ACCOMPAGNER LES MANAGERS À L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATIONS

GARF

LE RÉSEAU DES ACTEURS & RESPONSABLES FORMATION

Production des membres de la commission
« Accompagner les managers dans l'identification des besoins formation »

Vos études universitaires en apprentissage

UPEC | cfa
UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL

Du Bac+2 au Bac+5

- Vous orienter
- Vous informer
- Vous guider

Lettres et Langues
Droit, Economie et Gestion
Sciences Humaines et Sociales
Sciences, Technologies et Santé

alternance@u-pec.fr www.u-pec.fr

SOMMAIRE

Ce document rédigé par des experts et membres du GARF propose des réponses aux questions souvent posées par les managers. Il fournit des outils et méthodes pour nourrir votre réflexion, inspirer vos pratiques. Et faire de la formation de votre équipe un formidable levier de développement, de performance et d'engagement.

01 **CHAPITRE 1 : POURQUOI FORME-T-ON LES COLLABORATEURS ?**
1.1 « Les formations, c'est pour être en conformité avec la loi »
1.2 « La formation c'est une obligation de dépense »
1.3 « C'est une nécessité pour la performance de l'entreprise »
1.4 «La formation, cela tombe toujours au mauvais moment», «Le collaborateur ne produit pas», «Cela prend du temps», «C'est pour faire plaisir», «C'est pour se donner bonne conscience»

02 **CHAPITRE 2 : POURQUOI ET EN QUOI LE MANAGER EST-IL CONCERNÉ ?**
2.1 « Pourquoi suis-je concerné en tant que manager ? »
2.2 « Pourquoi m'implique-t-on dans l'analyse des besoins de compétences ? N'est-ce pas une question purement RH ? »
2.3 « Quel est mon rôle concrètement dans la formation, comment dois-je m'y prendre ? »
2.4 « En m'impliquant, je contribue à quoi au juste ? »

03 **CHAPITRE 3 : COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION ?**
3.1 « Qu'est qu'un besoin de formation ? »
3.2 « Quand et comment recenser les besoins de formation ? »
3.3 « Concernant les besoins individuels et collectifs de l'équipe, y a-t-il des périodes d'attention en termes de besoins de formation? »

04 **CHAPITRE 4 : COMMENT ACCOMPAGNER LES BESOINS DE FORMATION ?**
4.1 « Un collaborateur me demande une formation, comment faire ? »
4.2 « Mes demandes de formation ne sont pas acceptées » , « C'est géré par le siège, nous n'avons pas notre mot à dire »

05 **CHAPITRE 5 : ET APRÈS ? SUIVRE, ÉVALUER, VALORISER**
5.1 « Pourquoi assurer un suivi après la formation de mon collaborateur ? »
5.2 « Quelle méthodologie et quels outils utiliser pour suivre les acquis en formation ? »
5.3 « Quels indicateurs utiliser pour mesurer l'efficacité de la formation suivie ? »
5.4 « Quel est mon intérêt à faire un suivi ? J'y gagne quoi ? »

06 **CONCLUSION**

ÉDITO

Edito étude « Accompagner les managers à l'identification des besoins de formation »

C'est toujours un grand plaisir de rédiger l'édito d'une nouvelle étude du GARF.
Celle-ci a un parfum un peu particulier, car sa rédaction a suivi un mode opératoire assez différent des précédentes études du GARF.

En effet, il y a 2 ans, en tant que valideur des questions posées par les adhérents aux autres adhérents, je devais valider une question posée par Valérie B (elle se reconnaitra), qui évoquait la difficulté à accompagner les managers de son entreprise, lors de la traduction de leurs objectifs business en besoins de développement de compétences pour leurs équipes.

J'ai constaté que cette question suscitait un intérêt certain de la part des adhérents du GARF ainsi que la qualité des réponses apportées. J'ai ainsi décidé de m'emparer du sujet pour créer une commission thématique « temporaire », dans l'objectif de concevoir une « mini-guide de bonnes pratiques », qui pourrait aider les managers ainsi que leurs responsables formation.

Courant juin 2022, nous initions un appel à candidature pour identifier quelques adhérents intéressés pour participer au travail de rédaction de ce guide, en nous appuyant sur l'intelligence collective. Un vrai succès ! Nous nous retrouvons ainsi avec une quinzaine de candidatures (liste des contributeurs repris en fin d'étude).

Il nous aura fallu tout de même plus d'une année pour arriver à produire cette belle étude que vous découvrez en ce moment.

En plus des membres de cette commission temporaire, je tiens à remercier particulièrement Priscilla BARBIER, Garfiste dans le groupe Lyonnais qui a bien voulu relire, remanier le texte et nous faire des propositions d'amélioration et également M. BRIN Mathis qui a réalisé la mise en page gracieuse de cette nouvelle étude du GARF.

Notre prochain chantier : Synthétiser notre étude pour en faire un livret pratique à destination de nos managers...

Bonne lecture.

Sylvain HUMEAU

REMERCIEMENTS

1. **Sylvain Humeau**, SHEM ENGIE (GARF Lyon et Drôme Ardèche)
2. **Priscilla Barbier**, BIOMERIEUX (GARF Lyon)
3. **Sylvain Thomas**, SANEF (GARF Champagne-Ardennes)
4. **Catherine Guyonnet**, RHAPS'ODE (GARF Val de Loire)
5. **Delphine Pires**, CLAUGER (GARF Lyon)
6. **Elisabeth Fernandes-Vilbe**, ASN (GARF Paris 11 Etoile)
7. **Claudie Sauvetre**, THALES GLOBAL SERVICES (GARF Atlantique)
8. **Géraldine Tenenhaus**, HAUT DE SEINE HABITAT (GARF Paris Horizon)
9. **Alexandra Papoutsakis**, AL-KA COMPETENCES (GARF Lyon)
10. **Samia Nasser**, REGIE REGIONALE DES TRANSPORTS PACA (GARF Provence)
11. **Anne Zerbib**, ART3S (GARF Nouvelle Aquitaine)
12. **Elodie BARDIN BIANCO**, PORT DE MARSEILLE-FOS (GARF Provence)
13. **Géraldine FERON**, SOITEC (GARF Dauphiné-Savoie)
14. **Valérie BONNARD**, ARKO PHARMA (GARF Provence)
15. **Florence ROCHARD**, COLLINS (GARF Occitanie)
16. **Blaise DE LANLAY**, WAKE UP FORMATION (GARF Paris Horizon)
17. **Cédric DE CECCO**, DISTRIBUTION SERVICES INDUSTRIELS (GARF Occitanie)
18. **Grégory GOUTHEROT**, SMC France (GARF Paris 12)
19. **Lydia JEAN JACQUES**, (GARF Paris 12)
20. **Lucas PRAUD**, BAKER TILLY STREGO (GARF Atlantique)

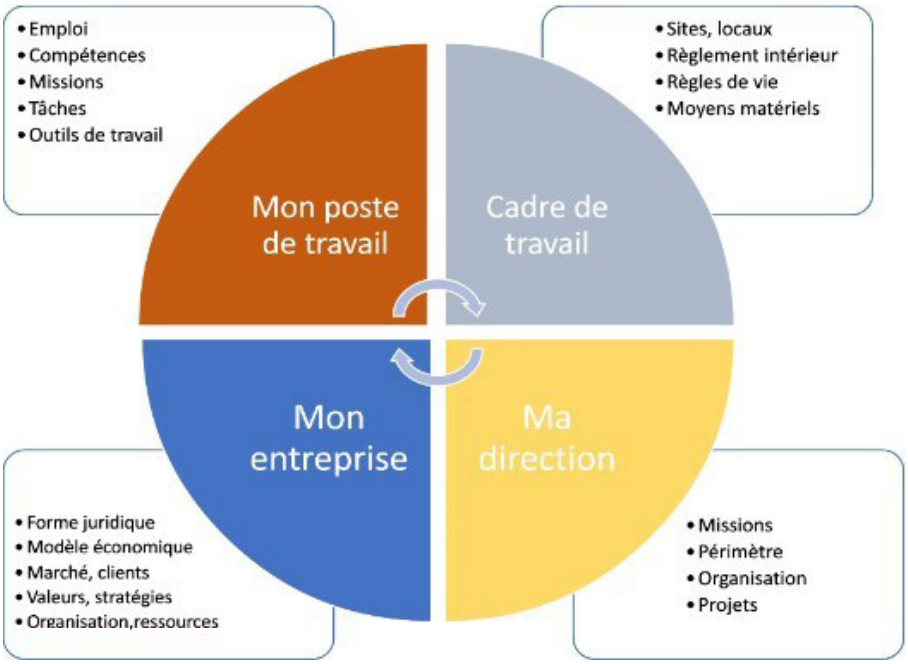
PRÉAMBULE

La formation : de l'obligation légale à la nécessité pour l'entreprise

La formation des salariés est une obligation légale pour l'employeur. Encadrée par de nombreux textes, dont les lois du 5 mars 2014 et du 5 septembre 2018, la formation professionnelle permet l'adaptation au poste de travail, le maintien de l'employabilité et le développement des compétences des collaborateurs. Elle enrichit les parcours professionnels et facilite les évolutions.

Obligation et responsabilité de l'employeur, la formation constitue également un atout précieux pour la stratégie de l'entreprise. En effet, dans un environnement mouvant, manager et collaborateur doivent pouvoir anticiper, s'adapter et rester agiles. En développant la formation dans son organisation, l'entreprise va permettre à chaque collaborateur d'exercer son métier dans de bonnes conditions de sécurité et de santé au travail, de renforcer les échanges la cohésion et la transmission des savoirs, de développer les compétences en lien avec toutes les évolutions induites par son environnement évolutif (cf schéma ci-dessous), sur lequel il n'a parfois aucune prise.

L'environnement de travail évolutif



Grâce à la formation, l'entreprise va gagner en performance et compétitivité et ainsi pouvoir rester en lien avec les exigences de son secteur ou de son marché, pérenniser les emplois, développer son attractivité et fidéliser les talents. Le défi est de faire évoluer les compétences des collaborateurs au même rythme que l'évolution de l'entreprise, de ses produits, de ses technologies, de ses marchés et de sa compétitivité.

En étant toujours connectés à leur métier et conscients de leur progression, les collaborateurs y trouveront une source de motivation et de bien-être, un contexte favorable au développement durable personnel.

La formation, une réponse à un besoin identifié

Le manager constitue un rôle clef dans l'identification des besoins, à la croisée des dimensions : compétences des individus, des équipes et de l'organisation. Aussi, en votre qualité de manager, il est primordial d'accomplir ce travail d'identification.

En quoi votre collaborateur est-il compétent pour réaliser ses missions ? En quoi a-t-il besoin de progresser ? De quelles connaissances aurait-il besoin ?

En réalisant cette investigation, « un problème posé est un problème à moitié résolu » disait Henri Poincaré, vous aiderez à orienter le collaborateur sur l'accompagnement le plus approprié, notamment une action de formation. Ce d'autant que ses modalités sont variées : tutorat, apprentissage en situation de travail, digital learning, atelier collectif… autant de formes qui répondent au besoin d'agilité et de souplesse d'organisation.

Et faire en sorte que vos collaborateurs restent adaptés, performants, intéressés et motivés.

CHAPITRE 1 : POURQUOI FORME-T-ON LES COLLABORATEURS ?

Les formations, c'est pour être en conformité avec la loi
La formation, c'est une obligation de dépense
C'est une nécessité pour la performance de l'entreprise
La formation, cela tombe toujours au mauvais moment
C'est pour se donner bonne conscience ; C'est pour faire plaisir
Cela prend du temps ; Le collaborateur ne produit pas

1.1 « Les formations, c'est pour être en conformité avec la loi »

Un cadre légal basé sur une obligation de résultat

Le devoir de responsabilité de l'employeur est encadré par de nombreux textes. La formation des salariés est rendue obligatoire, dans le respect des principes suivants (article L6321-1 du Code du travail) :

- Assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail (intégration, sécurité, méthodes et process)
- Veiller au maintien de leur capacité à occuper leur emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Ainsi, en tant qu'employeur, une entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste : elle doit garantir qu'ils disposent des compétences et des savoirs dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. En interne, et en lien avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, cela se traduira par des choix d'acquisition de compétences spécifiques (sourcing, recrutement, intégration, mobilité, externalisation…) et par le développement des savoirs et des compétences.

L'employeur a également une obligation de maintien de l'employabilité de ses salariés. La loi reprend ainsi un principe simple : un salarié qui ne serait pas accompagné pour s'adapter aux évolutions de son environnement et son emploi verrait ses compétences se déphaser avec les besoins du marché, et son employabilité se dégrader. Il serait de moins en moins en capacité de répondre aux attentes du marché du travail en cas de perte d'emploi. L'écart de compétences serait d'autant plus difficile à combler qu'il serait important. Pour éviter cela, des actions de formation aideront à maintenir et développer les compétences des salariés dans le temps.

Ainsi, l'entreprise s'inscrit dans une obligation de résultat, responsable de l'adaptation des salariés et du maintien de leur employabilité. Depuis la loi du 5 mars 2014, ceci se matérialise notamment par la réalisation des entretiens professionnels. La loi du 5 septembre 2018 renforce cela, avec l'obligation de faire bénéficier chacun de ses salariés d'au moins une formation non obligatoire tous les 6 ans.

Ces mesures visent à développer les compétences par des actions de formation, et font entrer l'entreprise, ses équipes, les collaborateurs dans une logique d'anticipation proactive, avec l'avis du Comité social et économique pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Dans cette logique :

1- Le plan de développement des compétences (PDC) remplace depuis le 1er janvier 2019, le plan de formation et instaure pour l'employeur, l'obligation de veiller au développement des compétences de ses collaborateurs.

2- Le non-respect de certaines dispositions est assorti de pénalités financières.

1.2 « La formation c'est une obligation de dépense »

Une contribution collective obligatoire, mais plus d'obligation de « dépense »

Toutes les entreprises ont pour obligation de participer au financement de la formation professionnelle en versant un pourcentage de leur masse salariale, qui est fonction de leur taille, tous les ans. Cette contribution obligatoire, appelée Contribution à la formation professionnelle (CFP), est collectée par les URSSAF et ne revient pas directement à l'entreprise.

Mutualisés, les fonds vont permettre de contribuer à l'effort de formation global (demandeurs d'emploi, alternance, CPF, plan de développement des compétences des entreprises de moins de 50 salariés). Ils permettront également d'accéder à des dispositifs de branche définis par chaque secteur ou soutenus par les politiques publiques emploi/formation.

L'effort est destiné à répondre aux besoins du marché du travail et aux nécessités de la vie économique, avant d'être consacré à l'entreprise.

Dans son périmètre, pour ses collaborateurs, l'entreprise n'est plus astreinte à engager une « dépense ».
En effet, avec la Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, l'entreprise n'a plus l'obligation « de dépenser » pour la formation de ses salariés. En revanche, elle s'inscrit dans une obligation de résultat. La Loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel transfère l'obligation de former (qui devient un moyen) à une obligation de développer les compétences (résultats à atteindre).

1.3 « C'est une nécessité pour la performance de l'entreprise »

Un investissement nécessaire et stratégique

Une entreprise qui ne forme pas laisse se creuser un fossé entre les compétences actuelles de ses collaborateurs et celles dont elle a besoin pour faire face aux évolutions réglementaires, techniques et répondre aux exigences de son marché. L'absence de formation ne peut se penser qu'à court terme.

L'investissement doit être constant pour stimuler l'appétence des salariés à progresser et maintenir leur motivation dans l'accomplissement de leurs missions.

1.4 « La formation, cela tombe toujours au mauvais moment », « Le collaborateur ne produit pas », « Cela prend du temps », « C'est pour faire plaisir », « C'est pour se donner bonne conscience »

Se former prend du temps

Ce temps comprend la période d'apprentissage et celle liée à l'assimilation (formation comportementale ou soft skills, gestes techniques…). Certaines périodes étant tellement contraintes au sein d'une entreprise qu'elles rendent impossibles toute formation. Il est fréquent que l'accès à la formation soit restreint par la seule disponibilité des apprenants.

Si la formation est perçue par le collaborateur ou par le manager comme une perte de temps, c'est que son utilité n'a pas été démontrée. Elle est donc vécue comme une contrainte.

En revanche, s'il est établi que la formation produit des résultats tels que :
- la meilleure maîtrise des gestes professionnels, une réalisation plus fluide et plus rapide,
- la réduction des risques d'accidents et donc d'arrêts de travail et/ou d'incapacité de travail,
- la réduction des défauts qualité, des rebuts,
- la réduction du nombre de réclamations ou de retours clients, elle sera considérée comme nécessaire et utile. Elle ne sera ni une activité perçue comme supplémentaire, ni une variable d'ajustement.

Ainsi formalisé en termes d'efficacité, le temps de formation des collaborateurs doit trouver sa place dans la planification des activités. En parallèle, la possibilité de réaliser toute ou partie d'une formation en dehors du temps de travail, les nouveaux modes d'accès à l'apprentissage (formations en situation de travail, e-learning, classes virtuelles), le fractionnement de la période de formation permettent non seulement d'apporter flexibilité et souplesse mais aussi d'aborder la formation sous différents angles, ce qui en relance également l'intérêt.

La formation n'est donc pas une fin en soi. Elle vient en appui et répond à des objectifs plus globaux. Encore faut-il que ceux-ci soient compris, partagés et suivis. C'est à ce prix que la formation peut trouver sa place au sein de l'organisation.

L’éclairage du GARF

L’entreprise doit toujours être en phase avec la réglementation. Il faut simplement qu’elle puisse transformer l’obligation de former et développer les compétences en opportunité. Les principes posés ont leurs vertus et les modalités mises en œuvre permettent aux collaborateurs d’acquérir des compétences quel qu’en soit le format. La loi ouvre le champ des possibles pédagogiques : solutions digitalisées, formation en situation de travail, démarche hybride, pour des mises en œuvre plus agiles et adaptées aux situations.

Le point d’attention est la construction du plan de développement des compétences, dont le pilotage demande un suivi régulier et rigoureux. (Pour un focus sur l’élaboration du plan de développement des compétences, voir chapitre 4).

CHAPITRE 2 : POURQUOI ET EN QUOI LE MANAGER EST-IL CONCERNÉ ?

Pourquoi suis-je concerné en tant que manager ?
Pourquoi m'implique-t-on dans l'analyse des besoins ?
Quel est mon rôle concrètement dans la formation ?
En m'impliquant, je contribue à quoi au juste ?

2.1 « Pourquoi suis-je concerné en tant que manager ? »

La nécessité d'une démarche participative de co-construction

Le développement des compétences est devenu un sujet majeur, une composante des axes stratégiques de l'entreprise. L'accueil de nouvelles recrues aux profils de plus en plus diversifiés, les collaborateurs en quête de perspectives d'évolution professionnelle rapides, ou encore la conduite de changement à soutenir rend nécessaire le suivi et le développement des compétences.

Direction, service des ressources humaines, managers, chacun, selon son angle de vue, est confronté aux questions d'obsolescence des compétences et d'évolution des métiers. Dans ce cadre, la formation s'inscrit comme levier d'action collectif, c'est un axe à partager en coopération. L'un des axes porte les voies d'accès aux dispositifs, aux ressources, aux outils méthodologiques et techniques en conformité avec le cadre légal. L'autre porte l'expertise métier, l'expérience de l'activité.

En effet, les managers sont au contact permanent des équipes. Ils ont, par conséquent, un rôle majeur dans le repérage des besoins des collaborateurs, la mise en œuvre des solutions d'accompagnement, le suivi pour la bonne réalisation des activités, et l'accompagnement des transitions professionnelles. Ils sont d'ailleurs de plus en plus attendus sur ces aspects en proximité des équipes, sujet devenu central depuis la loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018, qui veut mettre « la compétence à la portée de tous ».
Enfin, premiers impactés par le turnover, les managers ont un rôle clé à jouer pour engager leurs collaborateurs et les accompagner tout au long de leur carrière en interne.

Au-delà de la simple implication des managers, c'est une démarche participative et une responsabilité partagée qui s'imposent aux parties, c'est une condition de succès pour l'organisation dans la mise en place d'une Gestion des Emplois et Parcours Professionnels.

2.2 « Pourquoi m'implique-t-on dans l'analyse des besoins de compétences ? N'est-ce pas une question purement RH ? »

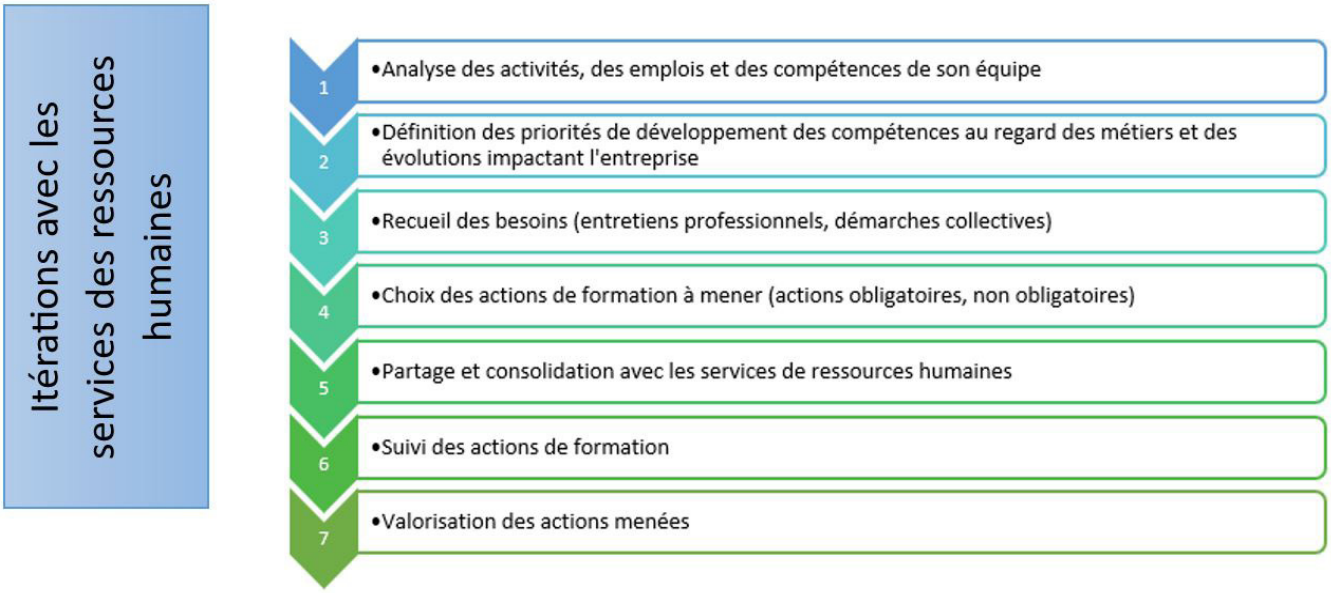
La posture managériale : enjeu de cohérence, de pertinence

Un des rôles du manager est de s'assurer que ses collaborateurs s'épanouissent au sein de l'équipe, explorent tous leurs talents et les mettent au service de l'entreprise. Confronté aux aspirations, aptitudes, facilités, difficultés de chaque membre de leur équipe en situation, aux besoins d'activités, le manager est le plus à même de recenser, analyser, définir les besoins de formation. Il dispose d'une connaissance individualisée, collective de ses collaborateurs et la pratique métier.

Les démarches de formation et d'apprentissage tout long de la vie restent une courroie majeure du développement des compétences. Cette évolution renforce la posture du manager qui soutient, fédère, impulse le développement des compétences, décèle les potentiels, anticipe les besoins, les partage avec les interlocuteurs des ressources humaines.

En réponse, ces derniers ont recours à des dispositifs et peuvent accéder à des ressources mises à disposition des territoires, des branches, des institutions. Ils conçoivent ou mettent à disposition des supports méthodologiques utiles pour le manager.
Pour développer les compétences des équipes, les échanges entre managers et RH sont ainsi nombreux. Les étapes clefs sont présentées dans le schéma ci-dessous.

Identifier et accompagner les besoins de son équipe en lien avec les services RH : les étapes clefs.



Le travail collaboratif d'analyse des activités, emplois et compétences des équipes (étape 1 du schéma) est essentiel, et préalable à l'identification des besoins de formation. Les outils et méthodes pour ce travail sont détaillées dans la suite de ce chapitre dans la partie « Pour aller plus loin : Identifier les besoins en compétences ».

2.3 « Quel est mon rôle concrètement dans la formation, comment dois-je m'y prendre ? »

La posture managériale : enjeu de cohérence, de pertinence Pour un manager, la formation, c'est faire progresser les collaborateurs et son équipe

La posture du manager est aussi d'être le relais des évolutions et de la stratégie de l'entreprise ; il ne peut se dissocier de la formation. Il est donc important que les règles du jeu soient clairement partagées et définies sur le registre formation et développement des compétences.

Chaque entreprise ayant ses propres modalités de fonctionnement, l'important pour le manager est d'être pourvu d'une feuille de route : outils, dispositifs, calendrier, marge de manœuvre, rôle attendu. Qui fait quoi ? (Voir : « Pour aller plus loin »)

Au-delà du processus, le manager doit intégrer de nouvelles pratiques et se doter d'outils et de solutions pour y répondre :

- Quelle organisation et préparation des entretiens individuels, collectifs ?
- Comment être à l'écoute de ses collaborateurs ?
- Comment donner du feedback ?
- Comment fixer des objectifs ?
- Comment se préparer à la dynamique de l'entretien, aux objections, à l'attentisme ?
- Comment repérer les besoins, les analyser, les qualifier, les traduire en action ?
- Comment partager ses éléments avec les ressources humaines, les collaborateurs, l'équipe ?

Les actions clefs peuvent être définies comme suit :

1. Au quotidien :

- Partager les constats sur les activités individuelles et collectives de l'équipe : ce qui marche bien, ce qui est fluide, les difficultés, les nouvelles demandes. Procéder à leur analyse avec le collaborateur ou l'équipe.
- Observer, rassembler les informations sur l'exercice des activités, des pratiques professionnelles.

2. Lors de l'entretien professionnel :

- Partager le bilan, les évolutions, les points bloquants, les attentes, les perspectives, Cette phase implique aux managers de disposer de cadres de référence : fiche de poste, référentiel de compétences, suivi des objectifs, trame d'entretien harmonisé, historique de formation, bilan des formations suivies, demandes de formation.

3. A la suite d'une action mise en œuvre dans le cadre des points 1 ou 2

- Faire un retour, partager les éléments (feedback) avec son collaborateur ou son équipe,
- Faire apparaître et valoriser les compétences mises en œuvre par son collaborateur ou son équipe.

4. Avec les ressources humaines (la temporalité sera variable selon les organisations) :

- Faire le point des supports mis à disposition (trame d'entretien, exploitation des données),
- Partager les demandes, les besoins exprimés ou repérés,
- Définir les modalités de réponse : méthode, étapes, résultats en construisant une pédagogie adaptée, en mobilisant les dispositifs adéquats.

5. Après une formation :

- Suivre la mise en application post formation,
- Faire s'entraîner : suivi individuel, collectif, faire travailler les collaborateurs en binôme, accompagner personnellement sur certaines applications,
- Mesurer, valider les progrès et les compétences acquises.

Sur le registre de la formation, il s'agit pour le manager de :

- Partager pour bien repérer,
- Qualifier le besoin avant de penser produit,
- Explorer différentes solutions,
- Requérir l'adhésion, motiver, fédérer,
- Sécuriser l'atteinte des résultats,
- Valoriser les progrès.

2.4 « En m'impliquant, je contribue à quoi au juste ? »

Le manager, un facilitateur dans l'organisation

En s'impliquant dans le développement des compétences, le manager contribue :

A son bénéfice :

- À rester à l'écoute de ses collaborateurs lors de moments privilégiés au cours duquel on ne parle pas que d'organisation ou de moyens,
- À accomplir un acte managérial déterminant,
- À être le vecteur de la stratégie de l'entreprise,
- À renforcer sa légitimité.

Au bénéfice de l'équipe :

- À favoriser l'accueil de nouvelles recrues sur des profils de plus en plus diversifiés,
- À fidéliser, motiver, fédérer,
- À lutter contre l'obsolescence des compétences des collaborateurs, de son équipe,
- À l'évaluation des compétences, et à leur évolution,
- À favoriser la compréhension des enjeux de l'entreprise.

A l'intérêt pour l'entreprise :

- À développer les capacités adaptatives de son organisation,
- À optimiser la politique et les processus RH,
- À la mise en place de solutions opérationnelles face aux problématiques RH,
- À mettre en place une organisation apprenante, un écosystème capacitant,
- À développer la gestion des talents et en attirer de nouveaux,
- À l'optimisation de l'investissement formation.

L'éclairage du GARF

Le management joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement des compétences, un rôle augmenté au regard des transformations en cours. Sans cet engagement, les démarches compétences voient leurs effets restreints, tout du moins en deçà des moyens alloués.

Pour pouvoir jouer ce rôle, l'encadrement de proximité doit y être préparé et se préparer, bénéficier d'un cadre de référence et de marges de manœuvre lui permettant d'être acteur sur le volet formation.

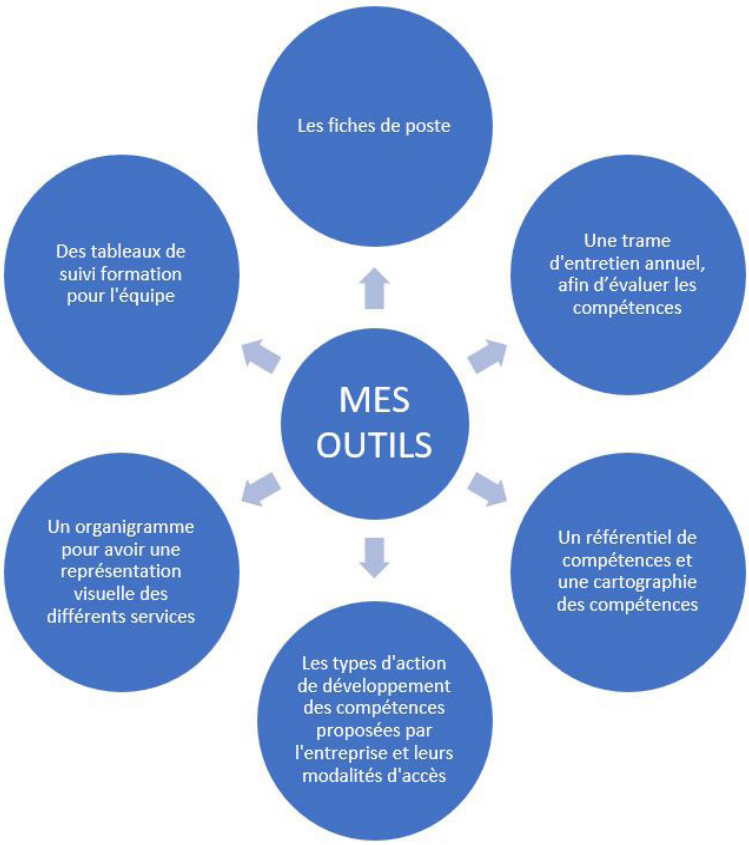
L'approche compétence ne coupe pas les managers de proximité du terrain et des missions opérationnelles. Elle appelle à une nouvelle posture où la formation constitue un levier pour répondre aux besoins individuels, collectifs, aux nécessités d'adaptation et d'amélioration continue, à l'évolution des métiers et enjeux de compétences.

Cette démarche invite à une coopération régulière entre les services RH, les managers et les collaborateurs pour connaitre les dispositifs, les ressources, les outils méthodologiques et techniques ; pour étudier ensemble les besoins identifiés ; mettre en place les conditions de réussite.

Former et développer les compétences, c'est une démarche participative et de co-construction !

➢ Pour aller plus loin : Identifier les besoins en compétences

Les outils clefs du manager



Le rôle du manager : les questions à (se) poser

Identifier les besoins en compétences de son équipe : méthodes et outils

L'identification des besoins en compétences, une étape incontournable

L'identification des besoins est l'étape préliminaire du recrutement, des démarches d'acquisition développement des compétences. Elle permet de savoir ce que l'on vise avant d'en chercher la réponse.

Un besoin en compétences est l'écart entre les compétences présentes dans l'organisation et celles que l'on souhaiterait acquérir pour aujourd'hui et demain.

L'objectif est d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation et le développement professionnel des collaborateurs.

L'approche par compétences :

- Est intimement lié au contexte des environnements professionnels
- Est intimement lié à l'humain qui l'accompagne

Les 5 points d'étapes à réaliser pour identifier les besoins en compétences, et les ressources utiles pour chaque étape sont listées ci-dessous.

1. L'analyse des contextes : de l'évolution des métiers à l'approche compétences

- Méthode d'analyse des besoins (schéma p. 12)
- Cartographie des éléments de contexte à questionner (schéma p. 12)
- Matrice de questionnement (p. 13)

2. L'analyse des impacts sur les activités professionnelles

- Méthode d'analyse des besoins (schéma p. 12)
- Matrice de questionnement (p. 13)

3. Enjeux et besoins de compétences : analyse du risque et du degré de criticité

- Matrice de criticité (p. 13)

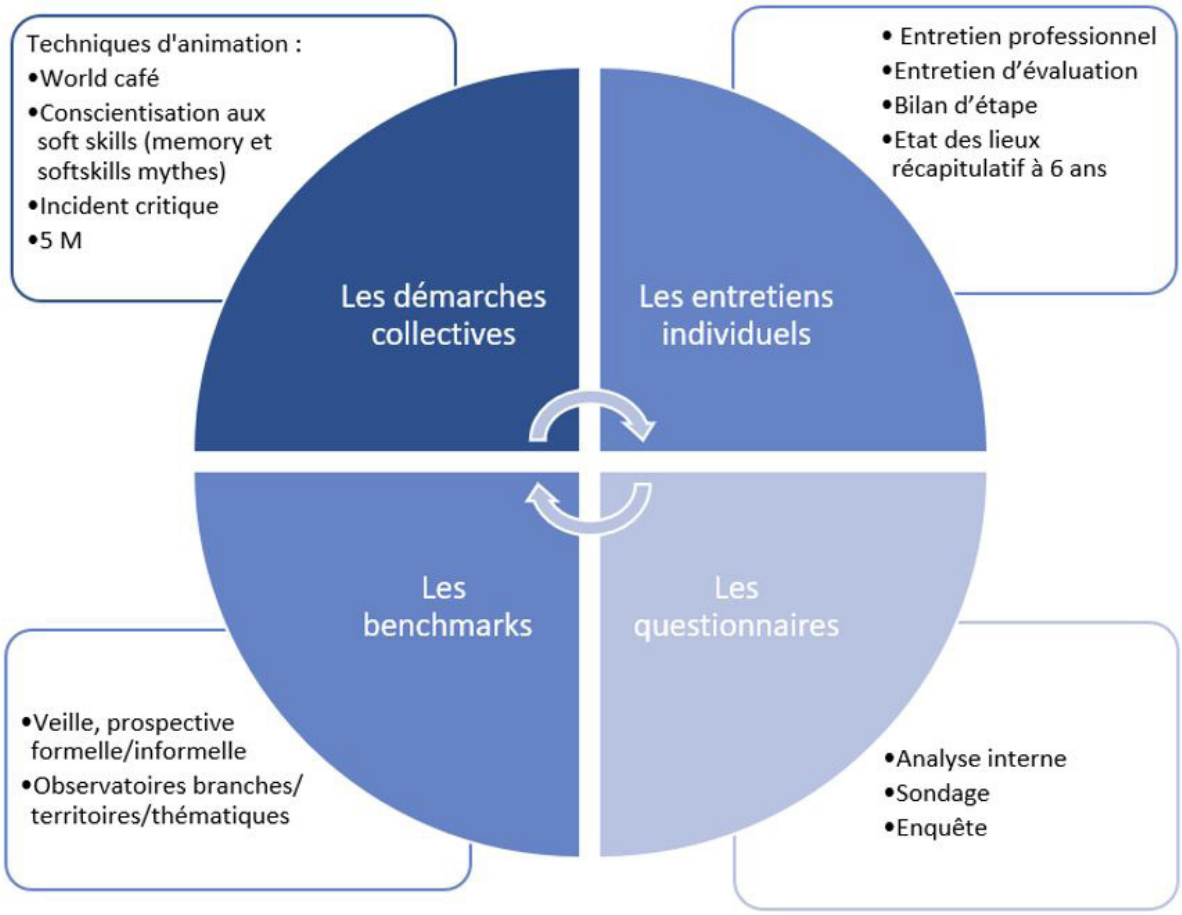
4. Pour comprendre : travail de structuration : activité/compétences/identification des besoins

- Référentiels (p. 14)

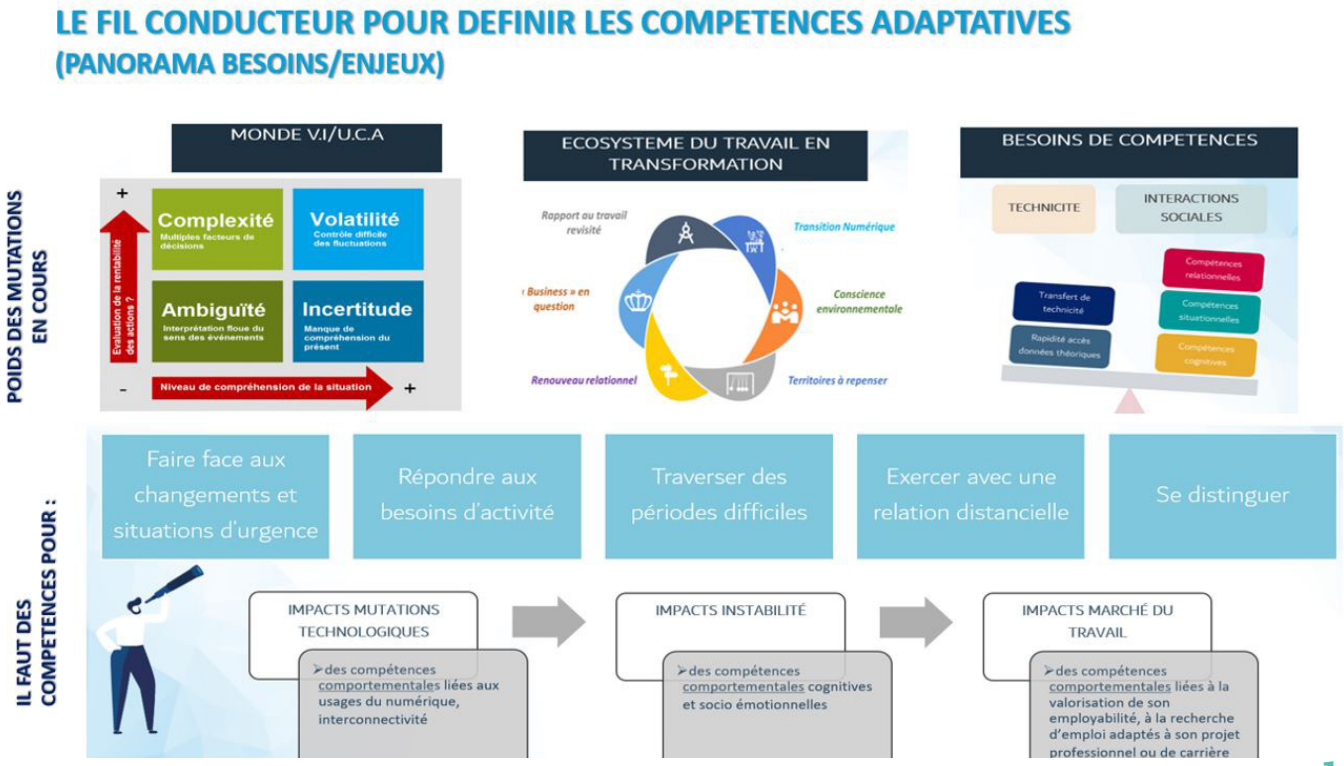
5. Plan d'action à établir et mener

Les acteurs impliqués dans ces étapes et les temporalités varient selon les organisations.

Les méthodes d'analyse des besoins



Cartographie des éléments de contexte à questionner



Matrice de questionnement

La matrice permet de structurer son questionnement, de définir les compétences dont on a besoin, qui ont du sens pour l'entreprise, dans un cadre suffisamment partagé dont l'acquisition et le développement peuvent se traduire par un acte de formation, pouvant être appliquée en situation professionnelle et évaluée.

Contexte	• Les obligations légales • Le cadre institutionnel • Le projet de l'organisation • Les enquêtes de satisfaction • L'évaluation du plan de développement des compétences • Le poids des mutations : degré de volatilité, ambiguïté, incertitude, complexité et sur quoi ? • Transition numérique • Transition écologique • Relation au travail • Evolution du business • Evolutions technologiques et leur poids sur les enjeux de compétences
Equipes	• Attitudes spécifiques demandées à notre futur collègue/à nos collaborateurs • Eléments qui leur permettront d'être bien dans leur travail et de s'intégrer, s'adapter • Futures contraintes auxquelles ils devront faire face • Compétences à avoir, liées à ces exigences (compétences techniques, cœur de métier, compétences comportementales) • Possibilités de formation pour nos recrues/nos collaborateurs (et donc quelles compétences ne doivent-ils pas avoir tout de suite, au moment de l'intégration) • Sujet, objectifs de formation, objectifs pédagogiques, objectifs de certification • Temps de formation • Dispositif d'appui pour cette action de formation (expl : VAE) • Compétences comportementales nécessaires pour acquérir les compétences techniques
Pratiques	• Ce qui est remis en cause • Impact émotionnel perçu • Ce qui ne fonctionne pas • Ce qu'il faut stopper • Ce qui est préférable à la place • Compétences à développer

Matrice de criticité

Activités	Priorité	Rupture	Continuité	Dévelop-pement	Impacts compétences Métiers	En absence, impact temps formations	Impacts compétences Adaptatives
Activité professionnelle		**Analyse de risque :** L'activité est elle en rupture, en continuité, en transformation, nécessite t-elle des développements?			**Enjeux/besoins de compétences techniques,** de process à acquérir, à augmenter	**Acquérir les compétences** Temps, format, public, Interne/externe (Formation initiale, continue, AFEST, offre digitale, tutorat …)	Quelles soft skills pour soutenir l'activité et les compétences métiers ? Les acquérir ? Recrutements internes/externes Mobilité Niveau individuel ? collectif, organisationnel

Les référentiels

LES REFERENTIELS					
REFERENTIELS D'ACTIVITES	REFERENTIELS DE COMPETENCES	REFERENTIELS/CDC POUR ACTIONS (ex Formation)	REFERENTIEL PEDAGOGIQUE	REFERENTIELS D'EVALUATION	
décrit les situation de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	Identifie les compétences et les connaissances y compris transversales	décrit le cahier des charges liées au descriptif de l'activité, aux compétences, à l'environnement professionnel. Le référentiel de formation a pour finalité la structuration du parcours de formation des activités de formateur-accompagnateur. C'est le document de référence en matière de conception pédagogique.	Le référentiel pédagogique décrit le format et schéma pédagogiques des solutions pour répondre aux objectifs de formation, d'acquisition et dév des compétences	Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis (Reconnaissance - Certification)	
				MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
				comment ? Justifiables de preuve	Points d'observations

CHAPITRE 3 : COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION ?

Qu'est-ce un besoin de formation ?
Quand et comment recenser les besoins de formation ?
Comment identifier les besoins individuels et collectifs ?

3.1 « Qu'est qu'un besoin de formation ? »

Un écart de compétences auquel on répond par un dispositif spécifique

Un besoin de formation désigne d'une part l'écart entre les compétences d'un collaborateur et celles requises pour réaliser une tâche ou atteindre un objectif déterminé (réalisation d'un projet, nouvelle mission, changement de poste, promotion...). D'autre part, il implique que la réponse apportée pour combler cet écart soit un dispositif de formation professionnelle, c'est-à-dire un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans le cadre professionnel.

Ainsi, la réponse à un écart de compétences n'est pas toujours un dispositif de formation. La formation en tant qu'apprentissage formel (académique, en cours ou en autonomie) ne représente que les 10% du modèle 70/20/10.

Pour rappel, l'action de formation est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle a pour objectif de développer des compétences.

3.2 « Quand et comment recenser les besoins de formation ? »

Une analyse et un recueil continus, avec des moments clefs

Le manager peut analyser et recenser les besoins de formation :

- Temps durant lequel il observe l'exercice des activités, des pratiques professionnelles.
- Lors d'entretiens, tout au long de l'année qui permettront de tenir compte des évolutions personnelles, organisationnelles, et de l'environnement. L'entretien annuel et l'entretien professionnel sont des moments privilégiés pour recueillir les besoins des collaborateurs.

Comme abordé lors du chapitre 2, l'entretien professionnel implique pour les managers de disposer de cadres de référence : fiche de poste, référentiel de compétences, suivi des objectifs, trame d'entretien harmonisée, historique de formation, bilan des formations suivies, demandes de formation.

3.3 « Concernant les besoins individuels et collectifs de l'équipe, y a-t-il des périodes d'attention en termes de besoins de formation ? »

1 - Individuellement : l'arrivée dans l'entreprise

L'intégration d'un nouveau collaborateur implique en soi des besoins de formation. Le besoin de mieux connaitre la structure que l'on intègre, son organisation, ses pratiques et habitudes de travail. Il est indispensable également de former le nouveau venu sur les process internes et les outils utilisés. Afin de garantir l'exhaustivité et l'homogénéité des formations, un système d'onboarding peut être mis en place.

Ensuite, il est important de fournir, en fonction de son poste, toutes les habilitations et certifications nécessaires, notamment toutes les formations obligatoires en lien avec la sécurité.

Enfin, l'entreprise doit l'accompagner pour acquérir les compétences requises pour son poste et qu'il n'aurait pas encore.

2 - Individuellement : vérifier l'adéquation au poste

Le manager est tenu de vérifier régulièrement que les compétences de ses collaborateurs sont en adéquation avec leur poste et leurs missions. De cette manière, il pourra réagir si des compétences manquent ou ne sont pas suffisamment maitrisées. La gestion en flux continu du plan de développement des compétences lui donne cette souplesse.

3 - Individuellement : l'accompagnement à l'évolution professionnelle et au développement

Les projets d'évolution professionnelle sont accompagnés, afin de retenir les talents dans l'entreprise. Il sera important de s'assurer que la personne à le potentiel nécessaire pour le poste cible, tant sur la partie technique que sur les soft skills.

L'accompagnement peut se faire via une formation diplômante, une validation des acquis de l'expérience (VAE). La co-construction d'un projet avec le compte personnel de formation (CPF) est également un levier d'accompagnement.

Un bilan de compétences peut également permettre d'analyser les compétences personnelles et professionnelles, les aptitudes et les motivations. Il permet également au collaborateur de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

4 - Individuellement ou collectivement : le maintien de l'employabilité

L'employabilité est la capacité à trouver un emploi, à le conserver, à progresser dans son travail et à s'adapter au changement.

Comme indiqué au chapitre 1, l'employeur a l'obligation de former ses salariés, s'assurant qu'ils bénéficient d'au moins une formation non obligatoire tous les 6 ans. De plus, un entretien faisant l' « état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié » sera réalisé pour chaque collaborateur tous les 6 ans.

Il sera ainsi important d'être attentif à certaines populations : celles ayant grande ancienneté sur un poste peu ou pas qualifié, les seniors….

5 - Individuellement ou collectivement : l'accompagnement au changement

Les changements dans l'entreprise constituent un moment crucial qu'il faut absolument accompagner (expliquer les changements et leur nécessité, la stratégie, les enjeux pour l'entreprise et permettre aux collaborateurs de se projeter dans la nouvelle organisation, les nouveaux objectifs, les nouvelles missions et parfois les nouveaux métiers).

De nouvelles compétences peuvent devenir nécessaires pour les collaborateurs et il convient dans ce cas de les anticiper au mieux. Des actions de formation pourront alors être déployées pour soutenir la montée en compétences des collaborateurs.

CHAPITRE 4 : COMMENT ACCOMPAGNER LES BESOINS DE FORMATION ?

Un collaborateur me demande une formation, comment faire ?
Quand et comment recenser les besoins de formation ?
Mes demandes de formation ne sont pas acceptées
C'est géré par le siège, nous n'avons pas notre mot à dire
Je constate un écart de compétence chez un de mes collaborateurs, comment faire ?

4.1 « Un collaborateur me demande une formation, comment faire ? »

De nombreuses modalités et dispositifs mobilisables

Après avoir mené le travail d'analyse du besoin en compétences (voir chapitre 2), le manager, en lien avec le responsable formation, pourra orienter le collaborateur vers l'accompagnement le plus approprié. Cela peut être :

- une action de formation, sous diverses modalités : apprentissage formel (format classes en présentiel ou distanciel, e-learning...), apprentissage social (tutorat, codéveloppement, ateliers collectifs...), en situation de travail (AFEST, rotation de poste...)
- un accompagnement (mentorat, coaching) pour développer des compétences

De plus, il existe différents leviers et dispositifs de formation mobilisables selon le besoin : VAE, CPF, bilan de compétences, CEP, Transition pro (voir Pour aller plus loin à la fin de ce chapitre).

4.2 « Mes demandes de formation ne sont pas acceptées », « C'est géré par le siège, nous n'avons pas notre mot à dire »

L'importance d'expliquer les besoins et les demandes non satisfaits

Budget contraint, sessions complètes, demande en dehors des enjeux du plan de développement des compétences peuvent amener à refuser une demande de formation émise par un salarié.

De plus, la formation concentre l'expression de nombreux besoins exprimés par les collaborateurs. Il ne faut pas limiter l'expression de tels besoins, manifestations de l'intérêt porté à leur travail, leur mission et leur souhait d'évoluer. Pour autant, il faut fixer les règles du jeu pour éviter une inflation de demandes qui relèvent plus souvent d'une envie que d'un véritable besoin.

La formation est mise en œuvre par l'entreprise notamment pour assurer l'adaptation et veiller à l'employabilité des collaborateurs. Une fois les nécessités liées au développement de l'entreprise et des techniques métiers couverts, une partie doit être consacrée pour répondre aux besoins individuels exprimés.

La responsabilité commune du manager et du responsable formation est de faire correspondre ce besoin à une logique d'évolution. Un simple questionnement permet d'en cerner la portée :

- Qu'est ce qui a été observé ?
- Le besoin exprimé est-il lié à un décalage de compétences au poste ? Une nouvelle mission ? Un nouvel outil ? une évolution souhaitée ?
- Quel résultat est attendu après la formation ? Pour quelle utilisation ?
- Le besoin est-il temporaire ?
- Quel risque prend-on si on ne réalise pas la formation ?

La réponse à ces questions permettra de définir la nécessité de déployer un apprentissage formel (format classe, e-learning, atelier…) ou d'adapter la solution au contexte posé (accompagnement, tutorat, mentoring). Restera ensuite au responsable formation à évaluer et prioriser le départ en formation eu égard aux autres demandes formulées et à la donnée budgétaire de l'année.

Toutefois, l'accord et le refus devront toujours être motivés et expliqués au collaborateur quitte à l'orienter sur d'autres dispositifs. Le changement de philosophie du plan de développement des compétences est encore abstrait pour certains collaborateurs. Plus la communication sera claire en amont moins il y aura de demandes peu fondées ou de liste « à la Prévert ».

L'éclairage du GARF

A échelle de l'entreprise, le processus d'élaboration et mise en œuvre du plan de développement des compétences (PDC) est généralement le suivant :

1. Analyse des besoins

Cette première étape consiste à déterminer les compétences dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cela peut impliquer l'analyse des rôles actuels, l'identification des compétences manquantes et la prévision des compétences qui seront nécessaires à l'avenir.

2. Évaluation des compétences actuelles

Cette seconde étape consiste à évaluer les compétences actuelles des collaborateurs. Cela peut être réalisé par le biais d'évaluations de performance, de tests de compétences, de Feed-back de managers et d'entretiens individuels.

3. Identification des opportunités de développement

Cela peut inclure des actions de formation ou d'accompagnement (cf. les exemples des modalités et dispositifs mobilisables en début du chapitre 4). Il existe également différents leviers de développement : CPF, VAE, Bilan de compétences, CEP.

4. Elaboration du plan de développement des compétences

Il doit préciser les compétences à développer, les méthodes de développement à utiliser, les objectifs à atteindre et les échéances.

5. Mise en œuvre du plan

Elle peut inclure la mise en place des actions de formation sous des formes diverses : formation présentielle, distancielle, blended learning, AFEST (action de formation en situation de travail), tutorat, séminaire, alternance ….

6. Suivi du plan

Cette étape consiste à assurer le suivi des actions mises en place et de leur réalisation. On suivra également leur apport pédagogique, qu'il convient de mesurer tout au long de la formation, ou du parcours, ou à la fin. Cela peut être fait selon plusieurs formes : entretiens, validation par mises en situation, tests, quizz…Ceci dans le but de mesurer la progression ou l'atteinte du besoin et de constater les écarts et/ou les futurs besoins. Des indicateurs peuvent être définis (voir chapitre 5).

Pour aller plus loin

Cela peut inclure des actions de formation ou d'accompagnement (cf. les exemples des modalités et dispositifs mobilisables en début du chapitre 4). Il existe également différents leviers de développement : CPF, VAE, Bilan de compétences, CEP.

Que faire si l'écart de compétences est très important ?

Plusieurs modalités de développement des compétences peuvent être activées dans ce cas :

- Proposer un **parcours de formation adapté à l'évolution du collaborateur**, notamment via le Learning Management System (LMS) de l'entreprise. Le LMS, plateforme de formation interne, permet au collaborateur d'apprendre à son rythme, en autonomie, sur les créneaux horaires de son choix. Le LMS pourra permettre de déployer des parcours sur mesure, adaptés à l'évolution professionnelle du collaborateur, en fonction des besoins en compétences et des domaines d'expertise, du type de poste ou du département du collaborateur.
  Chaque collaborateur peut suivre tout ou partie des modules, selon ce qui a été défini avec son manager. Le LMS permettra d'effectuer un suivi individuel et personnalisé en temps réel de la progression des employés.

- Mettre en place un système de **tutorat** entre collaborateurs, au sein d'une même équipe ou d'un même métier.

- Créer un **comité de mentorat** peut être une bonne solution pour aider le collaborateur à développer ses compétences. Le mentorat repose sur une relation interpersonnelle de soutien, d'échange et d'apprentissage entre le mentor, collaborateur expérimenté, et le mentoré.

- L'**AFEST** : La formation en situation de travail est une modalité de transmission de compétences sur le poste de travail par un formateur (ou tuteur) interne ou externe, au profit d'un ou plusieurs collaborateurs.
  Ce dispositif peut également être privilégié pour permettre au collaborateur de s'approprier plus rapidement des situations complexes ou pour favoriser son autonomie.

L'analyse du travail, nécessaire à la réalisation de l'AFEST et sur laquelle vont s'appuyer les séquences de formation, ainsi que les phases réflexives vont permettre au collaborateur de s'interroger sur son activité et de résoudre des difficultés dans des contextes qui peuvent être différents de ceux auxquels il a déjà été confronté.

Quelques dispositifs mobilisables pour le développement des compétences et l'évolution des collaborateurs

Nom du dispositif	Définition	Pour qui ?	Pour quel usage ?	Modalité de financement
CPF	Le Compte Personnel de Formation, permet à un salarié de se former tout au long de sa carrière et d'acquérir de nouvelles compétences.	Toute personne de 16 ans et plus engagée dans la vie active, ou à partir de 15 ans pour les jeunes ayant signé un contrat d'apprentissage, jusqu'à l'âge du départ en retraite.	Les formations réalisées dans le cadre du CPF doivent être certifiantes, qualifiantes ou diplômantes. Formations éligibles sur le site www.moncompteformation.gouv.fr	Chaque année le CPF est alimenté de 500 €, et est plafonné à 5 000 €. Il alimenté de 800 € par an, plafonné à 8 000 € pour les travailleurs en situation de handicap et les titulaires d'un niveau CAP ou moins. Il peut être abondé par l'employeur selon certaines règles.
VAE	La validation des acquis de l'expérience permet, à toute personne engagée dans la vie active, d'obtenir une certification professionnelle par la validation de son expérience acquise dans le cadre d'une activité professionnelle et/ou extra-professionnelle.	Toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, qui justifie d'au moins 1 an d'expérience en rapport direct avec la certification visée.	Cette certification qui peut être un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) https://vae.centre-inffo.fr/la-vae/	La VAE peut être financée via : • le CPF • une demande de financement Transition Pro. https://www.transitionspro-ara.fr/la-validation-des-acquis-de-lexperience-vae/ • par l'employeur qui soutient le projet
CEP	Le Conseil en Evolution Professionnel permet de faire le point sur sa situation professionnelle et de construire un projet, en étant accompagné par un conseiller externe à l'entreprise.	Tout salarié, quel que soit son statut ou son secteur d'activité	L'accompagnement est confidentiel et réalisé hors de l'environnement de travail. Vous pouvez retrouver toutes les informations et contacts sur le site : https://www.infocep.fr/	Le CEP est gratuit.
Bilan de Compétences	Le Bilan de Compétences permet de faire le point sur ses compétences, ses aptitudes et ses motivations, afin d'élaborer un projet professionnel ou de formation.	Toute personne active	Le bilan est réalisé via un accompagnement par des professionnels, dans des centres de bilan de compétences. L'accompagnement dure environ 24 heures réparties sur plusieurs semaines. https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/droit-a-la-formation-et-orientation-professionnelle/bilan-competences	Le bilan peut être financé : • par le CPF • par l'employeur qui soutient le projet • sur vos fonds propres
Transition Pro	Association Loi 1901 habilitée à accompagner et à financer les reconversions professionnelles. 18 associations sont réparties sur le territoire national et outre-mer.	Les salariés du privé	5 dispositifs différents : • Projet de transition professionnelle (PTP) qui permet de suivre une formation certifiante pendant ou en dehors des heures de travail en vue de changer de métier. https://www.transitionspro-ara.fr/le-projet-de-transition-professionnelle-ptp/ • Dispositif démissionnaire offre la possibilité de préparer un projet de création ou reprise d'entreprise. https://www.transitionspro-ara.fr/demission-reconversion/ • La VAE (cf ci-dessus) • Transition collective (TransCo) permet de ne pas subir de licenciement et d'être formé pour se reconvertir dans un métier qui recrute. https://www.transitionspro-ara.fr/transitions-collectives-employeurs-et-salaries/ • Le certificat Cléa permet d'obtenir une 1ere certification qui atteste de connaissances et compétences clés. https://www.transitionspro-ara.fr/le-certificat-clea/	Selon les dispositifs, les moyens de financement varient. Les projets sont soumis à une commission d'évaluation et de financement. A noter que pour le Dispositif démissionnaire, après avis favorable de la commission Transition Pro, c'est Pôle Emploi qui étudie la prise en charge de la formation.

CHAPITRE 5 : ET APRÈS ? SUIVRE, ÉVALUER, VALORISER

Après la formation, que suivre ?
Pourquoi dois-je encore faire des actions ensuite ?
Quel est maintenant mon rôle en tant que manager ?
Quel est mon intérêt à faire un suivi ? J'y gagne quoi ?

5.1 « Pourquoi assurer un suivi après la formation de mon collaborateur ? »

Accompagner et vérifier le transfert de compétences

Une fois la formation terminée, il est important d'assurer un suivi. Celui-ci peut paraitre consommateur de temps, mais il est crucial pour le succès de la montée en compétence sur le terrain.
En effet, lors de la formation, ce sont les acquis qui vont être évalués, et non les compétences. Par conséquent, il conviendra de confronter les enseignements de la formation au regard de la situation de travail. C'est pour cela qu'il est important d'accompagner le collaborateur dans la mise en œuvre de ses acquis, pour qu'ils se transforment en compétence.

De plus, le soutien du manager peut encourager le collaborateur. Ce dernier apprend de nouvelles méthodes de travail. Des efforts et de la récurrence vont être nécessaires pour intégrer ces changements dans ses pratiques. L'aide du manager peut l'encourager à maintenir l'effort.

5.2 « Quelle méthodologie et quels outils utiliser pour suivre les acquis en formation ? »

Questionnaires et échanges avec le membre de votre équipe

Une formation vise l'atteinte d'objectifs mentionnés dans un programme pédagogique. Vous concernant, vous pouvez mesurer simplement l'atteinte des acquis.
Vous pouvez :

- Vérifier la participation effective de votre collaborateur à la formation : vous vous assurez ainsi qu'il aura suivi le programme pédagogique et réalisé les évaluations.
- Evaluer la satisfaction « à chaud » du collaborateur : qu'elle soit recueillie de façon orale ou écrite (questionnaire souvent reçu par les RH), la satisfaction permet d'apprécier l'esprit général de la formation et le caractère sympathique de son organisation. Elle est néanmoins à prendre avec du recul.
- Prévoir un court debriefing après la formation : planifiez un moment d'échange avec votre collaborateur après la formation pour qu'il vous fasse part de ses retours, qu'il puisse vous demander conseil ou un plan d'action pour mener à bien ce qu'il vient d'apprendre. Cet échange peut également permettre d'identifier d'autres besoins de formation.

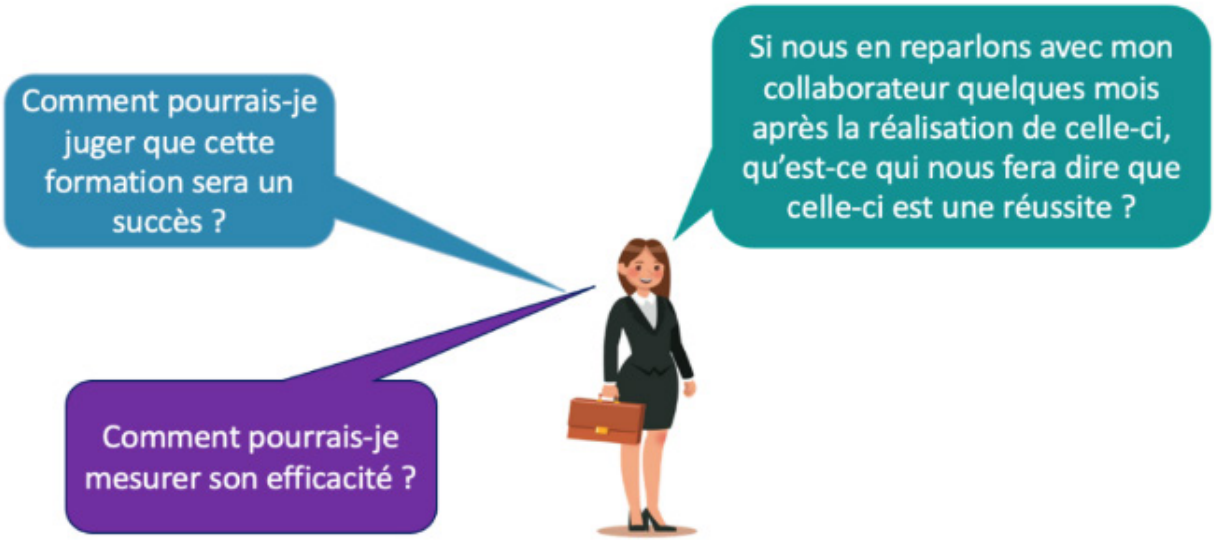
Au-delà, pour mesurer la montée en compétence du collaborateur, vous pouvez utiliser une grille d'évaluation des compétences, si votre organisation en utilise (voir Pour aller plus loin à la fin du chapitre).

5.3 « Quels indicateurs utiliser pour mesurer l'efficacité de la formation suivie ? »

Des éléments à anticiper et déterminer en amont

Aucun expert ne saura répondre à la question des indicateurs à votre place. Pour autant, il est important de mesurer l'efficacité des formations suivies par vos collaborateurs. Ces indicateurs doivent être déterminés avant la commande de la formation pour assurer qu'il y a une corrélation entre ceux-ci et la formation à réaliser.

Voici quelques questions à se poser qui pourront vous aider à identifier ces indicateurs, en lien avec les constats faits pendant les entretiens annuels :



Et n'oubliez pas que la formation ne sera pas la seule solution pour répondre à vos objectifs et vos indicateurs. Ces derniers seront également impactés par vos choix, opérationnels et managériaux, par votre organisation…

5.4 « Quel est mon intérêt à faire un suivi ? J'y gagne quoi ? »

Valoriser l'action de formation, pour renforcer la motivation du collaborateur

Accompagner votre collaborateur permet d'optimiser l'impact de la formation suivie. Au delà, votre suivi stimulera également la motivation du collaborateur et son développement. Pour valoriser l'action de formation suivie, vous pouvez :

- Exprimer des signes de reconnaissances : encourager la progression, féliciter…
- Proposer un projet en lien avec les compétences acquises, dans un laps de temps raisonnable après la formation
- Associer un avantage éventuel : pas forcément monétaire,
- Proposer un statut de référent technique ou de tuteur éventuel

Pour aller plus loin

Un outil factuel et pertinent pour évaluer : la grille d'évaluation des compétences

Si votre organisation réalise et tient à jour des référentiels / cartographies de compétences, ceux-ci peuvent vous permettre d'avoir une vision à la fois générale et individuelle de la montée en compétence du collaborateur. Cela implique de déterminer précisément en amont les compétences requises pour le poste concerné avec une vision à moyen terme sur le développement de l'organisation ou du service.

Métier / Emploi :

Matrice de compétences - Emploi type : .....

Mission principale :

Matrice de compétences :							
Domaines d'activités :	Compétences associées :	Graduation du niveau de compétences attendu (en situation professionnelle)					Indicateurs observables et / ou mesurables (permettant d'évaluer l'acquisition de la compétence)
		Non concerné par la compétence	N1 - Notions : Mise en œuvre partielle de la compétence en contexte connu (observation, identification) -> "Ne sait pas faire"	N2 - Application : Adaptation du titulaire à des situations variées et prise en compte des enjeux -> "Sait faire avec de l'aide, un support, un encadrement"	N3 - Maîtrise : Réalisation de la compétence avec la compréhension de l'environnement -> « Sait faire de façon autonome »	N4 - Expertise : Analyse critique, propositions d'amélioration, anticipation -> « Sait trouver une solution à un problème, un imprévu »	

Exemple de grille de positionnement et d'évaluation des compétences

L'éclairage du GARF

Recommandations pour préparer et suivre une action de formation

Avant la formation :

- J'évoque le projet de formation avec mon équipe,
- Je présente le contenu de formation retenue,
- Je présente mes objectifs attendus à la suite de cette formation et le pourquoi de cette formation,
- Je parle des indicateurs que je vais observer,
- J'anticipe les éventuels besoins matériels et organisationnels en lien avec la formation.

Le jour de la formation :

- Je libère mes collaborateurs des contraintes opérationnelles (je veille à ce que la charge liée à leur absence ne soit pas un fardeau à leur retour, sous peine d'annuler l'effet positif d'un départ en formation),
- Clients et collègues sont informés de l'absence,
- Le remplacement est organisé

Au retour de formation

- Je reviens rapidement vers mon collaborateur pour entendre ses premiers retours (appréciation générale, intérêt…),
- Je lui demande ses éventuels besoins pour mettre en œuvre les bonnes pratiques découvertes (acquis),
- Je suis les indicateurs de performance retenus et décide des actions à mener si nécessaires (suite de formation, accompagnement, nouveau moyens…),
- Je valide ou corrige les décisions prises en fonction de l'atteinte des objectifs.

EN CONCLUSION

Nécessaire pour l'entreprise, la formation n'est pas une fin en soi. C'est un outil, un levier au service du manager pour détecter et accompagner les capacités d'adaptation et d'évolution.

C'est aussi une responsabilité pour chacun. Les dernières réformes renforcent le principe de co-responsabilité (employeurs, salariés) en inscrivant la formation tout au long de la vie avec des dispositifs, à l'initiative de l'une ou l'autre partie, co-financée ou non (CEP, CPF…).

Et qui appelle par conséquent à une nécessaire réflexion et un échange sur l'avenir professionnel.

GARF

LE RÉSEAU DES ACTEURS &
RESPONSABLES FORMATION

LE GARF, 1ER RÉSEAU NATIONAL AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Acteur de référence, le GARF est une association loi 1901, implanté sur la toute la France et engagé dans le développement des compétences. Créé en 1954, le GARF est la première communauté réunissant des professionnels de la fonction formation des secteurs privés et publics.

149 avenue du Maine
75014 Paris

Téléphone : 01.88.31.53.18