dans son principe lui-même.

---

## CONCLUSION

---

Essentiellement, l'analyse des besoins de formation vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées par l'organisation. Par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problèmes identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser à un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance et finalement, les résultats de l'organisation.

Pensée et réalisée de cette façon, elle ouvre de nouvelles perspectives à qui veut franchir les limites d'une formation plus traditionnelle. Elle rend possible l'introduction d'autres moyens d'apprentissage, de d'autres types de solutions, là l'intérieur du giron des ressources humaines. Elle rend justice à toute la portée que peut avoir une formation pertinente, intimement liée à un projet d'entreprise, et accompagnée des moyens nécessaires pour qu'elle puisse être récupérée en milieu de travail.

Il ne faudrait pas que la complexité du sujet freine les responsables de formation à s'engager dans une telle approche d'analyse de besoins. Même en développant une perspective plus globale à la formation, il s'agit aussi de rester concret, se centrer sur l'essentiel, utiliser des techniques et outils simples comme ceux proposés ici ou ailleurs.

Les entreprises ou les organisations n'ont, fondamentalement, pas de problèmes de formation. Elles ont des problèmes que seule la compétence en actes du management et du personnel peut contribuer à résoudre. La question n'est plus pour une organisation de faire de la bonne formation, mais de mettre en place les processus collectifs d'apprentissage permanent qui lui permettront de satisfaire durablement ses clients, et de tenir ses objectifs économiques à un niveau qui, par rapport à ses concurrents, lui assure une pérennité toujours à (re) conquérir, tout en satisfaisant ses actionnaires.

---

## *Bibliographie*

---

- ◆ Alain Meigant « Manager la formation » édition liaison, 2001, 5ème édition
- ◆ Guy LEBOTER, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation » édition Organisation
- ◆ Jacques SOYER, « Fonction Formation » édition Organisation, 1999
- ◆ Thierry Ardouin, « Ingénierie de Formation pour l'entreprise » édition DUNOD, 2003

### **Weebographie**

- ◆ [http://www.lamicrofinance.org/files/17682\\_file\\_Document.pdf](http://www.lamicrofinance.org/files/17682_file_Document.pdf)
- ◆ <http://www.jsconseil.com/recueil.htm>