



Analyser les besoins de formation

Pourquoi analyser les besoins de formation ?

Pour construire une démarche de formation cohérente et pour élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de l'entreprise et aux besoins de ses salariés, une réflexion au sein de l'entreprise s'impose : il s'agit de l'analyse des besoins de formation. Cet outil vous aide à définir les formations nécessaires, les publics salariés qui sont concernés et les objectifs visés.

Pour conduire cette analyse, nous vous proposons une méthode structurée en 4 étapes :

- Déterminer les projets à venir de l'entreprise et les besoins en compétences nécessaires ;
- Vérifier si l'entreprise est à jour pour les formations obligatoires ;
- Tenir compte des entretiens professionnels et/ou des entretiens annuels, donc des besoins repérés à titre individuel ;
- Hiérarchiser les besoins repérés selon les ressources disponibles.

Comment mener une analyse des besoins de formation ?

Une démarche en trois étapes clés :

Etape 1 : Déterminer les projets à venir de l'entreprise et les besoins en compétences.

1

Il s'agit de repérer dans l'environnement externe de l'entreprise ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans les 2 à 3 ans à venir : évolutions réglementaires, commerciales, technologiques,...

Il s'agit également de repérer ce qui pourrait changer en interne : développement d'affaires, nouvelles techniques, investissements matériels, départs à la retraite, optimisation de l'organisation...

Puis, pour chaque changement majeur, repérer quelles sont les compétences en jeu, celles dont l'entreprise aura besoin pour faire face à ces changements. Par voie de conséquence, faire le point sur les compétences disponibles des collaborateurs et celles qu'il faudra développer, notamment grâce à la formation.

Etape 2 : Vérifier si l'entreprise est à jour pour les formations obligatoires.

La réglementation sur la sécurité et la santé au travail, sur la préservation de l'environnement ou pour la conduite des engins et matériels évolue régulièrement. Pour être en conformité, l'entreprise doit vérifier que ses salariés sont à jour des formations obligatoires (formations initiales ou de renouvellement).

Le FAFSEA propose un guide « **S'informer sur les formations obligatoires** » qui présente les principaux thèmes à vérifier et aide l'entreprise à faire le point en la matière.

Rappel :

Le Document Unique de prévention des risques professionnels est une source d'information importante pour suivre les besoins de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail.





Etape 3 : Prendre en compte les résultats des entretiens annuels et/ou professionnels

L'élaboration du plan de formation tient compte également du résultat des entretiens**, conduits par les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs (entretiens professionnels et/ou entretiens annuels d'évaluation), au cours desquels sont abordées les questions de formation, à titre individuel.

** Le FAFSEA propose deux guides pour vous accompagner dans leur mise en œuvre :

« **Conduire les entretiens annuels d'évaluation** »

« **Réussir les entretiens professionnels** ».

Bon à savoir :

Dans la pratique, il est préférable que les encadrants qui conduisent les entretiens puissent disposer des grandes lignes du projet de formation de l'entreprise (synthèse des étapes 1 et 2). Ils peuvent ainsi confronter les besoins de formation requis par les projets de l'entreprise et ceux issus des entretiens individuels .

Un support proposé pour faire la synthèse

2

Un tableau de synthèse (disponible sous format tableur Excel) permet de récapituler les différents points de l'analyse et de donner une vision globale des besoins de formation à envisager :

- Les besoins liés à la stratégie de l'entreprise (fiche 1)
- Les besoins liés à la conformité réglementaire (fiche 2)
- Les besoins issus des entretiens annuels et/ou professionnels (fiche 3)

Pour faciliter l'arbitrage, deux parties du tableau renseignent les salariés concernés (nominativement ou par catégorie) et les périodes défavorables au départ en formation. Il est préférable de bien identifier les périodes pendant lesquelles les salariés ne sont pas disponibles pour laisser ainsi l'opportunité de planifier les actions de formation dans les périodes plus « calmes ».

Par ailleurs, les besoins de formation sont souvent plus importants que les ressources disponibles (financières ou en temps). La dernière colonne du tableau permet de hiérarchiser les actions à conduire : une aide pour définir la priorité des axes de formation et des salariés concernés.

La fiche 4 vous permet, enfin, de faire une synthèse globale et d'avoir la vision du projet de formation, en un seul coup d'œil.

Tableau d'aide à l'analyse des besoins de formation

Changements externes et évolutions internes (fiche 1)

A quels changements externes l'entreprise va-t-elle devoir faire face ? (à échéance de 3 à 5 ans)	Sur quoi va impacter ce changement ? (organisation, recrutement, investissement matériel,...)	Qui est concerné par le changement ? (un poste précis, un service, un collaborateur)	Ce changement nécessite-t-il de nouvelles compétences et lesquelles ?	L'entreprise dispose-t-elle de ces compétences et qui les détient ? (un ou des collaborateurs)	Doit-on prévoir une formation pour renforcer ou acquérir ces compétences et qui est concerné ?	A quelle période ne peut-on pas réaliser cette formation ?	Ce besoin de formation est-il prioritaire ? Priorité 1 : haute, besoin immédiat Priorité 2 : moyenne, besoin modéré Priorité 3 : faible, peut être reporté
Changements de nature commerciale ex : arrivée d'une certification produit	organisation, démarche qualité	tout le personnel mais surtout l'encadrement	connaissance de la mise en œuvre d'une démarche qualité	seulement le dirigeant	oui : former l'encadrement à la gestion de projet	été	priorité 2
Changements de nature légale ex : modification des procédures douanières	processus de traitement administratif	service commercial	actualisation des connaissances	non	oui : former l'assistante commerciale	possible toute l'année	priorité 1
Changements technologiques ex : système rfid pour étiqueter les produits	investissement matériel	équipe de conditionnement	non	non	voir la formation du chef d'équipe conditionnement avec le fournisseur	possible toute l'année	non
Autres changements ex : concentration des entreprises du secteur	veille stratégique	direction	non	dirigeant	participer à des séminaires à la CCI	pendant la journée (prévoir formation hors temps travail)	oui
Quelles évolutions internes à l'entreprise sont envisagées pour les 3 à 5 ans à venir ?	Sur quoi va impacter ce changement ? (organisation, recrutement, investissement matériel,...)	Qui est concerné par le changement ? (un poste précis, un service, un collaborateur)	Ce changement nécessite-t-il de nouvelles compétences et lesquelles ?	L'entreprise dispose-t-elle de ces compétences et qui les détient ? (un ou des collaborateurs)	Doit-on prévoir une formation pour renforcer ou acquérir ces compétences et qui est concerné ?	A quelle période ne peut-on pas réaliser cette formation ?	Ce besoin de formation est-il prioritaire ?
Développement de nouvelles activités ex : produire une gamme mini légumes	nouvelles techniques de production	chef de culture	actualisation des connaissances	chef de culture : pour partie	Jeanne : remise à niveau	été	priorité 1
Optimisation de l'organisation ex : rationaliser le conditionnement	repenser le processus technique	responsable magasin	logistique interne	non	Arthur : formation obligatoire	novembre - décembre	priorité 1
Autres changements							

Tableau d'aide à l'analyse des besoins de formation

Réglementaire (fiche 2)

A quelles obligations de formation l'entreprise doit-elle répondre ?	Quelle est la formation nécessaire pour satisfaire à cette obligation ?	Qui est concerné par la formation ? (un poste précis, un service, un collaborateur)	Les collaborateurs ont-ils déjà suivi cette formation et quand ?	Les collaborateurs sont-ils soumis à une nouvelle formation ? Si oui, laquelle ?	A quelle échéance doit-on faire le renouvellement de la formation (durée ou date) ?	A quelle période ne peut-on pas réaliser cette formation ?	Ce besoin de formation est-il prioritaire ? Priorité 1 : haute, besoin immédiat Priorité 2 : moyenne, besoin modéré Priorité 3 : faible, peut être reporté
Obligation pour la santé et la sécurité au travail ex : <i>sauveteur secouriste du travail</i>	<i>sauveteur secouriste du travail</i>	<i>les chefs d'équipe</i>	Xavier : <i>oui, il y a 2 ans</i> Maxime : <i>non</i>	Xavier : <i>actualisation</i> Maxime : <i>initiale</i>	Xavier : <i>cette année</i> Maxime : <i>le plus tôt</i>	Xavier : <i>en janvier</i> Maxime : <i>pas de contrainte</i>	<i>priorité 1 pour les deux collaborateurs</i>
Obligation pour l'environnement ex : <i>traitements phytosanitaires</i>	<i>Certificat individuel (Certiphyto)</i>	<i>chef de culture</i>	Jeanne : <i>DAPA depuis 5 ans</i>	<i>Certiphyto à prévoir</i>	<i>5 ans après l'initiale</i>	<i>été</i>	<i>priorité 2</i>
Obligation pour les biens ex : <i>incendie</i>	<i>SSIAP 1</i>	<i>responsable magasin</i>	Arthur : <i>non</i>	<i>formation initiale</i>	<i>3 ans après la formation initiale</i>	<i>novembre - décembre</i>	<i>non</i>
Conduite du matériel ex : <i>chariot élévateur</i>	<i>CACES - R389</i>	<i>cariste du magasin</i>	Hubert : <i>oui il y a 2 ans</i>	<i>actualisation</i>	<i>dans 3 ans (janv 20...)</i>	<i>novembre - décembre</i>	<i>non</i>

Tableau d'aide à l'analyse des besoins de formation

Entretiens professionnels et entretiens annuels (fiche 3)

Quels sont les entretiens qui ont été menés dans l'entreprise ?	Quel collaborateur a suivi un entretien et à quelle date ?	Date de l'entretien précédent ?	Quelles ont été les conclusions de l'entretien en matière de besoin de formation ?	Ces besoins individuels sont-ils en rapport avec les projets de l'entreprise ou avec les obligations liées au poste ?	Quel type de formation peut-on envisager pour répondre à ces besoins ?	A quelle période ne peut-on pas réaliser cette formation ?	Ce besoin de formation est-il prioritaire ? Priorité 1 : haute, besoin immédiat Priorité 2 : moyenne, besoin modéré Priorité 3 : faible, peut être reporté
Entretiens annuels d'activité							
Xavier D.	30 sept. 2011	janv. 09	* rappel de l'actualisation SST * soudage inox	oui	actualisation SST	janvier	priorité 1
Entretiens professionnels							
Hubert G.	15 oct. 2011	janv. 09	tuteur pour préparer son départ à la retraite	pas envisagé mais idée à retenir	stage tuteur du guide FAFSEA	pas de contrainte dans ce cas	priorité 2
Autres entretiens							
Lucie B. (retour congés parental d'éducation)	31 juil. 2011	nc	* préparer la mise en place de techniques de production nouvelles	oui ; préparer l'avenir vers des cultures raisonnées	stage du CTIFL sur la conduite raisonnée des cultures légumières	été	priorité 3

Tableau d'aide à l'analyse des besoins de formation

Synthèse des besoins de formation (fiche 4)

QUELS SONT LES BESOINS DE FORMATION POUR L'ENTREPRISE ?	QUELS SONT LES COLLABORATEURS CONCERNÉS ?	QUEL TYPE DE FORMATION PEUT-ON ENVISAGER POUR RÉPONDRE À CES BESOINS ?	FAUT-IL PRÉVOIR UN RENOUVELLEMENT ET À QUELLE ÉCHÉANCE ?	COMMENT PEUT-ON ORGANISER CETTE FORMATION ? (INTERNE, EXTERNE, INTRA, EN FOAD, EN HORS TEMPS DE TRAVAIL, ...)	A QUELLE PÉRIODE NE PEUT-ON PAS RÉALISER CETTE FORMATION ?	CE BESOIN DE FORMATION EST-IL PRIORITAIRE ? Priorité 1 : haute, besoin immédiat Priorité 2 : moyenne, besoin modéré Priorité 3 : faible, peut être reporté
Faire face aux changements externes						
Répondre aux évolutions internes						
Faire face aux obligations réglementaires						
Tenir compte des besoins individuels repérés lors des entretiens annuels et/ou professionnels						