



⇒ Comment identifier les besoins de formation ?

Le recueil des besoins de formation constitue une étape clé dans l'élaboration et la gestion de votre plan de formation. En menant cette démarche, vous vous donnez concrètement les moyens :

- d'adapter et anticiper les compétences de vos collaborateurs face aux changements et aux modifications rendus nécessaires par les évolutions technologiques et économiques ;
- de construire des actions adaptées en cohérence avec la stratégie de votre entreprise et les attentes de vos collaborateurs ;
- de faire face aux exigences de votre clientèle.

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

C'est l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de votre entreprise. La formation vient donc combler un manque de compétence* identifié.

* Ensemble de savoir-faire et capacités propres à une personne, qui se construit, s'identifie et évolue par rapport à une situation de travail.

Schématiquement, il est possible de distinguer **4 types de besoins de formation** :

- les besoins liés à l'activité même de votre entreprise (nouveau matériel, gamme de produit, positionnement marketing...);
- les besoins liés à des obligations (réglementation sociale, règles d'hygiène et de sécurité, nouveau taux de TVA, démarche qualité...);
- les besoins issus de projet de changement d'organisation ou d'investissement (fusion de différents services, rachat d'entreprise...);
- les besoins nés de l'évolution des métiers et de la gestion des âges dans l'entreprise (départs à la retraite, pénurie d'emploi sur des métiers stratégiques, difficultés de recrutement...).

Quelques conseils de méthodologie...

⇒ Comment faire le point sur la situation de votre entreprise ?

Repérez les évolutions en cours ou prévisibles ayant un impact sur l'activité de votre entreprise, actuelle et future.

- **Facteurs externes** (économique, technologique, juridique, financier...). Exemples : nouvelle réglementation sociale, innovation technologique impactant l'organisation du travail, augmentation des coûts de transport...

- **Facteurs internes** (ressources humaines, démarche qualité, politique commerciale et marketing...). Exemples : réorganisation du travail dans l'entreprise, départ en retraite, lancement d'un nouveau produit...

Face à chaque situation repérée, déterminez soigneusement les objectifs à atteindre, puis vérifiez si la formation est une réponse adaptée pour atteindre l'objectif fixé. Le problème posé dans l'entreprise peut en effet être solutionné par d'autres moyens que la formation : communication, management, organisation, recrutement...



Quelques conseils de méthodologie... (suite)

Qui solliciter ?

La Direction	Besoins liés aux choix stratégiques de l'entreprise
La Direction des Ressources Humaines	Besoins liés aux ressources humaines : recrutements, départs et mobilité... en lien avec le climat social dans l'entreprise
Le responsable formation	Besoins liés à l'adaptation des salariés à leur poste de travail
Les responsables de service	Besoins individuels et collectifs liés au bon fonctionnement du service
Les responsables de projets transversaux	Besoins transversaux liés aux projets
Les salariés	Besoins individuels
Les partenaires sociaux	Besoins de formation non formalisés par d'autres acteurs, notamment pour les personnes les moins qualifiées ayant des difficultés à exprimer leurs besoins
Les formateurs externes	Besoins de formation décelés lors des actions déjà réalisées

Quels outils ?

Des entretiens ciblés avec : la Direction (vision stratégique, rôle de la formation dans l'entreprise, budget à accorder...), la Direction des Ressources Humaines, le responsable formation, les responsables de service, les formateurs externes, les partenaires sociaux.

L'entretien professionnel (voir Modèle de grille de conduite de l'entretien professionnel).

La fiche individuelle de recueil des besoins de formation.

→ **Combinez plusieurs outils** de recueil des besoins et impliquez différents interlocuteurs pour recouper vos informations.

→ **Adaptez les outils** de recueil des besoins aux spécificités de votre entreprise (histoire, métiers, organisation...) et aux publics à qui vous les destinez.

A noter

La consultation de catalogues d'offres de formation peut donner des idées, mais ne constitue pas en soi une méthode d'analyse des besoins.



Quand recueillir les besoins de formation ?

→ **Le recueil des besoins de formation peut se faire :**

- à un moment déterminé dans l'année (au moment des entretiens annuels, dans la période précédant l'élaboration du plan de formation, en fin d'année avant la consultation du CE sur le plan de formation de l'année suivante) ;
- ou de manière échelonnée tout au long de l'année, au fur et à mesure des difficultés rencontrées, de la mise en place de nouveaux projets...

→ **Intégrez la dimension prévisionnelle** : l'analyse des besoins de formation évolue dans le temps. N'oubliez pas les compétences dont votre entreprise aura besoin demain.

Que faire des besoins identifiés ?

Il convient d'arbitrer entre les besoins de formation identifiés et d'établir des priorités. Tout dépend du degré d'urgence de la situation à l'origine du besoin de formation.

A partir des besoins identifiés, vous pouvez élaborer votre plan de formation.