

www.creafo.com présente son dossier 2 :  
**Recueillir et analyser les besoins de formation**

- **Le triangle magique des besoins de formation :**  
Besoin, demande, offre.

Le **besoin** de formation est souvent révélé par un problème, un dysfonctionnement, ou une carence. Il peut s'agir simplement d'un écart entre les compétences qui sont requises par le poste de travail, et les compétences acquises par la personne qui tient ce poste de travail. (cf. la fenêtre des compétences).

La **demande** de formation est souvent l'expression d'un souhait, d'une envie: "J'aimerais bien faire un stage d'expression orale cette année". Cette demande ne correspond pas forcément à un besoin.

A l'inverse, un besoin n'est pas forcément exprimé par une demande. Tel cadre aurait bien besoin d'une formation à la conduite de réunions, mais il n'en fera peut-être jamais la demande lui-même.

L'**offre** de formation est l'ensemble de ce qui est proposé de façon directe ou indirecte aux personnels de l'organisation : catalogues d'organismes, affichage, publicités diverses, plan de formation dans certains cas.

Cette offre n'est souvent pas maîtrisable, dans le sens où des personnes peuvent recevoir à leur domicile des catalogues d'organismes de formation.

L'offre de formation induit une demande, crée artificiellement un "besoin" (au sens marketing du terme), mais certainement pas un Besoin de Formation.

- **Besoins institutionnels, besoins des services, et besoins individuels** (où comment réaliser l'adéquation entre les trois sommets du triangle magique)

### **Besoins institutionnels**

Les besoins de formation institutionnels proviennent d'objectifs de changement de la Direction, ou du Ministère, dans la fonction publique.

C'est l'expression d'une volonté -à haut niveau- de changement de l'organisation. Par exemple, quand on décide au niveau d'une direction, d'informatiser un service, ou de mettre en place un progiciel qui gèrera le S.A.V., on exprime donc dans un premier temps des objectifs de changement, des objectifs d'évolution de l'institution, qui se traduiront par des besoins de formation institutionnels: par exemple, pour réussir la mise en place du progiciel, il faudra que la moitié du budget formation de l'année soit consacré à la formation des personnels.

**N.B.** Il est d'ailleurs curieux de constater comme le coût (élevé) des formations qui répondent à un besoin institutionnel est très rarement considéré comme un

obstacle (ce qui n'est pas toujours le cas pour les besoins des services, ou les besoins individuels).

Le rôle du Responsable de Formation dans ce contexte sera bien sûr de veiller à ce que les objectifs de changement, s'ils existent, soient exprimés clairement par les Directions, et traduits en besoins de formation, pour qu'il puisse les intégrer dans l'élaboration de son plan .

## Besoins des services

Les besoins des services proviennent des cadres, ou des chefs de service et concernent plus particulièrement leur propre service.

Ils sont rarement déconnectés des objectifs institutionnels, et en seront vraisemblablement une traduction "locale", pour un service.

Si on reprend l'exemple de la mise en place du progiciel (cf. besoins institutionnels), le chef du service facturation pourra exprimer un besoin de formation pour deux de ses collaborateurs en lien avec le progiciel, donc avec les objectifs institutionnels mais peut-être aussi un besoin de formation d'un autre de ses collaborateurs à la rédaction de comptes-rendus ou à l'accueil de la clientèle, deux besoins qui ne sont pas directement liés à des besoins institutionnels.

Ces besoins, validés si possible par le cadre de façon participative avec son équipe, sont recueillis par le Responsable de Formation, au cours d'un entretien avec le cadre, ou à l'aide d'un questionnaire rempli par le cadre .

Dans le cas où les cadres sont formés à l'ingénierie de formation, on peut leur demander de formuler les besoins de formation, sous forme d'objectifs de formation, c'est-à-dire, ce que les agents doivent être capables de savoir, faire, et "être" sur leur poste de travail après la formation.

Autrement dit, les connaissances, les savoir-faire (gestes professionnels, techniques) et les attitudes et comportements que l'agent devra avoir sur son poste de travail.

## Besoins individuels

Les besoins individuels sont les besoins de formation qu'ont les individus, en lien ou non avec leur poste de travail.

S'il s'agit de besoins en lien avec le poste de travail, ils ont été exprimés en accord avec le chef de service, dans le cadre notamment des besoins de services, ou individuellement au Responsable de Formation.

S'il s'agit de besoins "de développement personnel" qui n'ont rien à voir avec le poste de travail, ils ont pu être exprimés par différents moyens et avec l'accord ou non du chef de service.

Les besoins individuels peuvent être soit recueillis par le cadre, soit directement par le Responsable de Formation, plusieurs cas sont possibles :

- par le cadre, collectivement, au cours d'une réunion de service dont l'ordre du jour sera la préparation du plan de formation (réunion de formation).
- par le cadre, individuellement, au cours de l'entretien d'appréciation, appelé aussi entretien annuel ou entretien d'évaluation.  
Dans ce cas, le Responsable de Formation recueille la fiche "Besoins de Formation renseignée au cours de l'entretien, et sur laquelle il y a eu accord entre le cadre et le collaborateur.
- individuellement, au cours d'un entretien de formation entre le cadre et le collaborateur
- par le Responsable de Formation collectivement, au cours d'une réunion de formation animée par lui dans un service ou inter-services
- individuellement au cours d'un entretien avec un salarié dans un service, ou à la demande du salarié, au service Formation
- individuellement par un questionnaire, qui sera collecté par le cadre ou directement par le Responsable de Formation, et traité ensuite.

Le rôle du Responsable de Formation, à cette phase de l'élaboration du plan, est de veiller à ce que les Besoins de Formation qui serviront de base à la formulation des Objectifs de Formation soient bien en adéquation, en symbiose entre les objectifs institutionnels, les objectifs des services, et les objectifs individuels, c'est-à-dire que la formation ne soit pas monopolisée par une des parties.

Il serait aussi dangereux de n'avoir que des formations impulsées par la Direction que de n'avoir que des formations qui répondent aux besoins des individus, sans lien avec l'Organisation.

## • Analyser les écarts de compétences

Trois outils d'importance pour analyser les écarts de compétences (écart entre les compétences requises par les postes de travail et les compétences qu'ont effectivement les agents sur leur poste de travail) :

1. La description des postes
2. L'entretien d'évaluation

### 3. Le bilan de compétences

Dans ce dossier, nous nous attacherons uniquement à la **description des postes** de travail, comme exemple de démarche d'analyse de besoins de formation.

### Les compétences ?

Il n'est peut-être pas inutile de tenter modestement de définir plus précisément ce que l'on entend par **compétence** : ensemble des savoirs, des savoir-faire, et des savoir-être qui sont nécessaires sur un poste de travail donné, dans une situation professionnelle donnée.

Des connaissances, des techniques, des méthodes de travail, des gestes professionnels, des attitudes et des comportements. Qui ont pu être acquis par l'expérience, par la formation professionnelle, par le tutorat, par l'apprentissage "sur le tas"... , par la lecture, ou tout ceci en même temps.

Il faut comprendre aussi que la distinction entre savoir, savoir-faire et savoir-être peut sembler souvent artificielle, dans la mesure où

- les savoir-faire s'appuient sur des savoirs, et qu'ils ne peuvent être opérationnels sans savoir-être
- les savoir sans savoir-faire n'ont qu'un intérêt très limité, en tout cas en situation professionnelle
- le savoir-être est ce qui fait la différence entre un travail mécanique, voire "singé", reproduit par imitation, sans âme, avec un travail de "professionnel".

Ces trois domaines sont donc interactifs, car le fait de savoir donne envie de savoir-faire, (et avoir envie de faire, c'est déjà du savoir-être), le fait de savoir-faire donne envie d'acquérir d'autres savoirs etc...

On peut posséder ces compétences, mais ne pas être capable de les utiliser au moment où il le faut.

Etre compétent, c'est donc posséder des compétences, et être capable de **mobiliser**, d'utiliser les compétences appropriées à une situation donnée. Mais c'est aussi, additionner les compétences à l'expérience professionnelle que l'on peut avoir acquis par ailleurs.

Voire **transférer** les compétences que l'on possède dans une domaine professionnel à un autre domaine. On peut parler dans ce cas de compétences **transversales** à plusieurs métiers.

On peut donc faire succinctement une typologie non exhaustive des compétences professionnelles, auxquelles nous allons être confrontés

- compétences de base, qui ont besoin d'être actualisées (on parle de

"remise à niveau")

- compétences nouvelles, par rapport à un nouveau matériel, une nouvelle façon de travailler (les exemples ne manquent pas par rapport au matériel informatique...)

- compétences nouvelles anticipées, par rapport à une évolution prévue, pour suivre l'évolution du métier, de la profession, de la réglementation, (dans ce cas, on développera les compétences **avant** le changement)

- compétences transversales : (apprendre à gérer un projet, à conduire une réunion... quelque soit le métier).

Etablir un plan de formation, c'est en fait analyser les écarts de compétences, et y apporter des solutions par la formation. N'oublions pas que la formation, en tout cas sous sa forme habituelle, peut aussi ne pas être la seule réponse aux problèmes de compétences.

## La description des postes

*Il ne s'agit ici de détailler ce que peut être la démarche de description des postes dans une institution, nous vous renvoyons pour cela à un dossier qui paraîtra sur notre site ultérieurement, nous souhaitons simplement apporter quelques notions de base sur le sujet, tirés d'expériences diverses de terrain.*

Effectuer une **description de poste**, c'est décrire l'ensemble des **activités** réalisées sur un poste de travail donné. Ces activités se rattachent de façon arborescente à des **responsabilités** qui elles-mêmes se rattachent à une **mission**. Il s'agit donc de ce qui est réalisé effectivement sur le poste de travail par le titulaire du poste.

Cette description de poste sera alors à mettre en parallèle avec le **profil de poste** (c'est ce qui est attendu par l'institution sur ce poste de travail précis) et dans ce cas, on parle d' **analyse de poste**. On s'apercevra alors qu'il n'y a pas adéquation totale entre ce que l'institution attend précisément de ce poste, ou attendait au moment du recrutement (profil de poste) et ce qui est effectivement "produit" par le titulaire du poste (description de poste).

Non que celui-ci ait volontairement fait évoluer son poste, (encore que cette idée ne soit pas complètement à écarter) il a simplement, progressivement, fait glisser son poste en fonction de ses centres d'intérêt, de ses compétences, et de sa bonne volonté. Pour caricaturer, on pourrait dire qu'il a abandonné les activités qu'il n'aimait pas ou qui lui demandaient un effort, au profit de nouvelles activités qu'il aime réaliser, et dans lesquelles il est à l'aise.

Ce glissement sera d'autant plus sensible que la "zone de liberté" du titulaire du poste est grande, et qu'on n'aura pas régulièrement procédé à une description de poste.

On peut également assister à des glissements collectifs, chacun aménageant

son poste en fonction des glissements des postes des autres agents.

Pour revenir à ce qui nous occupe, c'est-à-dire l'analyse des écarts de compétences des agents, si le profil de poste est complet, il doit mentionner quelles sont les compétences qui sont requises par le poste de travail.

Souvent, on est obligé de procéder par entretiens, ou par groupes de travail pour obtenir ces compétences requises. Il nous faut donc comparer avec les compétences réelles du titulaire du poste : là encore, il faudra utiliser un questionnaire ou mener un entretien avec le titulaire du poste, avec son chef de service, ou collectivement avec tous les membres d'un service pour recueillir avec fiabilité (mais on peut obtenir aussi seulement la **perception** des intéressés sur leurs compétences, et non une description objective des compétences) :

quelles sont les compétences réelles du titulaire du poste et donc quels sont les écarts qui peuvent exister entre compétences requises par le poste et compétences acquises par la personne. Bien sûr, on aura intérêt à distinguer savoir, savoir-faire, et savoir-être, et on devra également se situer à deux niveaux : les compétences requises actuellement, et les compétences qui seront requises dans six mois ou dans un an, en fonction de l'évolution prévisible du poste.

Là encore, seuls l'agent et le cadre de proximité de l'agent, voire l'encadrement supérieur si l'évolution prévisible est globale et ne concerne pas seulement un poste de travail ou un service, peuvent être à même de fournir ces éléments.

Pour résumer ce chapitre, tout d'abord un **schéma simple et un exemple** observé dans un Conseil Général.

### Schéma

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| Profil de poste en 1997 | Compétences requises par le poste en 1997                  | Compétences acquises par le titulaire du poste en 1997              |
| Profil de poste en 1998 | Compétences nouvelles requises par le poste en <b>1998</b> | Compétences nouvelles que devra avoir le titulaire du poste en 1998 |

La formation sera vraisemblablement un des moyens de combler l'écart entre les compétences requises par le poste et les compétences acquises par le

titulaire du poste en 1997

les compétences nouvelles requises par le poste et les compétences nouvelles que devra avoir le titulaire du poste dans le futur proche ou lointain.

## Exemple

Il s'agit dans ce Conseil Général de trouver des solutions à un problème de changement de réglementation (décret du 29 septembre 1992, pris en application de la loi du 12 juillet 1992) sur le rôle des puéricultrices/infirmières de P.M.I.

La démarche va consister à lister quelles sont les activités des puéricultrices/infirmières avant le décret, ensuite de lister quelles sont les nouvelles activités après le décret, et d'en déduire les compétences nouvelles qui sont nécessaires pour mener à bien ces nouvelles activités.

### 1. rôle des puéricultrices/infirmières avant le décret :

- . contribuer à la promotion, au maintien et à la restauration de la santé de l'enfant de 0 à 6 ans dans son milieu naturel et dans ses autres milieux de vie, par des actions de dépistage, d'information et d'accompagnement des familles.
- . contribuer à la protection de l'enfance en danger en participant au dispositif de prévention mis en place par le Département
- . participer aux recueils des données épidémiologiques sur son secteur.

### 2. nouvelles attributions des puéricultrices/infirmières après le décret :

| Nouvelles attributions   | Compétences nouvelles   |
|--|---|
| <p>1) Evaluer les conditions et les capacités d'une candidate Assistante Maternelle en vue de son agrément</p> <p>2) Animer des groupes d'Assistantes Maternelles, les conseiller, les sensibiliser, les informer, contrôler les conditions d'accueil.</p> <p>Professionaliser les Ass.Mat. Effectuer un suivi des Ass.Mat. à domicile.</p> <p>Organiser des séances d'information sur leur statut Organiser, le cas échéant, des sessions de formation des Ass.Mat. et évaluer les effets de la formation sur le terrain.</p> | <p>1) Connaître le statut des Assistantes Maternelles, les droits et obligations des parents et Ass. Mat. dans le cadre du contrat</p> <p>Maîtriser la procédure d'agrément des Ass.Mat.</p> <p>Utiliser la grille d'évaluation afin de prendre une décision administrative susceptible de recours.</p> <p>2) Faire preuve de capacités relationnelles, communiquer avec les Assistantes Maternelles.</p> <p>Les motiver, les encadrer.</p> <p>Etre capable d'animer des réunions.</p> <p>Organiser, planifier.</p> <p>Donner des consignes et vérifier le respect des consignes.</p> <p>Gérer une relation hiérarchique.</p> |

Après ce brillant travail, il nous reste à tenter de classer les compétence nouvelles en domaines, car les compétences ne sont visiblement pas toutes du même type :

- **Savoirs, connaissances**

Connaître le statut des Assistantes Maternelles.

Maîtriser la procédure d'agrément des Assistantes Maternelles.

- **Savoir-faire**

Utiliser la grille d'évaluation afin de prendre une décision administrative susceptible de recours.

Etre capable d'animer des réunions.

Organiser, planifier.

Donner des consignes et vérifier le respect des consignes.

- **Savoir-être, comportements, attitudes.**

Faire preuve de capacités relationnelles, communiquer avec les Assistantes Maternelles.

Gérer une relation hiérarchique.

Ensuite, dernière étape de la démarche, il s'agira d'évaluer les compétences actuelles des personnes concernées, et faire ressortir plus concrètement les écarts.

Cette évaluation pourra se faire par entretien individuel, ce qui aurait pour avantage de faire exprimer par la même occasion tous les phénomènes de résistance au changement. Si ces phénomènes nous semblent importants, il sera bon d'intégrer au niveau de la formation un travail spécifique sur ce point.

On pourrait également organiser des groupes de réflexion entre puéricultrices/infirmières de P.M.I., qui permettraient en même temps d'améliorer le relationnel au sein de l'équipe et de créer une dynamique plus collective par rapport au changement.

On comprendra aisément à travers cet exemple que le Responsable de Formation n'ait pas les moyens d'effectuer des analyses de tous les postes de travail de l'institution.

Son rôle à l'intérieur de l'institution n'est-il pas de faire en sorte que progressivement, cadres et agents mènent cette réflexion en commun, après avoir compris la logique poste de travail/compétences requises/compétences acquises.

*Voici en annexe deux canevas d'entretien pour recueillir les besoins de formation auprès des chefs de service, pour l'ensemble du service, et ensuite par agent.*

## Recueil des besoins de formation auprès des chefs de services

Quelles difficultés liées à des contraintes internes ou externes rencontrez-vous dans la gestion du service ?

Dans le cadre du fonctionnement actuel de votre service, quelles sont les compétences à développer ?

Quelles sont les perspectives d'évolution de votre service (en lien avec l'évolution globale de l'établissement et/ou propres au service) ?

Quelles sont les compétences nouvelles induites par cette évolution ?

Que peut apporter la formation pour résoudre ces difficultés ?

## Recueil des besoins de formation auprès des chefs de services (suite)

Concrètement, quelles sont les connaissances, les savoir-faire et les comportements et attitudes que vous souhaiteriez que la formation développe ? (*objectifs de formation*)

Qui sont les agents concernés ?

Par quels moyens allez-vous dans votre service faciliter l'application des acquis de la formation ? (*transfert individuel*)

Par quels moyens allez-vous faire profiter l'ensemble des agents de votre service des acquis de la formation ? (*transfert collectif*)

Par quels moyens allez-vous évaluer (quels indicateurs précis allez-vous utiliser ?) pour mesurer concrètement ce que la formation a changé dans le comportement des agents et dans la qualité du travail fourni, après la formation ? (*évaluation des effets*)

## Recueil des besoins de formation auprès des chefs de services, une fiche **par agent**

Nom de l'agent :

Concrètement, quelles sont les connaissances, les savoir-faire, les comportements et les attitudes que vous souhaiteriez que la formation développe sur le poste de travail de l'agent? (*objectifs de formation*)

Quel thème ou actions de formation vous paraissent les mieux adaptés aux besoins du service et de l'agent ? Classez par ordre de priorité :

Concrètement, par quels moyens allez-vous aider l'agent à appliquer les acquis de la formation, dès son retour ? (*transfert individuel*)

Par quels moyens allez-vous faire profiter l'ensemble des agents de votre service des acquis de la formation de cet agent ? (*transfert collectif*)

Par quels moyens allez-vous évaluer (quels indicateurs précis allez-vous utiliser ?) pour mesurer concrètement ce que la formation a changé dans le comportement des agents et dans la qualité du travail fourni, après la formation ? (*évaluation des effets*)