

Guide « établir un plan de formation »



Table de matières

Objectif de ce guide	3
Qu'est- ce qu'un « plan de formation » (PF) ?	4
Etape 1. Analyse des besoins de formation (ABF)	9
1.0. Introduction à l'analyse des besoins de formation	9
1.1. Méthode 1 : analyse stratégique de l'entreprise	13
1.1.1. Analyse stratégique globale de l'entreprise	13
1.1.2. Analyse stratégique RH de l'entreprise	14
1.2. Méthode 2 : identification des besoins collectifs (au niveau du service/département)	15
1.3. Méthode 3 : approche par « référentiel-métier »(ou « description de fonction »)	18
1.3.1. La description de fonction	18
1.3.2. Identifier les besoins de compétences individuelles à partir des descriptions de fonction	20
1.3.3. Identifier les besoins de formation au niveau d'une équipe : la matrice de polyvalence	21
1.4. Méthode 4 : recueil des besoins individuels de formation par le supérieur hiérarchique via un entretien	24
1.4.1. Les différents types d'entretiens	24
1.4.2. Entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation	24
1.4.3. Entretien de formation	25
1.4.4. Pour aller plus loin : l'entretien professionnel ou de développement	25
1.4.5. Centralisation des besoins relevés lors des entretiens chez le DRH	26
1.5. Méthode 5 : recensement de demandes (individuelles) de formation	28
1.5.1. Outils de recensement de demandes (individuelles) de formation	28
1.5.2. Analyse de la demande de formation	29
1.6. Méthode 6 : analyse des dysfonctionnements (ou incidents critiques)	31
1.6.1. Contexte d'utilisation	31
1.6.2. Pertinence d'une action de formation pour résoudre un dysfonctionnement	31
Etape 2. Finalisation de l'ABF par le DRH	33
2.1. Une analyse du PF de l'année précédente	34
2.2. Un relevé des « événements RH » prévus dans l'année à venir qui induisent de la formation	34
2.3. Un point d'attention : la formation des « groupes à risque »	35
Etape 3. Arbitrage entre les besoins et budgétisation; vérification des conditions de réussite de la formation	36
3.1. L'arbitrage, une étape difficile	36
3.2. Budgétisation et négociation budgétaire avec la direction	37
3.3. Critères de priorisation (en particulier en cas de dépassement de budget)	38
3.4. Conditions de réussite de la formation	39
Etape 4. Traduction des besoins de formation en formations et établissement d'un cahier de charge.	41
4.1. Compilation des besoins	42
4.2. Définition de la finalité, des objectifs et des critères de réussite de chaque formation	42
4.3. Etablissement des « cahiers de charge »	43
4.4. Sélection du formateur sur base d'un appel d'offre.	43
Etape 5. Rédaction d'un projet de PF	45
Etape 6. Validation du projet par la direction et par les représentants des travailleurs (au sein du C.E.)	47
Etape 7. Communication du PF	48

Etape 8. Mise en œuvre opérationnelle du PF	49
8.1. Suivi des formations	49
8.2. Récapitulatif des formations suivies par travailleur	49
Etape 9. Evaluation du PF	50
9.1. Evaluation du PF lui-même	50
9.2. Evaluation des formations	51
Annexe 1 Rôle des différentes parties dans l'élaboration d'un plan de formation	53
Annexe 2 Timing de l'élaboration d'un plan de formation (par rétro-planning) (cf. introduction)	55
Annexe 3 Exemple de matrice de compétences (cf. étape 1, approche 3)	56
Annexe 4 Exemple d'approche « opérationnelle » par fonction / département (cf. étape 1, approche 3 « bis »).....	59
Annexe 5 L'entretien de fonctionnement (cf. étape 1, approche 4).....	60
Annexe 5 bis L'entretien de formation (cf. étape 1, approche 4)	65
Annexe 6 Exemple de formulaire de demande de formation par un collaborateur (cf. étape 1, approche 5)	68
Annexe 7 Exemple de formulaire de demande de formation individuelle au responsable et au département RH (cf. étape 1, approche 5)	69
Annexe 8 La formation est-elle une réponse au dysfonctionnement ? (cf. étape 1, approche 6)	70
Annexe 9 Eléments d'un cahier de charge détaillé (cf. étape 4)	71
Partie 1 : présentation de l'entreprise	71
Partie 2 : les attentes	71
Partie 3 : (éventuellement) le cadre de l'action de formation	71
Partie 4 : le groupe-cible concerné	71
Partie 5 : les modalités administratives de la procédure de l'appel d'offre	72
Annexe 10 Concertation du PF au Conseil d'Entreprise : exemples de questions et remarques possibles de la part des représentants des travailleurs (cf. étape 6)	73
Annexe 11 Témoignages de méthodologie d'établissement de plans de formation dans des entreprises de l'industrie alimentaire.....	75
Entreprise 1	75
Entreprise 2	76
Entreprise 3	76
Entreprise 4	78

Introduction au guide

*L'objectif de ce guide est de vous aider à mettre en place ou à améliorer vos pratiques de rédaction d'un plan de formation (PF).
Il n'existe pas de « PF type », mais bien un modèle sectoriel...obligatoire, qui est celui que nous préconisons !
De même, il n'y a pas de méthode unique pour l'établir, mais bien des principes à respecter : réalisme (temps-argent), adhésion de tous, engagement de la direction, cohérence entre PF et stratégie de l'entreprise.
Un conseil : soyez ambitieux sur les objectifs à terme...mais avancez lentement et progressivement.*

Introduction

Objectif de ce guide

Ce guide a pour objectif de vous aider en tant que DRH (ou responsable formation) à élaborer un plan de formation qui favorise le développement de l'entreprise tout en tenant compte des besoins de ses collaborateurs.

Vous y trouverez entre autres la plupart des approches et un bon nombre d'outils couramment pratiqués pour détecter des besoins de formation en entreprise.



Rassurez-vous : il est rare qu'une entreprise maîtrise toutes et tous !

Notre conseil est le suivant : après avoir parcouru ce guide, déterminez la méthodologie pertinente pour établir le plan de formation (en particulier pour identifier les besoins de formation) compte tenu du contexte de votre entreprise (taille, maturité RH, culture,...).

Ne soyez pas trop ambitieux dans les étapes de la mise en place. Adoptez une démarche de développement progressif : implémentez une seule nouvelle approche, un seul outil à la fois, et passez (si nécessaire) à d'autres méthodes seulement une fois que la précédente est passée dans les mœurs et a été évaluée/adaptée. Gardez toujours la main, l'opportunité de bien suivre le projet à ses différentes étapes !

Par contre, soyez ambitieux sur le long terme : l'établissement d'un plan de formation est un outil de gestion crucial pour une entreprise !

A vous d'en convaincre la direction et toute la ligne hiérarchique, et à vous de travailler à son développement et à l'amélioration du processus sur la durée...

Enfin, un dernier conseil : n'hésitez pas à vous faire aider par IFP !

Les conseillers IFP (et/ou les consultants agréés IFP) sont là pour vous aider à détecter vos besoins de formation et, d'une manière plus globale, à améliorer votre politique RH ! Plus d'info sur l'aide proposée par IFP ici : www.ipv-ifp.be/p_205.htm

Qu'est- ce qu'un « plan de formation » (PF) ?

Le PF est l'outil de gestion de formation le plus important. C'est autour de lui qui se réalise l'organisation et le contrôle des activités de formations / développement de compétences dans l'entreprise.

Plusieurs définitions en existent dans la littérature. Mais au sens de la CCT signée par les partenaires sociaux du secteur de l'industrie alimentaire, un plan de formation (PF) est un document sous forme de tableau reprenant de manière synthétique l'ensemble des formations prévues dans un avenir proche (généralement un an). Il permet à l'entreprise de formaliser les besoins de développement de compétences de ses collaborateurs.

Il n'existe pas de plan de formation-type. Mais les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire ont défini un modèle sectoriel obligatoire dans la CCT (voir étape 8 : rédaction du PF). Voir modèle sectoriel : www.ipv-ifp.be/p_1440.htm.

Une obligation pour les entreprises de l'industrie alimentaire de plus de 20 travailleurs

La Convention Collective de Travail (CCT) du secteur de l'industrie alimentaire relative à la formation continue 2015-2016 stipule que « *toute entreprise alimentaire comptant au moins 20 travailleurs doit élaborer un plan de formation conformément à un modèle sectoriel. (...). Les employeurs doivent discuter de ce plan de formation avec le conseil d'entreprise ou, à défaut, avec la délégation syndicale au sein de l'entreprise (...).* ».

Pas de méthode unique pour établir un plan de formation, mais bien des principes et des bonnes pratiques

Par ailleurs, il n'existe pas de procédure- type, ni de méthode miracle pour établir un PF. C'est pourquoi l'objectif de ce guide est de vous présenter des ensembles d'étapes sur lesquelles le bon sens et l'expérience peuvent s'accorder sans prescrire une méthodologie particulière ou un ordonnancement précis. Nous vous proposons également quelques documents exemplatifs que vous pourrez adapter à votre meilleure convenance pour les faire correspondre à votre culture d'entreprise et à vos spécificités.

Caractéristiques d'un bon plan de formation

Même s'il n'y a pas de procédure ni de méthode unique pour établir un PF, il est néanmoins possible de caractériser ce qui fait un « bon » PF.

Un bon PF...

- tient compte de la stratégie de l'entreprise, stratégie qui liste des objectifs clairs communiqués au personnel,
- se construit avec l'appui de la direction (voir point ci-dessous !),
- est construit avec la participation active du personnel,
- est concerté entre la direction et les représentants des travailleurs,
- fait preuve de créativité dans les moyens de développement de compétences,

- est équilibré entre satisfaction des besoins : individuels, collectifs (au sein d'un département), globaux (qui concernent l'ensemble de l'entreprise),
- vise des actions de court terme, de moyen terme et long terme.

Par ailleurs, un bon PF s'appuie sur 2 principes :

1. il tient compte des limites de temps et de budget,
2. il vise l'adhésion de tous, sous l'impulsion de la direction. Un PF sera d'autant plus pertinent qu'il aura été élaboré à partir des besoins définis par les responsables de terrain et les collaborateurs eux-mêmes. Il faut donc favoriser la participation la plus large possible et donc communiquer autour du PF. La communication précède la formation et l'accompagne tout au long du déroulement du PF. Le processus PF ne doit surtout pas être, ni être perçue comme, « une démarche RH ».

Concertation préalable avec la direction

Ce point est tellement important que nous en faisons un point particulier !

Il est indispensable de bien se concerter avec votre direction sur le sens de la démarche de l'établissement d'un plan de formation dans votre entreprise.

Voici donc les points à éclaircir impérativement avec votre direction si nécessaire avant de vous lancer dans la démarche de l'établissement d'un PF.

- ✓ pour quelles raisons votre entreprise établit-elle un PF ?
- ✓ qui aura la responsabilité de la rédaction du PF ?
- ✓ quel est le soutien de la part de la direction pour cette mission ?
- ✓ quel est le timing pour la rédaction du PF ?
- ✓ dans quelle mesure la direction est-elle prête à informer / impliquer les collaborateurs ?
- ✓ comment le PF sera-t-il communiqué aux collaborateurs ?
- ✓ comment le PF sera-t-il suivi puis évalué ?

Cette concertation est essentielle. En effet, sans implication de l'ensemble des niveaux de la ligne hiérarchique et une volonté ferme de la direction de soutenir la politique en entreprise, la démarche d'établissement d'un plan de formation risque d'être vouée à l'échec !

☀ *Les fonctions, une question de vocabulaire :*

Dans la suite, nous parlons du « DRH » (pour « Directeur/trice des Ressources Humaines »).

Mais dans la réalité des entreprises, il peut s'agir tout aussi bien d'un « responsable formation » spécifique et/ou d'autres membres du département « RH ». Souvent, les rôles décrits seront répartis entre le « DRH » et ses collaborateurs.

Il arrive même que dans certaines entreprises, ce soit le responsable qualité qui soit chargé du développement de compétences des collaborateurs et qui (co)établit le PF avec le DRH. Très souvent, le responsable qualité est un interlocuteur-clé pour le DRH lors de l'analyse des besoins de formation.

Par « direction », nous entendons la ou les personnes chargées de définir et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. Selon le contexte, il s'agira de l'administrateur-délégué, du comité de direction, du patron,...

Quand nous évoquons le « chef d'équipe », nous désignons l'encadrement de terrain « immédiat » du collaborateur concerné (le « n+1 » par exemple).

Par « responsable de département », nous visons l'encadrement plus élevé dans la ligne hiérarchique (le « n+2 » par exemple). Il peut s'agir par exemple du responsable de production, du conditionnement, de la maintenance, de la qualité, de l'administratif,...

Mais, une fois encore, le contexte varie fortement d'une entreprise à l'autre si bien que la répartition des rôles à ce niveau est avant tout indicative.

Les étapes de l'établissement d'un plan de formation (PF)

Etapes préliminaires : procédez en deux temps :

1. *Sur base du guide, choisissez les méthodes qui vous semblent les plus appropriées à implémenter, ou à améliorer pour identifier les besoins de formation dans votre entreprise,*
2. *Ensuite :*
 - 2.1. *élaborez - si nécessaire - les outils, docs, formulaires et,*
 - 2.2. *instaurez les nouvelles procédures auprès des personnes concernées (ceci passe par une appropriation de ceux-ci et celles-ci par le management de terrain).*

Etapes préliminaires éventuelles :

a) déterminez les approches qui vous semblent pertinentes

Après avoir parcouru ce guide, déterminez la méthodologie pertinente compte tenu du contexte de votre entreprise pour établir le PF (en particulier pour identifier les besoins de formation).

Par exemple,

Existe-il des entretiens de fonctionnement entre les chefs d'équipe et leurs collaborateurs ?

Le DRH fait-il partie du Comité de Direction ?

Existe-t-il des descriptions de fonction ?

Y a-t-il une délégation syndicale et/ou des organes de concertation (Conseil d'entreprise, CPPT) ?

Quelle est la culture de votre entreprise en matière de formation ?

b) *élaborez les éventuels nouveaux outils et instaurez les éventuelles nouvelles procédures*

En fonction des méthodes retenues, et si nécessaire,

- **d'une part**, élaborer les outils/documents/formulaires/... pour l'établissement du PF (en particulier pour identifier les besoins de formation).

Deux outils nous paraissent particulièrement utiles pour identifier les besoins de formation :

- *les descriptions de fonctions,*
- *les entretiens de fonctionnement (et/ou de formation et/ou d'évaluation),*

- **d'autre part**, avec le soutien de la DG et en concertation avec les personnes concernées, instaurez les éventuelles nouvelles procédures choisies (par exemple, les entretiens entre chefs d'équipe et collaborateurs).

Bien entendu, cette phase préliminaire d'élaboration d'outils et de méthodologie et de leur instauration ne devra être faite qu'une seule fois (« one-shot »). Mais il sera nécessaire, surtout la première année, d'évaluer la nouvelle méthodologie, la qualité des nouveaux documents, le respect des nouvelles procédures, la motivation des personnes concernées,....



Point d'attention : il ne suffit pas de créer les outils RH et d'instaurer des procédures, il faut aussi changer les pratiques de l'encadrement et des collaborateurs !

Ceci passe par l'impulsion de la direction, la clarification de la stratégie de l'entreprise aux yeux de collaborateurs, la communication (pour expliquer et convaincre) et la formation (des chefs d'équipe - voire celle des collaborateurs - à la technique des entretiens par exemple).

Il faut aussi que les utilisateurs voient un intérêt à pratiquer ces nouvelles procédures et à utiliser ces nouveaux outils.

Ne sous-estimez pas le temps nécessaire de cette étape : il conviendra sans doute d'en faire un vrai projet c'est-à-dire de mettre en place une équipe projet, identifier le rôle de chaque personne, mobiliser la direction, monter un éventuel comité de concertation si vous avez une délégation syndicale,...



IFP peut vous aider à établir vos descriptions de fonction et/ou à implémenter dans votre entreprise des entretiens de fonctionnement. Contactez le conseiller IFP de votre région : www.ipv-ifp.be/contact.

Etape 1. Analyse des besoins de formation (ABF)

1.0. Introduction à l'analyse des besoins de formation

L'étape-clé de l'établissement d'un PF est l'identification (ou analyse) des besoins de formation (ABF).

Il existe des circonstances / événements qui induisent « automatiquement » des besoins de formations. Il convient de relever ceux-ci de manière rigoureuse et systématique.

Concrètement, pour réaliser une ABF, il existe beaucoup d'outils / méthodes. Nous décrivons les 6 les plus courants. A vous de choisir la bonne combinaison de méthodes en fonction du contexte de l'entreprise, des enjeux stratégiques, de votre « existant », ...

Etape fondamentale dans l'élaboration du PF, l'ABF est un processus de consultation des différents acteurs de l'entreprise pour définir de manière concertée la pertinence d'un projet de formation à partir d'objectifs professionnels.

Il s'agit de définir les objectifs de la formation et les déficits de compétences à combler par rapport à la situation actuelle ou une situation future.

Il s'agit bien d'un « processus de concertation » : une condition de réussite essentielle est d'impliquer les collaborateurs dans la détermination de leurs objectifs de formation et donc de bien communiquer autour du processus de recueil et d'ABF, en amont et en aval du recueil de besoins, d'expliquer le pourquoi et le comment, aussi vis-à-vis des représentants des travailleurs.

Concrètement, les besoins de formation (plus précisément, de développement de compétences) peuvent provenir des :

1. Orientations stratégiques de l'entreprise

- ✓ nouveaux produits, nouveaux clients, nouveaux canaux de distribution, nouvelle image, nouvelle culture,...,
- ✓ projets d'investissements globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (modernisation - informatisation d'une unité,...),
- ✓ perspectives d'évolution des méthodes de travail (sous-traitance, automatisation, réorganisation maintenance,...) et/ou de nouvelles procédures (ex : instauration d'entretiens de fonctionnement).

2. Changement dans l'environnement technique / légal / commercial / ...

- ✓ évolutions des demandes des clients sur le produit ou sur les normes (certification BRC),
- ✓ stipulations légales actuelles / des changements législatifs.

3. Ecart constatés entre compétences réelles et celles souhaitées pour que le titulaire d'une fonction exerce celle-ci de manière optimale à présent.
4. Evolution des métiers, des professions, des fonctions : écarts prévus entre compétences réelles et celles qui devront être présentes dans l'entreprise dans les prochaines années à venir (on parle alors de « GPEC » : « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences »).
5. Problèmes, dysfonctionnements, non-conformités,... détectés suite à des audits externes ou internes ou suite à des plaintes clients et/ou dus à des erreurs dont la cause est la manque de compétences.
6. Demandes de formation exprimées par des travailleurs (ou de leurs représentants).
7. Projets de mobilité interne, de polyvalence, de promotion,

Notion de « compétence »

Ce guide n'a pas pour ambition de revenir en détail sur la notion de « compétences ».

Rappelons seulement qu'une « compétence » correspond à la mobilisation et à une combinaison d'un certain nombre de « ressources » : de savoirs (ou connaissances), de savoir-faire (ou aptitudes) et de savoir-être (ou comportements) dans le cadre d'une action dans une situation professionnelle pour obtenir un résultat souhaité par l'entreprise. Elle est directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail. Elle doit être observable et mesurable.

Pour plus de détails sur la notion de compétences, veuillez consulter notre site « capfood compétences » www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1192.htm

Durée du processus d'ABF

La durée du processus de recensement des besoins de formation est extrêmement variable selon la taille de l'entreprise et le type d'approche/s retenue/s.

Voici quelques estimations « à la louche » :

- une PME (moins de 50 collaborateurs) adaptant une approche basique : 1 à 2 mois durée de 2 à 4 mois dans
- une entreprise de taille moyenne (50 à 100 collaborateurs) : 2 à 4 mois
- pour une entreprise de plus de 100 travailleurs s'appuyant sur des entretiens de fonctionnement : 3 à 5 mois.

(il s'agit d'une estimation en « régime de croisière », c'est-à-dire sans tenir compte du temps éventuel nécessaire à élaborer les documents - descriptions de fonctions et/ou guide d'entretien de fonctionnement par exemple -, à diffuser et expérimenter les procédures sur le terrain, à sensibiliser et former les parties prenantes à celles-ci.)

Une astuce : partez du moment où vous souhaitez que votre PF soit communiqué et planifiez le moment de recensement des besoins de formation sur base d'un rétro-planning !

Voici un exemple de rétro-planning (avec les rôles de chacun) :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe2.pdf

♣ Deux remarques préliminaires importantes :

Réaliser un projet ou corriger un dysfonctionnement impliquent souvent que d'autres actions parallèles à la formation doivent être entreprises : une réorganisation, des changements de poste, des recrutements, la modification de procédures de travail, l'externalisation de tâches,...

Un déficit de compétence peut se combler par d'autres moyens que de la formation. C'est pourquoi, plutôt que de parler de « besoins de formation », on devrait plus justement parler de « besoins de développement de compétences ».

Voici, à titre d'exemples, quelques modalités pour développer les compétences autres que la formation : observer une façon de travailler, réaliser une tâche en binôme, participer à l'étude d'un problème, lire des livres/revues/documentation technique, rédiger des procédures, réaliser un audit/diagnostic/étude, être membre d'un réseau, être formateur/tuteur occasionnel, consulter un expert, participer à un club d'échange de pratiques professionnelles, participer à ou conduire un projet, ...

Les méthodes les plus courantes pour identifier les besoins de formation

Les pratiques d'ABF peuvent être très variables d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de solution ou de méthode miracle.

En tant que DRH, vous disposez de toute une palette de méthodes et d'outil possibles (entretiens, questionnaire, analyse documentaire,...) pour recueillir les besoins de formation.

Nous présentons ici les 6 méthodes les plus courantes. Celles-ci sont complémentaires l'une de l'autre et librement combinables.

Pour identifier les besoins de formations, on peut analyser...

- l'entreprise (méthodes 1 et 2 ci-dessous), et/ou
- les fonctions (méthode 3 ci-dessous), et/ou
- les travailleurs (méthodes 4 et 5 ci-dessous), et/ou
- les dysfonctionnements (méthode 6 ci-dessous).

Votre véritable valeur ajoutée consistera à choisir de manière pertinente une combinaison de méthodes en fonction du contexte de l'entreprise, des enjeux stratégiques,

Pour vous aider, vous trouverez un tableau listant leurs principaux avantages et inconvénients, des principes et des éléments-clés qui vous permettront d'inventer ou d'améliorer vos propres pratiques.

Les approches les plus courantes pour identifier les besoins de formation sont :

1. l'analyse de la stratégie globale de l'entreprise et de la GPEC (« gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ») :
les formations doivent supporter les orientations stratégiques de l'entreprise et il est nécessaire d'anticiper l'évolution des compétences dans les 2-3 ans à venir,
2. l'identification des besoins «stratégique » au niveau d'un département :
le responsable d'un département recense personnellement les besoins des collaborateurs

de son département en fonction des objectifs de son service et de ceux de l'entreprise,

3. l'analyse « compétences par métier-fonction » :
identifier les éventuels écarts de compétences individuels entre chaque titulaire de la fonction et les compétences exigées par cette fonction (ces dernières étant répertoriées dans une « description de fonction » ou un « profil de compétences »),
4. les entretiens de développement entre le responsable et de ses collaborateurs :
le responsable d'un département ou le chef d'équipe recueille les besoins individuels de formation de ses collaborateurs lors d'entretiens (d'évaluation/fonctionnement/formation),
5. le recueil des souhaits de formation individuels
les collaborateurs communiquent leurs souhaits ou besoins ressentis via un questionnaire, un formulaire de demande individuelle de formation, un entretien avec le DRH,
6. l'analyse des « incidents critiques » :
au départ de l'analyse d'un dysfonctionnement par des techniques de résolution de problèmes, on identifie les causes dues à des problèmes de compétences à combler.

Dans tous les cas, il s'agit d'identifier, pour chaque collaborateur, les compétences requises (résultant de projets, de problèmes, des profils métiers/fonctions et des évolutions professionnelles), de comparer celles-ci avec ses compétences réelles et d'en déduire les besoins de compétences pour combler le « gap ».

1.1. Méthode 1 : analyse stratégique de l'entreprise

Cette approche s'appuie sur les décisions stratégiques de l'entreprise et sur les objectifs fixés au niveau de l'entreprise dans un avenir proche (1 à 3 ans).

Le DRH devra analyser les conséquences de ces décisions stratégiques en termes RH en général et de formation en particulier, en tenant compte aussi des données spécifiquement RH telles que pyramide âge, l'évolution des postes et des fonctions, l'évolution de la législation sociale, ...).

A ce titre, c'est une approche-clé : elle permet d'assurer la cohérence entre formations et stratégie de l'entreprise !

1.1.1. Analyse stratégique globale de l'entreprise

L'identification des besoins de formation devrait idéalement s'appuyer sur la stratégie globale de l'entreprise afin d'anticiper sur les besoins futurs en compétences. Le déficit de réflexion sur les missions confiées et sur les compétences attendues est une source majeure de contre-performance pour l'entreprise.

L'objectif est de déterminer l'écart entre compétences requises actuellement et celles requises dans le futur proche, à un horizon de 2 à 4 ans, qui constituent les « macro-besoins » liés aux choix politiques et stratégiques.

Traduire cette stratégie en PF vous permettra de « légitimer » votre fonction de DRH et d'asseoir les formations comme véritable investissement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Concrètement, vous devriez demander à votre direction un éclairage précis de la situation actuelle et future de l'entreprise.

Cette analyse de la situation peut par exemple s'appuyer sur une analyse de type : points forts – point faibles – opportunités – menaces.

Voici quelques questions-clés :

- ✓ Quelle est la situation (commerciale) souhaitée d'ici 2-3 ans ? Quels moyens mettre en œuvre pour y parvenir ? Quelles sont les demandes des clients et comment vont-elles évoluer ?
- ✓ Comment va évoluer le secteur ? Les concurrents ?
- ✓ Quels sont les investissements à court et moyen termes ? Prévoit-on l'achat de nouveaux équipements ?
- ✓ Prévoit-on des changements réglementaires ?
- ✓ Prévoit-on une réorganisation de l'entreprise ?
- ✓ Prévoit-on le lancement d'une démarche qualité ? Une nouvelle certification ?
- ✓ Quels sont les moyens que la DG libère pour la formation ?

Ensuite, il convient de traduire ces grandes orientations stratégiques en conséquences RH : comment les fonctions vont-elles évoluer ? Des fonctions vont-elles disparaître / apparaître (ex : emballage) ? Des collaborateurs vont-ils changer de fonction ? Prévoit-on des recrutements ? Des licenciements ? De l'outsourcing ?

En tant que DRH, vous pourrez/devrez poser quelques questions plus concrètes pour mieux appréhender les besoins de compétences qui en découlent, de préférence en déclinant les implications au niveau de chaque département de l'entreprise (cf. approche 1.2 ci-dessous).

♣ *Remarque : si les besoins de formation induits résultent d'un projet bien identifié, qu'il s'agisse de la résolution d'un problème de qualité ou d'un projet de changement important, il peut s'avérer opportun de constituer une équipe de projet comprenant les responsables (aussi terrain) des collaborateurs impactés par le projet pour bien identifier ces besoins car il n'est pas toujours aisé d'analyser les conséquences en termes RH (et formations en particulier) d'un projet. Distinguez bien ce qui relève des compétences d'une part de ce qui relève des facteurs organisationnels (procédures, processus, systèmes,...) d'autre part.*

1.1.2. Analyse stratégique RH de l'entreprise

Pour compléter l'analyse, vous intégrerez de votre côté certaines données « stratégiques » directement liées à la gestion RH, comme par exemple :

- Les caractéristiques de la pyramide des âges, d'ancienneté
- Les principales évolutions d'effectifs : embauches, départ, mutations, promotions,...

Par ailleurs, vous pratiquerez une veille attentive de manière à cerner les orientations stratégiques, non pas de l'entreprise (ce qui relève de la responsabilité de la direction), mais du secteur de l'industrie alimentaire pour connaître les tendances générales, et vous documentez sur l'existence de bonnes pratiques dans différents domaines RH.

Ceci peut se faire par la lecture de revues spécialisées RH, mais aussi, voire surtout, en vous constituant un réseau à l'extérieur à l'entreprise, en participant à des clubs RH, à des ateliers IFP (www.ipv-ifp.be/plateformes) ou FEVIA, à des colloques/séminaires, ...

Enfin, vous suivrez bien entendu l'évolution de la législation sur le travail, et en particulier celles touchant de près ou de loin au domaine de la formation !

Avantages	Inconvénients
- Assure la cohérence entre stratégie globale de l'entreprise et politique de formation	- L'entreprise n'a pas toujours de vision stratégique bien claire (ou la direction ne la communique pas toujours au DRH)
- L'analyse tient compte du futur, pas uniquement de la situation existante	- Difficulté de faire des projections dans l'avenir ; et en particulier, de traduire les changements prévus/souhaités en besoin de compétences futurs
- Renforce la position du DRH, du département RH au sein de l'entreprise	- En dehors de la direction et du DRH, les autres acteurs (ligne hiérarchique, collaborateurs, syndicats,...) ne sont pas ou peu consultés

→ Approche clé car stratégique qui demande l'implication de la direction. A utiliser en complément avec d'autres approches (les 2, 4 et 5 de préférence)

1.2. Méthode 2 : identification des besoins collectifs (au niveau du service/département)

Cette approche est similaire dans sa philosophie à celle de l'approche 1 « stratégique » : il s'agit de traduire les conséquences des objectifs à un horizon de 1 à 3 ans en termes RH en général et formation en particulier, sauf qu'ici l'analyse ne porte pas au niveau de la société toute entière, mais au niveau de chaque département, et que votre interlocuteur n'est pas la direction, mais le responsable du département.

Dans un premier temps, chaque responsable de département décline à son niveau – et généralement en collaboration avec vous - les conséquences qu'auront, au niveau de son département, les objectifs généraux de la direction.

Pour cela, il doit donc bien sûr avoir reçu au préalable les orientations sur la stratégie de l'entreprise, au minimum celles qui impacteront son département !

Autrement dit, le responsable du service se livre au même exercice de réflexion stratégique que celui qu'aura – idéalement - fait la direction pour l'ensemble de l'entreprise, mais au niveau de son service :

1. D'abord au niveau des changements attendus dans son département quels sont les changements prévus en termes de :
 - évolutions techniques,
 - organisation / méthode de travail / structure et de répartition des tâches,
 - produits /services fournis,
 - relations avec les clients internes ou externes
 - ...
2. Ensuite, en termes d'organisation humaine (RH)
 - les perspectives d'embauche/départs/mutations,
 - l'évolution des missions des collaborateurs,
 - les modifications des fonctions constitutives du département
 - ...
3. Enfin, avec votre collaboration éventuelle, il en déduira, en particulier, ce que ces changements induisent en termes de besoins de compétences.

♣ *Remarque : le responsable de département devrait communiquer à ses collaborateurs (ou au moins aux chefs d'équipe de son département), lors d'une réunion collective d'information annuelle, ces objectifs de département et la vision qu'il en conçoit en termes d'organisation générale, de gestion RH en particulier (en particulier, ici, les besoins de compétences). Et qu'il laisse la possibilité à ceux-ci faire part de leurs réactions*

En fin d'analyse, chaque responsable vous communiquera l'ensemble des besoins de formation global de son département, de préférence en s'appuyant sur un document de synthèse reprenant les éléments suivants :

1. La finalité de la formation, c'est -à-dire les objectifs à atteindre, les changements attendus, les dysfonctionnements à corriger grâce à la formation
2. Les besoins en formation correspondant (c'est-à-dire les compétences à acquérir).

3. Les personnes concernées, ou groupe-cible / fonctions concernées / nombre de personnes concernées pour chaque besoin de formation.
4. Le timing.
5. Autres points (éventuellement) : éventuel formateur souhaité, taille groupe, contraintes, conditions de réussite, freins culturels ou organisationnels..., si possible : une estimation du coût de la formation (faisable s'il s'agit d'une formation déjà donnée précédemment par un formateur ayant donné satisfaction !).

Un exemple : formation maintenance 1^{er} niveau pour des conducteurs de ligne

1. *Projet : à partir de janvier 2018, faire assurer des opérations de maintenance de 1^{er} degré par les conducteurs de la ligne X (plutôt que par le service technique)*
Finalité : diminuer le temps d'arrêt machines sur cette ligne de 10 % sur 2017 par rapport à 2016.
2. *Objectifs pédagogiques (compétences à acquérir) :*
 - lire et interpréter documentation technique des machines X et Y,
 - pouvoir diagnostiquer les causes de dysfonctionnement sur ces machines,
 - pouvoir assurer sur ces machines des opérations de maintenance de 1^{er} niveau (réglages simples sans aucun démontage ou ouverture de l'équipement, échanges d'éléments consommables tels que voyants, huiles, filtres, ...),
 - décrire au technicien, dans le cas où celui-ci doit intervenir, les dysfonctionnements de manière « professionnelle »,
3. *Groupe-cible : Tous les conducteurs de la ligne X.*
4. *Timing : fin en septembre 2017.*
5. *Aspects pratiques : Formateur : interne : M. Jean Tounier ; Formation dans l'entreprise*
Groupe de 6 à 8 collaborateurs. Durée prévue : 3 jours (3 X 1 jour, espace d'une semaine).
Des jeudis de préférence. Point d'attention : personnel peu formés point de vue technique.
Coût : coût salarial de M. Tounier + celui des participants.

♣ *Remarques :*

Parfois l'entreprise travaille par « équipes- projets ». Une variante de ce modèle consiste alors en un entretien entre vous et les responsables des projets « transversaux ». Dans ce cas, vous jouerez le rôle d'interface entre le chef de projet et les responsables de services des différents collaborateurs concernés par le projet.

*Typiquement, un de vos interlocuteurs-clés dans le cadre de projets transversaux est le **responsable qualité** (dans le cadre de l'implémentation d'une certification de type BRC ou IFS par exemple). Il arrive même que ce soit celui-ci qui soit chargé de gérer la partie « développement de compétences » (et pas uniquement celles liées à la qualité !) dans l'entreprise !*



Suggestion : lancer une réflexion collective

L'idéal est d'inclure les collaborateurs du département dans la réflexion sur les conséquences de ces objectifs en termes de changements de leur propre fonction. Cela permet de diffuser et de communiquer la stratégie de l'entreprise et du département à l'ensemble des collaborateurs, et l'implication de ceux-ci dans la bonne réalisation de la celle-ci. Bien au-delà de l'objectif de détection des besoins de formation, c'est un puissant outil d'échanges et de communication interne. Mais c'est une démarche assez lourde - surtout si le nombre de collaborateurs est important. Un « compromis » pourrait être de se limiter à impliquer seulement les chefs d'équipe du département.

Cette démarche comprend 3 étapes :

- a. Le responsable leur communique les objectifs pour leur permettre cette réflexion (attention au langage employé, qui doit être adapté et compréhensible pour eux).
- b. Il leur demande de penser à ce que seraient leurs nouvelles responsabilités – leurs nouvelles tâches...et les futures compétences dont ils auront besoin (et donc à développer le cas échéant) à la lumière de ces objectifs (cette réflexion n'est pas évidente et peut demander l'aide d'un accompagnateur « neutre »).
- c. Enfin, il organise une/des réunions collectives d'échanges /concertation pour (tenter de) dégager un consensus sur la fonction future décrite en termes de responsabilités nouvelles, de nouvelles tâches, et de nouvelles compétences.

♣ Remarque : le dialogue entre le chef et ses collaborateurs sera fructueux s'il s'appuie sur un climat de confiance et d'ouverture. Il suppose des aptitudes au travail en commun tant du chef que des membres de son équipe. Les interlocuteurs doivent vouloir apprendre l'un de l'autre.

Avantages	Inconvénients
- Approche incluant le niveau stratégique (cf. approche 1) aussi bien au niveau des objectifs globaux de l'entreprise (cf. approche 1) (à décliner au niveau du département) qu'au niveau du département lui-même	- Le responsable de département doit pouvoir faire une analyse stratégique au niveau de son service, et être capable de traduire les changements souhaités en termes de besoins futurs de compétences (en collaboration avec le DRH)
- Implication des responsables de département (au-dessus des chefs d'équipe) → responsabilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique	- Démarche – en général - « top-down » : le collaborateur n'est pas (toujours) consulté ; et, par ailleurs, prise en compte surtout des besoins de l'entreprise plutôt que des besoins/souhaits de formations exprimés par celui-ci

➔ **Approche prospective, complémentaire à l'approche 1 (stratégique mais au niveau des départements).** Elle passe par un investissement temps important des responsables de service

1.3. Méthode 3 : approche par « référentiel-métier »(ou « description de fonction »)

Cette méthode s'appuie sur les « descriptions de fonction » (D de F).

Une « D de F » liste (entre autres) l'ensemble des tâches à accomplir dans le cadre de la fonction analysée et relève parfois les compétences nécessaires pour leur accomplissement.

Dans cette méthode, on relève les besoins de formation en identifier les écarts de compétences éventuel en partant d'une évaluation du niveau de maîtrise de chacune de ces tâches constitutives de la fonction pour chacun des titulaires.

L'évaluateur le plus pertinent est le chef hiérarchique immédiat de la personne évaluée.

Remarque : on évalue parfois directement le niveau de maîtrise des compétences (plutôt que celui des tâches)...mais cette démarche est plus abstraite, surtout pour un chef de terrain !

PS : une variante simplifiée consiste à simplement lister les formations types (ex : hygiène, sécurité, machine A,...) qu'il convient d'avoir suivies (obligatoirement ou de préférence) pour exercer la fonction considérée...et à lister les formations nécessaires sur base d'un suivi / système d'enregistrement des formations déjà suivies (ou non) par le titulaire.

1.3.1. La description de fonction

Cette approche s'appuie sur des « descriptions de fonctions »(DF).

Les DF (appelées aussi description d'emploi, description de poste, fiche de poste, référentiel métier,...) constituent un des outils-clés de la gestion RH d'une entreprise.

Il s'agit d'un document reprenant, sous forme standardisée, les caractéristiques essentielles d'une fonction, à savoir :

1. Le titre (le plus couramment utilisé pour désigner le poste).
2. La finalité : description en quelques lignes de la mission principale / l'utilité de la fonction : le modèle de formulation est : « quoi (= que fait le titulaire de la fonction), pourquoi ».
3. Les activités principales : ce que fait concrètement le collaborateur, à exprimer avec un verbe d'action (contrôler, conduire, vérifier, corriger,...), en précisant les outils/machines utilisées le cas échéant. Les activités peuvent éventuellement être regroupées en familles d'actions (entre 4 et 8 par fonction).
4. Les tâches : les différentes opérations à effectuer pour réaliser chaque activité.
5. Les spécificités éventuelles (par exemple en termes d'autonomie, de conditions de travail,...).
6. La place de la fonction dans l'organigramme (les relations avec la hiérarchie et le reste de l'équipe).

7. Les compétences essentielles nécessaires pour la bonne réalisation des activités, avec éventuellement un niveau attendu de maîtrise (*).
8. Les éventuelles exigences en termes de formation et/ou de diplôme, d'expérience professionnelle, de connaissances particulières pour occuper le poste (ex : brevet cariste pour conduire un chariot élévateur, BA5 pour interventions dans armoires électriques,...).

(*) ces compétences peuvent être détaillées dans un document appelé « référentiel de compétences ».

La rédaction de DF fait d'ordinaire partie de vos attributions de DRH.

A vous de les mettre ensuite à disposition des responsables, pour que ceux-ci s'en servent pour situer le travailleur, et donc d'identifier les écarts de compétences de chacun de leur collaborateur avec le profil requis

Vous trouverez ici, à titre d'exemple, 2 référentiels-métiers pour le secteur de l'industrie alimentaire (le référentiel métier est similaire à une DF).

[Conducteur de ligne de production en industrie alimentaire](http://www.sfmq.cfwb.be) (www.sfmq.cfwb.be)

[Opérateur de production en industrie alimentaire](http://www.sfmq.cfwb.be) (www.sfmq.cfwb.be)

♣ *remarque: déterminer les compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction (a fortiori le niveau de maîtrise souhaité pour cette compétence) n'est pas toujours facile car:*

- chacun a sa propre conception de ce qu'est une compétence,
- l'évaluation de l'importance d'une compétence pour une fonction est subjective,
- il faut pouvoir se limiter à 6-10 compétences-clés,
- il n'est pas toujours aisé de définir des critères clairs et identiques pour évaluer le niveau de maîtrise de la compétence,- ...



Conseil : si vous n'en avez pas encore, rédigez les « descriptions de fonctions » :

Elles constituent un outil de base d'une gestion RH : outre leur intérêt dans l'identification des besoins de formation, elles permettent de

- avoir une vision claire des emplois de l'entreprise et de leur contenu,
- définir les missions des collaborateurs et les compétences associées,
- communiquer sur le contenu d'un poste si recrutement (externe ou interne),
- évaluer le collaborateur dans un entretien d'évaluation ou de fonctionnement,
- classer un emploi en fonction de critères de fixation de barèmes,
- ...

**Vous n'avez pas encore établi de description de fonction et souhaiteriez en faire ?
Contactez le conseiller IFP de votre région : www.ipv-ifp.be/contact.**



Point d'attention : un danger, en particulier pour les PME, est de créer des dispositifs lourds et rigides, des DF qui enfermeraient les collaborateurs dans des cadres trop rigides. Néanmoins, il est important que chaque collaborateur

aie une image claire de ce que l'on attend de son travail. C'est pourquoi, dans une PME, nous recommandons d'établir des DF assez générales qui décrivent les missions attendues de manière ouverte en mettant surtout l'accent sur les contributions principales attendues du collaborateur.

1.3.2. Identifier les besoins de compétences individuelles à partir des descriptions de fonction

Le chef d'équipe peut identifier les écarts de compétences pour chacun de ses collaborateurs, soit en partant des tâches (1), soit en partant des compétences (2).

- (1) La démarche d'évaluation du niveau de maîtrise des tâches consiste à positionner chaque titulaire d'une fonction en fonction de son niveau de maîtrise de chacune des tâches constitutives de la fonction qu'il exerce
(par exemple, sur une échelle à 5 niveaux (0 : ne sait pas faire ; 1 : sait faire avec de l'aide d'un opérateur expérimenté, 3 : sait faire en autonomie, mais sans rendement/vitesse suffisante ; 4 : sait faire avec rendement ; 5 : maîtrise la tâche assez pour l'expliquer à d'autres).
L'inconvénient de cette approche « tâche », c'est qu'on évalue la maîtrise d'une tâche, mais pas la maîtrise des compétences qui permettent de la réaliser. Ainsi, il se pourrait qu'un opérateur ne puisse pas effectuer de manière satisfaisante une tâche parce qu'il ne maîtrise pas juste une seule des 8 compétences requises pour l'exercer : une formation visant à développer spécifiquement cette compétence-là suffirait.
- (2) La démarche passant par l'évaluation du niveau de maîtrise de compétences évite ce biais, mais se heurte à la difficulté d'évaluer la maîtrise d'une compétence.
En effet, une compétence correspond à la mobilisation et à une combinaison d'un certain nombre de « ressources » (de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être) dans le cadre d'une action dans une situation professionnelle. Elle est donc directement liée à un contexte et s'observe en situation de travail et se réfère à un résultat attendu.
www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1192.htm
Comme une compétence n'est observable (et donc évaluable) que lors de sa mise en œuvre en situation, elle est plus difficile à identifier et à évaluer.
Chaque compétence pourra être classée en utilisant par exemple une échelle de 4 niveaux (0 : ne maîtrise pas du tout la compétence ; 1 : compétences en cours d'acquisition ; 2 : maîtrise partiellement ; 3 : maîtrise parfaitement).



Conseils :

1. Il est intéressant de prévoir un niveau (le plus haut) de type : « maîtrise la tâche (ou la compétence) ET est capable de l'expliquer à des collègues », de manière à identifier les formateurs internes / tuteurs potentiels.
2. Cette analyse sera encore plus pointue si cette évaluation est également faite par le collaborateur lui-même aussi, à condition d'échanger ensuite avec le responsable (voir approche 5). Les éventuelles divergences peuvent être très intéressantes à étudier et par ailleurs, le collaborateur sera plus motivé à suivre des formations répondant à des besoins de compétences qu'il aura (également) ressentis et exprimés.
3. L'exercice se fait généralement par rapport aux compétences nécessaires actuellement dans la fonction envisagée maintenant. Mais on peut faire la même démarche de comparaison en imaginant puis en évaluant le niveau de maîtrise des compétences qui seront nécessaires à un horizon de 2 à 4 ans dans cette fonction (qui aura sans doute changé partiellement). Mais, dans ce cas, il faut bien sûr imaginer comment les compétences évolueront entretemps, ce qui passe par un travail d'analyse préalable dans un groupe de travail réunissant direction, DRH, responsables du département,...

1.3.3.: identifier les besoins de formation au niveau d'une équipe : la matrice de polyvalence

Un bon outil de synthèse au niveau d'une équipe es la « matrice de polyvalence » (ou « moniteur de compétences »).

Il s'agit d'un tableau à double entrée :

- les collaborateurs du département /de l'équipe, d'une part, et
- le niveau de maîtrise des tâches/des compétences attendu pour exercer sa fonction de manière satisfaisante, d'autre part.

Grâce à cet outil, un chef d'équipe peut rapidement identifier les points faibles de tel ou tel collaborateur mais aussi, et surtout, de son équipe : la matrice permet d'identifier les compétences collectives-clés pour lesquelles la maîtrise est la plus faible au niveau de l'équipe et de donner priorité aux formations qui combleront les lacunes de ces compétences-là.

De même, en cas de départ ou d'absence (congé, maladie,...) d'un collaborateur, les compétences à combler sont immédiatement identifiées.

A ce titre, la « matrice de polyvalence » est un instrument de planification des besoins en main d'œuvre très pertinent !

Voici, à titre d'exemple, le « Moniteur de Compétences » développé par IFP pour le profil « conducteur de ligne » www.ipv-ifp.be/p_1548.htm.

Par ailleurs, en annexe 3, nous vous présentons un exemple bien concret : www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe3.pdf.



Conseils

L'IFP peut vous aider à établir vos « matrices de compétences »



demandez aux chefs d'équipe de compléter et de mettre à jour cette grille périodiquement (au moins 1 fois par an). La matrice doit être « dynamique ». Elle permet alors de visualiser la montée en compétences de chaque collaborateur, ce qui est très motivant.

Avantages	Inconvénient
- L'ABF descend au niveau opérationnel celui du chef d'équipe : il est responsable de l'évaluation régulière des compétences des collaborateurs de son équipe	- Des descriptions de fonction (DF) (voire des référentiels de compétences) doivent avoir été établies (et être validées, mises à jour,...)
- Si matrice de compétence : l'ABF est envisagée aussi bien au niveau des compétences individuelles du collaborateur qu'au niveau des compétences collectives de l'équipe	- Le chef d'équipe doit être formé à l'évaluation objective du niveau de maîtrise des tâches / compétences des collaborateurs de son équipe (sur base des DF)
- Lien direct entre déficit de compétences et actions visant à combler celui-ci	- Les besoins sont identifiés (le plus souvent) au niveau opérationnel, mais sans dimension stratégique / sans tenir compte du futur, dans un environnement considéré comme stable (sans réorganisation, changement de fonction du collaborateur,...)
- Méthodologie assez simple (une fois les DF établies et la méthodologie maîtrisée par les chefs d'équipe !) - Gestion administrative assez aisée	- Démarche « top-down » : le collaborateur n'est pas (toujours) consulté ; pas de prise en compte des besoins/souhaits de formations exprimés par le collaborateur

➔ Cette approche s'appuyant sur les descriptions de fonction (qui sont des éléments-clés de la gestion RH) est un complément idéal à l'approche 4 (et 1, si cette dernière existe).

Une variante : l'approche « par formations-types par fonction »

Voici une méthode proche de celle par référentiel-métier, plus simple mais aussi moins rigoureuse pour identifier rapidement les formations à organiser.

Cette méthode est surtout utile et pratiquée lors de l'embauche d'un nouveau collaborateur ou lors d'un changement de poste / de fonction en interne.

Elle consiste à

- 1. Tout d'abord, lister les formations-types et/ou « récurrentes classiquement » organisées dans l'entreprise (par exemple, les formations en sécurité alimentaire, en sécurité au travail, en qualité, sur les machines sur lesquelles l'opérateur travaille,...) et ce pour chacune des fonctions de l'entreprise.*
- 2. Puis à les classer entre :
formations obligatoires,
formations souhaitées,
formations non-applicables
(selon chacune des fonctions).*
- 3. Une fois les formations classées de cette manière, il « suffira » au responsable de département de relever lesquels parmi ses collaborateurs doivent encore suivre quelles formations, compte tenu de leur fonction d'une part, et de leur historique de formation personnel d'autre part.*

Voir un exemple concret, annexe 4 :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe4.pdf

Pour appliquer cette approche, il est nécessaire de disposer :

- d'un historique rigoureux des formations suivies par chaque collaborateur,*
- d'un descriptif bien précis des compétences visées par chacune des formations.*

Elle présente deux inconvénients majeurs :

- elle part du principe que les compétences visées par une formation ont été acquises du simple fait même que le collaborateur l'a suivie (inversement, les compétences pourraient avoir été acquises autrement que par une action de formation : par l'expérience du collaborateur, par ses études,...).*
- elle ne prend en compte ni la dimension stratégique des changements attendus, ni les besoins/souhaits de formations exprimés par le collaborateur pour favoriser les changements de fonctions, les évolutions de carrière ou la polyvalence...*

C'est pourquoi cette méthode devrait être utilisée :

- en cas d'embauche d'un nouveau collaborateur ou de changement de poste/fonction*
- dans des PME, pour un recensement des besoins de formations d'un public ouvrier et à condition que l'entreprise évolue dans un environnement relativement stable*
- dans le cadre d'un éventuel premier travail de « débroussaillage » des besoins de formation, par un chef d'équipe par exemple.*

1.4. Méthode 4 : recueil des besoins individuels de formation par le supérieur hiérarchique via un entretien

Cette méthode consiste à identifier les besoins (mais aussi les souhaits) de formation du collaborateur grâce par un entretien – généralement annuel - entre lui et un ou son supérieur hiérarchique.

Qu'il s'agisse d'un entretien de fonctionnement ou d'évaluation, le principe est de faire le point sur la réalisation (totale ou partielle) des objectifs de l'année écoulée, d'analyser les raisons pour lesquels ils n'ont pas pu être atteints (ou atteints); de fixer des objectifs pour l'année à venir, et d'envisager les moyens à mettre à disposition du collaborateur pour atteindre ces objectifs.

Les formations sont un de ces moyens.

Tous ces rapports d'entretien (ou du moins « la partie relative à la formation ») sont envoyés par les responsables de département chez le responsable formation.

1.4.1. Les différents types d'entretiens

Cette méthode (et la suivante) permet une écoute optimale de l'expression des besoins de formation ressentis par le collaborateur lui-même.

Il s'agit d'un entretien, d'un dialogue entre celui-ci et son supérieur hiérarchique.

Il existe différents types d'entretiens possibles entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs : des entretiens d'évaluation, de fonctionnement (ou de progrès), de formation, de développement, d'objectifs,...

1.4.2. Entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation

Les deux modèles les plus couramment pratiqués sont :

- les entretiens d'évaluation
- les entretiens de fonctionnement.

Leur point commun est de faire le point sur la réalisation (totale ou partielle) des objectifs de l'année écoulée, d'analyser les raisons pour lesquels ils n'ont pas pu être atteints (ou atteints); de fixer des objectifs pour l'année à venir et d'envisager les moyens à mettre à disposition du collaborateur pour atteindre ces objectifs. Certaines entreprises prévoient de tenir un entretien de fonctionnement en cours d'année (uniquement) lorsqu'il semble bien que le collaborateur n'arrivera pas à réaliser ses objectifs annuels de manière à prendre les mesures nécessaires pour « corriger le tir ».

La partie « formation », qui fait (ou en tout cas : devrait faire) partie de ce dernier point, est le plus souvent abordée en fin d'entretien.

La différence entre entretien de fonctionnement et entretien d'évaluation est que le dernier cas, on...évalue la qualité du travail presté et le comportement du collaborateur et on aborde souvent des questions de rémunération, de prime, de promotion.

Il est préférable d'éviter la confusion entre le recueil des besoins de formation et ces points-là. Ceci dit, mieux vaut des entretiens d'évaluation - dans lequel on abordera l'aspect « besoins de formation » - que pas d'entretiens du tout !

Vous trouverez ici de l'aide sur la manière de mener un entretien de fonctionnement: guide exemplatif et conseils pratiques - annexe 5:

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe5.pdf

1.4.3. Entretien de formation

A contrario, dans les entretiens dit « de formation » (et ceux dits « de développement »), le focus sera mis sur le « développement de compétences – formations » de manière à faire croître le collaborateur dans sa fonction, voire dans l'entreprise.

Vous trouverez ici de l'aide sur la manière de mener un entretien de formation: guide exemplatif et conseils pratiques - annexe 5 bis :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe5bis.pdf



Point d'attention : la CCT sur la formation dans le secteur de l'industrie alimentaire prévoit que chaque travailleur puisse demander un entretien de formation avec sa hiérarchie (cf. article 4 de la CCT 2013-2014 industrie alimentaire sur la formation : « *Chaque travailleur dispose d'un droit d'initiative afin de demander un entretien avec le responsable sur ses possibilités de formation* »). Le guide IFP des « obligations et outils sectoriels » détaille ce droit et le manière de mener un tel entretien de formation : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 1, fiche formation 3)

1.4.4. Pour aller plus loin : l'entretien professionnel ou de développement

L'entretien professionnel ou de développement, moins pratiqué, n'est ni un entretien d'évaluation, ni un entretien de fonctionnement, ni un entretien de formation : il s'agit de construire un projet professionnel répondant au souhait du collaborateur et à la stratégie de développement de l'entreprise. Le collaborateur peut y exprimer ses souhaits d'évolution et envisager les actions de formation qu'il peut entreprendre. L'entreprise peut ainsi optimiser sa gestion des RH en identifiant les compétences disponibles, en identifiant les besoins de formation, en engageant les salariés dans une démarche active d'évolution de leurs compétences, voire en ouvrant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

En savoir plus : Outil : guide pratique de l'entretien professionnel (opcalia)

www.demarchecompetence.com/uploads/Media/lesoutils/ENTRETIEN_Opcalia.pdf

♣ *Remarque: Dans certaines entreprises, ces entretiens se font en mode tripartite, en votre présence (ou de quelqu'un du département RH).
Dans le cas d'entretiens de formation ou d'entretiens professionnels, l'entreprise peut préférer organiser (aussi ?) un entretien professionnel plutôt avec vous - hors ligne hiérarchique - pour que le collaborateur puisse s'exprimer plus librement. Nous abordons brièvement ce cas spécifique au point suivant.*



Point d'attention : l'implémentation d'un système d'entretiens

1. Avant même d'instaurer un système d'entretien (d'évaluation, de fonctionnement, de formation ou de développement), il est essentiel qu'il y ait clarification concernant le type d'entretien mis en place (enjeux, objectifs, contenus, outils).

En particulier, s'il y a une délégation syndicale, il faut une concertation afin de s'entendre sur les objectifs et contenu de cet entretien.

Cette clarification et cette concertation concernant le cadre des entretiens devraient aboutir à une charte, diffusée largement au sein de l'équipe.

2. La qualité des résultats obtenus par l'entretien avec les responsables de département peut être faible si l'encadrement n'a pas été formé aux techniques d'entretien et/ou s'il n'y voit qu'une formalité administrative.

Il faut du temps et l'implication de la direction pour que l'encadrement s'investisse dans ce type d'entretien.

Par ailleurs, le responsable terrain n'est pas toujours bien placé ou formé pour identifier des besoins qui parfois dépassent son champ de responsabilité à court terme. C'est pourquoi, lorsque vous démarrez des entretiens veillez à former les supérieurs hiérarchiques à mener un bon entretien si nécessaire et faites éventuellement valider les conclusions de ces entretiens par le « n+2 »!

1.4.5. Centralisation des besoins relevés lors des entretiens chez le DRH

Tous les rapports d'entretien, du moins la partie relative à la formation, seront ensuite centralisés chez vous et vous vous y référerez pour rédiger / compléter le cahier de charge (et le plan de formation).

Pour chaque formation (qui lui semble pertinente), le responsable terrain vous communique :

- ✓ nom collaborateurs concernés (ou, au moins, nombre),
- ✓ formation concernée,
- ✓ attentes mutuelle (du collaborateur et du responsable terrain),
- ✓ période souhaitée,
- ✓ durée,
- ✓ ...(tout autre élément utile).

Avantages	Inconvénients
- Responsabilise le collaborateur et de son supérieur autour de projets concrets de développement de compétences (cf. notion de « contrat » : les 2 parties se mettent d'accord sur des objectifs SMART et une méthodologie d'évaluation)	- L'entreprise doit déjà pratiquer des entretiens entre les collaborateurs et leur responsable hiérarchique. Sinon, elle doit les mettre en place, ce qui nécessite du temps, changement de culture, sensibilisation, formation,...
- Implication et responsabilisation du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences (il est acteur de son développement)	- Les responsables d'équipe (voire les collaborateurs eux-mêmes) doivent être sensibilisés et formés aux techniques d'entretien. Le responsable terrain n'est pas toujours bien placé ou formé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme.
- Implication du responsable dans la fixation des objectifs, le suivi, l'évaluation de la formation de son collaborateur	- Confusion éventuelle entre différents types d'entretiens (de fonctionnement, de carrière, d'évaluation,).
- Prise en compte des besoins/souhaits de formation du collaborateur	- Assez lourd à gérer : un chef d'équipe peut difficilement mener plus de 10-15 entretiens !
- Prise en compte du futur (des projets) au niveau de - entreprise, - département, - collaborateur.	- Gestion administrative lourde
- Au-delà de l'objectif d'ABF, les entretiens (de fonctionnement surtout, d'évaluation un peu) permet de faire le point sur le travail du collaborateur avec son responsable	- Risque d'apparition de routine (l'entretien ne se fait plus que parce qu'il est obligatoire)

➔ **Approche très riche et recommandée (mais passe par la mise en place d'entretiens entre le collaborateur et son responsable). Complément idéal à l'approche 3 (et 1, si cette dernière existe).**

1.5. Méthode 5 : recensement de demandes (individuelles) de formation

Trois outils (regroupés la méthode décrite ci-dessus) permettent de faire remonter les besoins ressentis et souhaits individuels de formation des collaborateurs. :

- le questionnaire (qui permet de toucher tout le monde, mais auquel le taux de réponse peut être faible et dépend du collaborateur),
- le formulaire de recueil des souhaits de formation, accompagné ou non d'un « catalogue de formations » (aux effets sont pervers : pas de réflexion sur les « vrais » besoins),
- l'entretien avec le DRH (à ne pratiquer – sauf raison particulière – que s'il n'existe pas d'entretiens avec le supérieur immédiat - décrit à la méthode précédente).

Quel que soit l'outil, le collaborateur souhaitant suivre de sa propre initiative une formation doit compléter un document de demande officiel (adressé au département RH et/ou, plus communément, à son responsable hiérarchique).

Toute demande devra être analysée via ce formulaire...et recevoir une réponse !

1.5.1. Outils de recensement de demandes (individuelles) de formation

Trois outils permettent de faire remonter les besoins ressentis et souhaits individuels de formation des collaborateurs.

a) Questionnaire

L'exploitation de questionnaires permet de dégager une première liste de souhaits de formation.

L'avantage de ce document est, d'une part, sa facilité de traitement, d'autre part, de permettre de consulter tous les collaborateurs sur leurs souhaits de formation.

Mais il présente de gros inconvénients :

- le taux de réponse peut être très faible chez les personnes moins qualifiées,
- ceux qui auront répondu ne sont pas obligatoirement ceux qui ont le plus besoin de formation...et inversement.

b) Formulaire (individuel) de recueil des souhaits de formation

Un document de demande individuelle de formation peut être envoyé à tous les collaborateurs, soit directement, soit via la hiérarchie.

On peut y joindre un catalogue de formations, mais son utilisation est dangereuse, car le choix des formations risque de ne pas être basé sur une réflexion sur la réelle utilité de celles-ci !

c) L'entretien avec le DRH

Laisser la porte de votre bureau ouverte pour tout salarié qui souhaiterait un entretien peut être un moyen alternatif pour le collaborateur de faire part de ses envies ou besoins, surtout s'il n'y pas d'entretien de fonctionnement avec le chef direct.

Parfois, l'entreprise choisit d'organiser (à côté de l'entretien d'évaluation et/ou de fonctionnement) un entretien plutôt avec vous qu'avec la ligne hiérarchique pour que le collaborateur puisse s'exprimer plus librement. Cependant, même dans ce cas, il faudra éviter de court-circuiter la ligne hiérarchique : vous préciserez d'emblée que c'est le responsable hiérarchique (le « n+1 » ou « le n+2 ») qui restera l'arbitre en cas de divergence d'appréciation sur l'opportunité d'une demande de formation.

Ces 3 outils sont donc complémentaire aux autres méthodes de recensement, en particulier aux entretiens de fonctionnement/évaluation/formation... ces derniers devant rester l'outil privilégié pour faire détecter les besoins de formation pertinents !

1.5.2. Analyse de la demande de formation

Quel que soit l'outil utilisé, le collaborateur souhaitant suivre de sa propre initiative une formation devra compléter un document de demande officiel précisant les raisons pour lesquelles il souhaite suivre la formation et les infos pratiques (date, coût, formateur,...) relatives à celle-ci.

Voici un exemple de formulaire de demande

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe6.pdf

Selon la procédure de votre entreprise, la demande de formation du collaborateur sera adressée directement auprès du département RH ou, plus communément, auprès de son responsable hiérarchique.

L'accord éventuel dépendra de 2 critères :

- La demande est-elle pertinente (apportera-t-elle une solution à des dysfonctionnements ou supportera-t-elle un projet que le entreprise veut mener) ?
- La formation est-elle faisable compte tenu des contraintes organisationnelles ?

La décision sera préférentiellement prise par le responsable du collaborateur, lequel, après accord éventuel, transmettra la demande au département RH.

Voici un exemple de document à compléter par un responsable pour transmettre une demande d'un collaborateur validée au département RH.

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe7.pdf

Conseils / points d'attention

1. Aucun travailleur ne peut être exclu du processus de recensement des besoins.
2. Cela ne signifie pas que toute demande sera satisfaite. Mais, en revanche, toute demande devra recevoir une réponse : une absence de réponse ou une réponse négative sans préciser les raisons du refus risque d'entraîner une démotivation du personnel.
3. Précisez dès le départ les éventuels critères de sélection afin de ne pas susciter de faux espoirs.
4. Tenez compte du fait que des travailleurs moins qualifiés (typiquement, les ouvriers) auront besoin d'être aidés dans leur démarche.
5. A ce propos : les représentants du personnel soumettent parfois également des demandes de formation au nom de collaborateurs. Ils peuvent également jouer un rôle important pour sensibiliser et mobiliser « leur troupe » sur l'importance de la formation.

Avantages	Inconvénients
- Implication du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences	- Il s'agit de souhaits/besoins ressentis, pas – forcément - de besoins « objectifs » de l'entreprise (ni même du collaborateur)
- Démarche assez simple d'un point de vue administratif et gestion	- Si utilisation d'un catalogue de formations, le choix des formations risque de ne pas être basé sur une réflexion sur la réelle utilité de celles-ci
- « Ecoute » des besoins/souhaits de formation du collaborateur	- Risque de déception si la demande n'est pas acceptée
	- Certains collaborateurs demanderont plus que d'autres (sans que leurs besoins soient obligatoirement plus grands). Typiquement, les ouvriers sont peu spontanément demandeurs de formation contrairement aux employés et surtout aux cadres.
	- Risque d'incohérence du management si le « n+1 » décide autrement que le « n+2 » et/ou que le « DRH »

➔ **Approche utile (car elle permet aux collaborateurs d'exprimer leurs souhaits) mais à utiliser en complément à d'autres**

1.6. Méthode 6 : analyse des dysfonctionnements (ou incidents critiques)

Cette méthode bien spécifique est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements / des non-conformités.

Elle s'appuie sur des techniques de résolution de problèmes (telles que le diagramme Ishikawa) qui permettent d'examiner dans quelle mesure le dysfonctionnement est réellement dû à un manque de compétences (plutôt que, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...).

1.6.1. Contexte d'utilisation

Cette méthode est utile pour relever les besoins de formation liés à des dysfonctionnements ou des non-conformités (parmi les « classiques » en industrie alimentaire : taux de rébus produits, problème hygiène, délais de livraison lents, plaintes clients, rendements ligne insuffisant, taux de pannes machines trop élevés,...).

Des techniques de résolution de problèmes telles que par exemple l'analyse de cause par le « diagramme Ishikawa » (méthode, matière, main d'œuvre, milieu, matériel) permettent de cerner les dysfonctionnements et d'examiner dans quelle mesure celui-ci est dû à un manque de compétences (et pas, par exemple, à l'organisation du travail, des problèmes de communication, à l'équipement lui-même, ...). Ainsi, par exemple, des temps d'arrêt de machines trop longs peuvent être dus certes à un déficit de compétences techniques des opérateurs, mais peut-être aussi à un manque d'instructions de travail claires, à un parc machine vieillissant, à des entretiens pas assez fréquents,...

Si des causes touchent à « main d'œuvre », il est probable que des formations seront nécessaires !

1.6.2. Pertinence d'une action de formation pour résoudre un dysfonctionnement

1. La cause d'un dysfonctionnement n'est pas toujours un déficit de compétences.
2. Un dysfonctionnement se résout souvent en mobilisant un ensemble de mesures de correction dont la formation n'est qu'un volet parmi d'autres. Ainsi, on peut (on doit souvent !) également penser à adapter l'organisation du travail, à améliorer la communication interne, à changer les collaborateurs de fonction, à faire de nouveaux investissements en matériel,...
3. Des actions de formation auront un impact variable selon la cause d'un dysfonctionnement. Ainsi, par exemple, on résoudra plus facilement avec des formations un problème de lacune de compétences techniques qu'un problème de procédures inadaptées, de mauvaise communication entre services ou d'absentéisme.

Le tableau de l'annexe 8 reprend des causes de dysfonctionnement classiques et, pour chacune d'entre elle, estime la pertinence d'une action de formation :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe8.pdf.

4. Un déficit de compétence ne se résout pas toujours par de la formation : celui-ci peut trouver son origine à l'absence de ressources ou encore à l'absence de volonté / de motivation de certains collaborateurs.

Avantages	Inconvénients
- Très concret : lien clair entre une formation à la résolution d'un problème bien déterminé	- Approche appropriée dans le cas d'un dysfonctionnement ponctuel : pas de dimension stratégique ou « projet » (positif)
	- Difficulté de déterminer si un problème pourra être effectivement résolu par de la formation (souvent il faut d'autres mesures parallèles)
- Si le groupe de travail existe : Peut bénéficier des conclusions du groupe de travail constitué pour l'étude d'un dysfonctionnement	- Si le groupe de travail n'existait pas : nécessite la constitution d'un groupe de travail dédié à l'étude d'un problème

➔ **Approche bien spécifique (pour certaines circonstances : en cas de dysfonctionnements), moins appropriée « en tant que telle » pour recenser des besoins de formation dans le cadre d'un PF**

Etape 2. Finalisation de l'ABF par le DRH

Il y a deux raisons pour lesquelles il est important que le DRH doit revoir (et compléter si nécessaire) le PF avant de passer à l'étape suivante :

1. compléter l'ABF :

Il est possible que certains besoins de formation aient échappé aux yeux de la direction, des cadres, des chefs d'équipe et des collaborateurs eux-mêmes. C'est pourquoi le DRH s'assurera que tous les événements dont il a connaissance qui induisent des besoins de formation sont bien tous couverts (exemples : des projets de recrutements ; de polyvalence et de mobilité interne ; des nouveaux investissements ; des changements dans l'organisation du travail ; une nouvelle loi qui entraîne des obligations en termes de formation, ...)

Il devra aussi analyser le PF de l'année précédente (pour, par exemple, rajouter les demandes de formations encore pertinentes qui s'y trouvaient et qui n'auraient pas été satisfaites l'année précédente).

2. veiller à un PF équilibré :

L'expérience montre que certaines catégories sont généralement défavorisés en termes d'accès à la formation : les moins-qualifiés, les « simples exécutants, les plus âgés et les jeunes, les intérimaires (les partenaires sociaux les appellent « les groupes à risque »). Dès lors, en tant que DRH, vous veillerez à ce qu'ils ne soient pas oubliés

Une fois les besoins de formations recensés via l'une et/ou l'autre des 6 approches décrites, vous complèterez, si nécessaire, la liste des besoins de développement de compétences. Ce complément s'appuiera sur une analyse de différents éléments relevant de la politique RH de l'entreprise.

♣ Remarque: vous pouvez intervertir l'ordre des étapes 1 et 2.
D'ailleurs, beaucoup de PME commencent par cette étape 2...mais s'y arrêtent, sans jamais passer ensuite à l'étape 1!

2.1. Une analyse du PF de l'année précédente

- ✓ Vous reprenez les demandes de formations du PF précédent non réalisées (si elles sont encore pertinentes).
- ✓ Vous reprenez les formations « récurrentes » et « obligatoires », comme par exemple les formations de rappel en hygiène, en sécurité (brevet cariste, brevet secouriste,...), les formations liées à des certifications commerciales (BRC, IFS,...),...
- ✓ Vous intégrez les éventuelles formations imposées par la maison-mère si vous relevez d'un groupe.
- ✓ Vous analysez la pertinence d'ajouter des formations de perfectionnement à des formations données précédemment (ex : perfectionnement en langues, en Excel, en technique de soudure – TIG,...).
- ✓ *Parallèlement : vous analysez les évaluations des formations données dans le PF précédent et reprises dans le PF futur pour voir l'opportunité de modifier l'approche pédagogique voire de changer de formateur.*

2.2. Un relevé des « événements RH » prévus dans l'année à venir qui induisent de la formation

C'est votre rôle d'analyser a posteriori le résultat du recensement des besoins de formation pour relever les éventuels besoins qui seraient passés inaperçus au niveau de la DG, des cadres, des responsables qualité, des chefs d'équipe, des collaborateurs eux-mêmes.

Pour cela, vous relèverez les événements dont vous avez connaissance qui induisent presque automatiquement des besoins de formation, et vous vérifiez s'ils sont bien tous couverts par une demande de formation.

Voici quelques un de ces événements « typiques » :

- des recrutements, qui impliquent des parcours de formation et des formations au tutorat,
- l'accueil de stagiaires (élèves, étudiants, apprentis, demandeurs d'emploi), qui passe par des parcours d'intégration/de formation et des formations éventuelles au tutorat,

- des licenciements, qui appellent des actions de reconversions,
- des départs à la pension (en particulier, des travailleurs occupant des emplois-clés dont le départ est proche), qui nécessitent des actions de transmission de compétences en interne vers les plus jeunes,
- des projets de polyvalence et de mobilité interne
- des plans de développement personnels (en particulier pour les collaborateurs à haut potentiel),
- des nouveaux investissements et/ou introduction d'une nouvelle technologie,
- des plans de mobilité interne (par exemple, pour remplir des fonctions difficiles à pourvoir via le marché de l'emploi, via des actions de transferts de compétence en interne),
- des changements dans l'organisation du travail,
- des changements dans la législation, qui entraînent des obligations en termes de formation,
- des changements dans les exigences des clients (certifications par ex.), qui ont pour conséquence des obligations en termes de formation,
- des accidents de travail ; la présence de stress ; une satisfaction de travail en baisse
- ...

2.3. Un point d'attention : la formation des « groupes à risque »

Les statistiques de formation montrent que certaines catégories sont généralement défavorisées en termes d'accès à la formation : les moins-qualifiés, ceux dont les fonctions sont considérées comme de simple exécution, les plus âgés, les jeunes, les intérimaires (ce que les partenaires sociaux appellent « les groupes à risque »).

Dès lors, en tant que DRH, vous veillerez à l'équilibre du PF : assurez-vous qu'il n'y a pas de groupes « oubliés » ; qu'il existe un bon équilibre entre ouvriers, employés et cadres ; que ceux qui ne sont pas spontanément demandeurs de formation n'ont pas été défavorisés.



Point d'attention : les partenaires sociaux du secteur, conscients de ce constat, ont prévu que le modèle sectoriel de la CCT sectorielle sur la formation détaille les initiatives prises pour les collaborateurs relevant des « groupes à risque » tels que les travailleurs peu qualifiés (max CESI), les travailleurs âgés de plus de 50 ans, les travailleurs présentant une capacité de travail réduite,... Nous reviendrons sur ce point à l'étape 6.

Etape 3. Arbitrage entre les besoins et budgétisation; vérification des conditions de réussite de la formation

L'arbitrage éventuel entre les formations se fera en fonction

a) des contraintes, en termes de temps et d'argent/budget :

- raisonner en termes de R.O.I. avec ceux qui tiennent les cordons de la bourse,
- négocier les budgets disponibles au niveau de chaque département,
- chercher tous les subsides disponibles (entre autres proposés par IFP !).

b) des priorités, les formations...

- liées à des obligations légales (sécurité et hygiène par ex.),
- couvrant des enjeux majeurs, liés à la mission, objectifs, stratégie de l'entreprise,
- répondant à des exigences commerciales impératives (exemple : des certifications),
- susceptibles de corriger des dysfonctionnements « cruciaux » (plaintes clients),
- indispensables au bon fonctionnement de la production (des équipements),
- dont le ROI semble le plus élevé (rapport entre le coût et les gains escomptés).

c) ainsi qu'aux formations répondant aux conditions de succès...3 facteurs-clés :

- le temps (pour se former, pour mettre en pratique les nouvelles compétences,...),
- la motivation du collaborateur vis-à-vis de sa formation,
- l'implication de son supérieur hiérarchique dans le suivi de son collaborateur.

3.1. L'arbitrage, une étape difficile

Une fois les besoins collectifs et individuels de formation recensés, l'arbitrage entre les besoins recensés pour les prioriser – en particulier si certains doivent être reportés faute de budget - est une tâche difficile.

Il nécessite de la concertation entre vous, la direction et les chefs de service.

La nature de cette concertation dépendra évidemment de qui a le pouvoir de décider des formations et de qui dispose de quel budget formation.

Outre l'aspect budgétaire, vous devrez vous assurer également que les conditions de réussite de la formation sont bien réunies.

L'arbitrage sera essentiellement fonction de 2 contraintes :

- temps : celui de libérer les apprenants pour la formation, en assurant éventuellement leur remplacement pendant la durée de la formation,

- argent : il y a fondamentalement 2 approches possibles différentes :

- ★ enveloppe fermée : au niveau de l'entreprise et/ou au niveau d'un département. Vous veillerez à ne pas le/s dépasser. Souvent, le montant est celui de l'année précédente, majoré ou minoré d'un certain pourcentage.
- ★ enveloppe ouverte : le montant nécessaire sera négocié à partir du chiffrage des besoins.

Commençons par analyser le critère « argent » :

3.2. Budgétisation et négociation budgétaire avec la direction

Le plan de formation doit bien entendu cadrer dans le budget.

Pour estimer le coût de la formation, vous devez disposer des éléments suivants :

- les coûts salariaux : sur base des effectifs concernés (nombre et fonction),
- le coût du formateur : sur base de la durée de la formation et du mode d'organisation :
 - ★ avec un formateur externe en inter-entreprises (le coût – par personne - est alors connu),
 - ★ avec un formateur externe en intra-entreprise (le coût – par jour et par groupe - est généralement connu s'il s'agit d'une formation déjà donnée ; sinon, il est toujours possible d'avoir une estimation suffisamment précise à ce stade des honoraires des formateurs en contactant quelques uns sans attendre le résultat de l'appel d'offre – cf. étape suivante). N'oubliez pas d'inclure les coûts de préparation éventuels !
 - ★ avec un formateur interne (le coût est alors celui du salaire du formateur interne),
 - ★ les coûts annexes : transport, fourniture, manuel, location de salles, matériel pédagogique,...

Ceci dit, le coût des formations n'est pas toujours supportés par le budget « formation » global de l'entreprise : des budgets spécifiques soient parfois libérés pour les formations liées à des changements stratégiques globaux, soit encore des formations sont imputés dans le budget de fonctionnement d'un département (ce qui est logique dans la mesure où le maintien du niveau de compétence des membres de son équipe est – ou du moins devrait être – une des responsabilités du manager du département).



Conseils :

1. *prévoyez une « enveloppe réserve » pour les formations non prévues dans le PF*

2. *Argumentez en termes de R.O.I.*

La formation est souvent perçue comme un coût par la Direction. C'est pourquoi, pour défendre les propositions de formation vis-à-vis de celle-ci, établissez, si possible, une estimation du R.O.I. « retour sur investissement » (par exemple : une formation en technique maintenance visera à diminuer d'autant de pourcents le taux de pertes)

3. *Utilisez les aides*

Par ailleurs, n'oubliez pas de recourir aux aides publiques et sectorielles (les subsides accordés par IFP). En particulier, essayer de définir des trajets de formation qui vous permettent de bénéficier des congés-éducation payé (minimum 32 h de formation endéans une année).

→ pour en savoir plus, contactez IFP : www.ipv-ifp.be/contact

3.3. Critères de priorisation (en particulier en cas de dépassement de budget)

En cas de dépassement du budget accordé par la direction, vous vous armez des critères de priorisation décrits ci-dessous et

- ✓ vous analysez la possibilité de reporter / annuler l'une ou l'autre des formations générales (qui concernent plusieurs ou l'ensemble des départements),
- ✓ vous consultez les responsables de départements pour éventuellement reporter / annuler certaines formations spécifiques à leur département, ou pour leur demander de justifier son maintien (par exemple, en termes de ROI).

La priorité sera donnée aux formations comblant les besoins considérés comme à la fois urgents et important (selon la méthode classique consistant à classer les besoins de formation dans l'une ou l'autre de 4 cases d'un tableau composés de 2 axes : importance (important- pas important) d'une part et l'urgence (urgent- non urgent) d'autre part).

De préférence, votre rôle ne sera pas d'accomplir vous-même cette analyse, mais bien d'outiller et éventuellement soutenir les responsables terrain pour qu'ils puissent effectuer eux-mêmes celle-ci !

Plus concrètement, la priorité sera donnée aux besoins de formation :

- liés à des obligations légales (sécurité et hygiène par exemple),
- couvrant des enjeux majeurs pour l'entreprise, en lien avec la mission, les objectifs, la stratégie de l'entreprise,
- répondant à des exigences commerciales impératives (exemple : des certifications),
- susceptibles de corriger des dysfonctionnements « cruciaux » (ceux par exemple pour lesquels l'entreprise a reçu des plaintes de clients),
- indispensables au bon fonctionnement de la production (des équipements),

- dont le retour sur investissement (ROI) ou sur expérience (ROE) semble le plus élevé (rapport entre le coût et les gains escomptés) (donc, les formations dont la contribution à la réussite du projet ou à la disparition du dysfonctionnement seront les plus grandes),
- pour lesquelles la maîtrise en termes de compétences-collective au sein d'une équipe est la plus faible (une « Matrice de Polyvalence » ou « Moniteur de Compétences » est l'outil par excellence pour cette analyse),
- exprimés à la fois par le travailleur et la ligne hiérarchique,
- pour lesquelles les résistances seront les moins fortes / les 'forces' en présence (direction, chef de proximité, délégation syndicales, les collaborateurs) les plus favorables, en particulier la motivation du collaborateur concerné et le soutien de son chef d'équipe,
- pour lesquels la formation sera « aisément » mobilisables (coût, disponibilité du formateur, du matériel, des apprenants).

Et, par ailleurs, pour lesquelles les conditions de réussite sont réunies (voir point 3.4. ci-dessous) !

♣ *Remarque : cerise le gâteau, « la littérature » considère qu'un PF bien équilibré comprend :*

- * environ 80 % de formation au niveau collectif et 20 % au niveau individuel,
- * autant de formations touchant des projets de changement que formation liées à des projets visant à corriger des dysfonctionnements, à des évolutions de métiers et à des changements culturels.

3.4. Conditions de réussite de la formation

Par ailleurs, même si le budget est suffisant, vous devez également vérifier que les conditions de réussite de la formation sont bien réunies (même si normalement ceci a été fait au stade du recensement de besoins lui-même).

Ces conditions de réussite relève de deux domaines : la contrainte temps d'une part, et l'implication des parties prenantes d'autre part.

Voici quelques questions-clés à vous poser :

a. Le facteur « temps » :

- A-t-on prévu que le travail du collaborateur en formation sera assuré par un de ses collègues (ou qu'il ne sera pas réalisé) ?
- Les formations sont-elles planifiées à des moments « réalistes » pour que les participants aient le temps de suivre la formation ?
- Les participants auront-ils l'occasion de mettre en œuvre les acquis de la formation dans un délai raisonnable (dans les 2-3 mois qui suivent la fin de la formation) ?
- Les heures de formation hors heures de travail sont-elles payées ou compensées ?

b. L'implication des « parties prenantes » :

b.1. le collaborateur à former

- A-t-il eu son mot à dire sur les objectifs attendus de la formation ?
 - Au minimum, sait-il ce que le management attend de lui avec cette formation ?
 - Maîtrise-t-il les prérequis pour suivre la formation ?
 - Est-il motivé à se former ?
- Soyez attentif à la motivation des collaborateurs à suivre des formations. Le « vouloir-agir » est aussi important que le « pouvoir-agir » dans le succès d'une formation ! Si vous sentez des réticences, essayez d'en déterminer les causes pour trouver des solutions.

La fiche concertation 4 du guide « concertation sur le plan de formation » identifie quelques raisons typiques et vous donnent des pistes de solutions.

www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 2, fiche concertation 4)

b.2. le supérieur hiérarchique

Par ailleurs, les chefs d'équipes, responsables de première ligne, jouent un rôle essentiel dans le succès des formations. Ce sont eux qui peuvent le mieux évaluer leurs collaborateurs dans leur job. C'est donc à eux de veiller à ce que ce qui a été appris soit appliqué sur le lieu de travail.

Or, trop souvent, ils n'y sont pas habitués/formés et/ou ne prennent pas le temps d'y consacrer une attention suffisante. Il s'agit d'une des principales raisons pour lesquelles les formations échouent.

Posez-vous les questions suivantes : le responsable de terrain du collaborateur à former...

- Est-il impliqué ? A-t-il été consulté (ou du moins informé) ? Partage-t-il les objectifs de la formation ?
- Sait-il comment aider les participants / stimuler les acquis ?
- Sait-il comment évaluer les effets de la formation ? Dispose-t-il bien des compétences et du temps pour ce faire ? (sinon, bénéficiera-t-il d'une formation ?)

La fiche concertation 5 du guide « concertation sur le plan de formation » revient plus en détail sur ce point : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 2, fiche concertation 5)

Etape 4. Traduction des besoins de formation en formations et établissement d'un cahier de charge.

Après une étape consistant à compiler les besoins, le DRH traduira les besoins de formation en projets concrets de formation de manière à établir un « cahier de charge ».

Dans un 1er temps, le DRH vérifiera si

- la finalité (= que souhaite-on atteindre grâce à cette formation) de chaque formation et,
- les objectifs pédagogique (= quelles compétences souhaite-t-on développer), sont correctement précisés (sinon, il les (re)formulera si nécessaire), ainsi que, pour chacun de ces deux types d'objectifs, les critères de réussite.

Une fois ces éléments cruciaux bien précisés, on rédigera le « cahier de charge » de la formation.

Celui-ci précise toute une série d'informations organisationnelles, administratives, financières (pourquoi, qui former, quand et où, comment et par quel formateur, pour combien, ...).

Ce « cahier de charge » servira pour faire éventuellement un appel d'offre vers des formateurs potentiels, ou directement vers un conseiller IFP afin que celui-ci vous propose le formateur optimal.

L'étape suivante consiste à traduire les besoins de formation en « cahiers de charges ». Pour cela, pour chaque formation, il faudra :

- 4.1 Compiler les besoins
- 4.2 S'assurer que les objectifs pédagogiques et la contribution attendue de la formation sont clairement exprimés
- 4.3 Rédiger un « cahier de charges » sur base de ces éléments
- 4.4 Assurer le processus de sélection des formateurs sur base de ce « cahier de charges » (et/ou contactez un conseiller IFP ! www.ipv-ifp.be/contact)

4.1. Compilation des besoins

Tout d'abord, vous compilerez les besoins : vous regrouperez tous les besoins individuels et collectifs qui peuvent être satisfaits par une même action de formation.

Il convient pour cela de tenir compte :

- des objectifs poursuivis,
- de l'homogénéité des groupes-cibles visés,
- des aspects pratiques et organisationnels (lieu, période,...).

4.2. Définition de la finalité, des objectifs et des critères de réussite de chaque formation

L'objectif est de pouvoir rédiger un « cahier des charges », lequel devra inclure impérativement 3 éléments fondamentaux :

1. La finalité, la contribution attendue de la formation.

La finalité est l'objectif visé à travers la formation

(ex : gagner 5 % sur le temps de changements de format sur la conditionneuse X »).

Il vous faudra souvent, en concertation avec le responsable concerné, les reformuler et homogénéiser. En effet, ces éléments tels qu'ils sont exprimés par les responsables de lignes (lorsqu'ils le sont !), le sont souvent en termes trop généraux et hétérogène (chaque demande provenant de demandeurs différents). Ainsi par exemple, vous reformulerez l'objectif « M X. devra apprendre à mieux gérer son temps » en « M. X devra réduire son nombre d'heures supplémentaires de 5 %, 90 % de ses tâches seront finalisées à temps ».

2. Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques sont les objectifs visés par la formation en termes de compétences (selon une formulation de type : « au terme de la formation, l'apprenant sera capable de changer le format sur la machine X en moins de 5 minutes, dans le respect des règles de qualité et de sécurité »).

Pour rappel, une compétence combine les 3 dimensions de l'apprentissage : savoir, savoir-faire et savoir-être www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx

Souvent, d'ailleurs, il s'agira aussi de traduire les situations qui doivent changer (les finalités) en objectifs pédagogiques.

3. Les critères (indicateurs) de réussite de la formation, la manière dont vous évalueriez les résultats de la formation ainsi que les éventuelles actions prévues en cas de réussite ou d'échec de la formation).

Voici quelques questions à se poser : les participants reçoivent-ils des brevets, certificats, attestations de participation, attestation de réussite tests,...? Comment les nouvelles compétences acquises en formation sont-elles reconnues / valorisées ? Les participants aux (à certaines) formations reçoivent-ils des responsabilités plus grandes ? Des (chances de) promotions internes ? S'il y a des tests en fin de formation, que se passe-t-il en cas de non-

réussite ?

Il s'agit là de questions que les délégués syndicaux pourraient « typiquement » vous poser lorsque vous présenterez votre PF au Conseil d'Entreprise !

Vous trouverez plus d'éléments sur l'évaluation des formations au point 9.2 ci-dessous et dans la brochure IFP : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation - partie 2 – fiche 6)

4.3. Etablissement des « cahiers de charge »

Un « cahier de charge » précise les conditions de réalisation pédagogiques, administratives, financières, organisationnelles d'une action de formation.

Outre son intérêt interne pour l'entreprise, il permettra de lancer un éventuel appel d'offre pour sélectionner le formateur (voir point 4.4 ci-dessous).

Les éléments essentiels qui doivent figurer impérativement dans un cahier de charge sont :

- ✓ le thème de la formation,
- ✓ le groupe-cible,
- ✓ la finalité attendue de la formation (résultats visés à travers la formation),
- ✓ les objectifs pédagogiques (résultats visés en termes de compétences),
- ✓ les critères (indicateurs) de réussite et le processus d'évaluation.

Ainsi que des éléments relatifs à l'organisation pratique :

- ✓ le calendrier/ timing,
- ✓ le volume de formation prévisible (nombre de jours de formation et de préparation),
- ✓ le coût et le budget.

D'autres éléments peuvent être éventuellement utilement repris dans un cahier de charges.

Vous les trouverez ici - annexe 9 :

www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe9.pdf

Le « cahier de charge » est établi en concertation ou, au minimum, est validé par le responsable de département concerné.

En pratique, ce sera même souvent un responsable (par exemple de production, de maintenance, de qualité,...) qui établira lui-même le « cahier de charge » pour les besoins de formations portant sur des thématiques pointues dont il est le spécialiste. Il faudra dans ce cas s'assurer que l'information remonte bien vers votre département RH pour être centralisée.

4.4. Sélection du formateur sur base d'un appel d'offre.

Par exemple pour les formations d'une certaine ampleur et/ou d'un coût dépassant un plafond donné (ceci est à définir dans votre politique RH), vous vous servirez de votre cahier de charge pour sélectionner le formateur via un « appel d'offre ».

Vous pouvez plus simplement contacter un conseiller IFP. Celui-ci vous proposera le/s formateur/s qui lui semblent les plus pertinents pour répondre à votre cahier de charges.

Un bon appel d'offre :

- ✓ se base sur un cahier de charges complet,
- ✓ précise les délais de remise de proposition,
- ✓ est envoyé à un « nombre suffisant » de formateurs (ce nombre dépend bien sûr de l'ampleur du projet...et de son urgence),
- ✓ laisse l'autonomie pédagogique (il y a toujours possibles plusieurs réponses pédagogiques possibles pour combler un déficit de compétences),
- ✓ demande des références aux formateurs sollicités,
- ✓ se dote d'un outil de comparaison simple pour comparer et choisir le prestataire.

Concertez –vous au préalable avec le responsable de département sur les critères de sélection (repris impérativement dans le cahier de charges) et le poids que vous accordez à chacun d'entre eux.

Pour les projets de formation les plus coûteux, vous établirez une « short list » de quelques formateurs, que vous interviewerez à tour de rôle en présence du ou des responsables concerné(s) par la formation.



*Conseil choix de la méthode pédagogique :
laisser la porte ouverte à la créativité*

Le « cahier de charge » peut demander au candidat formateur de préciser la méthode pédagogique/modalités de la formation (inter-intra ; formateur interne/externe ;...). Mais celle-ci ne devrait pas être imposée au formateur : en fait, il est souvent préférable de lui imposer une « obligation de résultats » et de lui laisser la liberté de l'approche pédagogique.

Une des qualités d'un PF sera sa créativité : il ne se limitera pas à envisager des actions avec un formateur externe, mais pensera à des actions de formation informelles :

- des formations internes données par un tuteur interne,
- des formations sur le poste de travail, ...
- voire des actions de développement de compétences autres que de la formation (observer une procédure, réaliser un travail, participer à l'étude d'un problème, lire des livres/revues/docs, rédiger des procédures,...)

www.capfoodcompetences.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1204.htm

Etape 5. Rédaction d'un projet de PF

Il existe plusieurs modèles de PF. Mais au sens de la CCT signée par les partenaires sociaux du secteur de l'industrie alimentaire, le PF est un document sous forme de tableau reprenant de manière synthétique l'ensemble des formations prévues dans un avenir proche (généralement un an) selon un modèle sectoriel obligatoire www.ipv-ifp.be/p_1440.htm.

Il reprend également les objectifs du PF, les axes prioritaires éventuels, et il liste les initiatives prises spécifiquement pour les collaborateurs relevant des « groupes à risque ».

Une fois les modalités de formation précisées (inter-intra) et les formateurs sélectionnés, vous rédigez un projet de PF.

Comme nous l'avons écrit dans l'introduction, il existe plusieurs définitions (et donc différents modèles) d'un PF dans la littérature. Mais au sens de la CCT signée par les partenaires sociaux du secteur de l'industrie alimentaire, le PF est un document sous forme de tableau reprenant de manière synthétique l'ensemble des formations prévues dans un avenir proche (généralement un an).

Et les partenaires sociaux de l'industrie alimentaire ont défini un modèle sectoriel obligatoire dans la CCT. Voir modèle sectoriel : www.ipv-ifp.be/p_1440.htm (ou ici, guide IFP des obligations et outils sectoriels : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie1, fiche formation 2)).

Celui-ci se présente donc comme un tableau dans lequel chaque ligne correspond à une action de formation comportant les rubriques suivantes, placées en colonnes.

Il reprend également en quelques lignes les objectifs du PF et ses axes prioritaires éventuels.

Selon celle-ci, les données en gras doivent obligatoirement être reprises.

Rubriques obligatoires

- **Public-cible (en terme de département, de groupe-cible).**
- **La formation (thème, titre, brève description).**
- **Nombre de participants (exact ou estimé).**
- **Durée de la formation (en heures).**
- **Période (dates ou mois).**
- **Forme de la formation : formelle (avec un formateur externe) ou informelle (tutorat, formation sur le tas/sur le poste de travail, coaching, autoformation,...).**
- **Lien de formation (dans l'entreprise ou à l'extérieur).**

Rubriques optionnelles

- Origine de la demande de formation (travailleur lui-même, responsable hiérarchique, DG, DRH, autres).
- Méthode d'évaluation (ex : test en fin de formation, mesure d'indicateur sur le poste de travail).
- Formateur.
- Coût de l'investissement en formation (en distinguant éventuellement : coût brut, subsides, coût net).



Conseil : les lignes du plan sont généralement classées suivant la logique de l'entreprise, par exemple d'abord les formations concernant l'ensemble du personnel, puis celles relatives aux différents départements, département par département et enfin les individuelles ; ou par filière de formation (sécurité au travail, qualité, technique, sécurité alimentaire,...).

Veillez noter que, comme nous l'avons évoqué au point 2.3, le modèle sectoriel demande également de détailler les initiatives prises pour les collaborateurs relevant des « groupes à risque » c-à-d :

- Les travailleurs peu qualifiés (max CESI)
- Les travailleurs âgés de plus de 50 ans
- Les travailleurs présentant une capacité de travail réduite
-

Etape 6. Validation du projet par la direction et par les représentants des travailleurs (au sein du C.E.)

Toujours selon la CCT, le PF doit être concerté au Conseil d'Entreprise (ou en l'absence de C.E, à la délégation syndicale) : les objectifs, le tableau des formations lui-même, et les initiatives prises pour les « groupes à risque ».

La « fiche concertation 3 » du guide IFP « concertation sur le plan de formation » reprend des points d'attention sur lesquels cette concertation pourrait porter www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 2, fiche concertation 3)

Toujours selon la CCT, le PF, rédigé suivant le modèle sectoriel, doit être présenté pour concertation au Conseil d'Entreprise (ou en l'absence de C.E, à la délégation syndicale) :

- les objectifs,
- le tableau des formations lui-même,
- et les initiatives prises pour les « groupes à risque ».

Suit alors la concertation, qui débouchera sur des adaptations si nécessaire.

Votre rôle en tant que DRH est de vous préparer aux questions des représentants de travailleurs pourraient vous poser lors de la concertation au tour du PF.

La « fiche concertation 3 » du guide IFP « concertation sur le plan de formation » reprend des points d'attention auxquels vous et la direction d'un côté, et les représentants des travailleurs de l'autre seront attentifs : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 2, fiche concertation 3)



Conseil : l'annexe 10 reprend les questions que les délégués sont susceptibles de vous poser : www.ipv.be/media/docs/tools/Plandeformation_guide_annexe10.pdf
Parcourez-les pour vous-même avant la réunion du Conseil d'Entreprise pour vous assurer de la « solidité » de votre projet de PF.



Vérifiez également que l'entreprise organise assez de formations pour répondre aux obligations de la CCT : la CCT 2015-2016 demande que le temps de travail consacré à la formation soit d'au moins 1,3 % du volume d'heures total.

Notre « guide de formation » explique comment calculer ce pourcentage : www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 1 - fiche-formation 1)

Etape 7. Communication du PF

Une fois validé, le PF sera communiqué dans l'entreprise. Idéalement, le DRH en rédigera plusieurs versions (plus ou moins détaillées) en fonction du groupe-cible.

Une fois que le PF aura été validé par la DG et concerté avec succès avec les partenaires sociaux moyennant adaptations éventuelles, le PF sera communiqué dans l'entreprise.

Le DRH établira idéalement plusieurs versions de son PF (plus ou moins détaillées) en fonction du groupe à qui il va le communiquer.

- Au Comité de Direction : une version synthétique reprenant les formations selon les axes prioritaires et reprenant les budgets, sans trop d'autres détails.
- Aux chefs d'équipe ou de département : les formations planifiées pour leur service et en particulier le planning des formations prévues pour chacun de leurs collaborateurs.
- A tout collaborateur : son plan individuel de formation pour la durée couverte par le PF. (de même, celui-ci devrait recevoir en fin de période un récapitulatif de l'ensemble des formations qu'il aura suivies !)
- A l'ensemble des travailleurs une synthèse des actions de formation et, en tout cas, celles concernant l'ensemble des travailleurs

Etape 8. Mise en œuvre opérationnelle du PF

La mise en œuvre opérationnelle consistera à assurer le bon déroulement des formations sur les plans organisationnel, administratif et pédagogique.

Le DRH pourra aussi établir un récapitulatif des formations suivies par chaque collaborateur.

8.1. Suivi des formations

Il s'agit d'assurer le bon suivi des formations sur les plans :

- 1. Organisationnel

Exemples : invitation des apprenants : assurez-vous que les participants sont bien informés à temps de la formation (date, lieu,...) ; mettez- vous d'accord sur qui sera responsable de cette information ! ; réservation des locaux, des équipements pédagogiques, pauses café, sandwiches,...

- 2. Administratif

- Suivi budgétaire,
- Suivi de la réalisation des formations prévues dans le PF (annulation, report,...)

- 3. Pédagogique

Même si normalement, les points suivants relèvent plutôt de la responsabilité de la hiérarchie du collaborateur :

Avant la formation :

- Assurez-vous que les participants connaissent bien les objectifs de la formation, la raison pour laquelle ils y participent, et la manière dont la formation sera évaluée (indicateur de réussite),
- Vérifiez l'accord de la hiérarchie sur la participation du collaborateur à cette formation,
- Vérifiez les modalités de remplacement du collaborateur pendant sa formation.

Après la formation :

- Assurez-vous que la hiérarchie s'implique dans le suivi et l'évaluation des effets de la formation sur le poste de travail.

8.2. Récapitulatif des formations suivies par travailleur

Il s'agit par ailleurs d'établir aussi, pour chaque collaborateur, un récapitulatif des formations suivies. Ce bilan (ou « passeport formation ») est un historique des formations suivies reprenant le titre de la formation, la date, la durée et le nom du formateur.

Notez que le CCT sectorielle prévoit le droit pour chaque travailleur d'obtenir un tel bilan pour les formations suivies en collaboration avec IFP. www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie1, fiche formation 4)

www.ipv-ifp.be/mesformations

Etape 9. Evaluation du PF

Au terme de la durée sur laquelle porte le PF, on procédera à deux types d'évaluation :

- l'évaluation du PF lui-même (les écarts entre les formations prévues dans le PF et les formations effectivement réalisées ; le respect du budget et autres aspects pratiques du déroulement des formations);

- l'évaluation des formations constitutives du PF (4 niveaux d'évaluation possible ; le plus intéressant à évaluer étant le niveau 3 : le transfert sur le poste de travail).

La CCT sectorielle prévoit explicitement que le PF soit évalué en concertation au sein du C.E une fois celui-ci arrivé à son terme !

Vers (au plus tard au) le terme de la durée sur laquelle porte le PF, il faut évaluer.

Il y a deux types d'évaluation possibles :

- l'évaluation du PF lui-même ;
- l'évaluation des formations constitutives du PF.

La CCT sectorielle prévoit explicitement que le PF soit également évalué en concertation au sein du C.E une fois celui-ci arrivé (presque) à son terme !

9.1. Evaluation du PF lui-même

Les questions essentielles à (se) poser :

1. Toutes les formations prévues ont-elles été organisées ? Comme prévu ? (période, durée, formateur, coût,...). Si ce n'est pas le cas, pourquoi pas ?
Les formations non organisées devront-elles être intégrées dans le prochain PF ?
2. Des formations NON prévues dans le PF ont-elles été organisées ?
Si oui, lesquelles ? Pourquoi n'ont-elles pas été intégrées dans le PF ?
3. Le budget formation a-t-il été respecté ? (le budget global et chaque budget par département le cas échéant)
La comparaison entre coût budgété et coût réel vous sera utile pour mieux encore établir le budget des plans de formation des prochaines années.

9.2. Evaluation des formations

Le PF prendra en compte l'impact des formations passées afin de corriger les actions de formation qui n'ont pas été suffisamment suivies d'effets concrets.

Sans entrer dans les détails, rappelons que le célèbre modèle de Kirkpatrick propose 4 niveaux d'évaluation possible :

1. Le processus de formation lui-même (cf. formulaire d'évaluation pédagogique (« à chaud »))
2. Les résultats d'apprentissage : évaluation (dite « à froid ») du transfert de connaissance
3. L'impact sur le poste de travail (le rôle du chef d'équipe est crucial pour ce niveau d'évaluation)
4. Les résultats en terme socio-économique / finalité (« ROI »- retour sur investissement)

Vous trouverez plus d'éléments sur l'évaluation dans le guide IFP « concertation sur le plan de formation » www.ipv-ifp.be/cctsectorielle (guide formation partie 2, fiche concertation 6)

L'évaluation la plus pertinente est en général le niveau 3 : l'évaluation de l'impact sur le poste de travail (le « transfert » des compétences en situation de travail).

Annexes

Annexe 1 : Rôle des différentes parties dans l'élaboration d'un plan de formation

La direction (Directeur, DG, comité de direction,...)

- Fixe les orientations, la stratégie.
- Décide du budget formation.
- Informe et consulte les représentants des travailleurs.

Le DRH

(remarque : par DRH on entendra, le DRH lui-même et/ou les ou des collaborateurs de son département, en particulier le responsable formation s'il existe) :

- Encadre le processus d'établissement d'un PF ; choisit la ou les méthodes d'analyse de besoins de formation, assure le bon déroulement des différentes étapes constitutives d'un PF.
- Communique autour du PF.
- Donne un appui « technique » à la ligne hiérarchique ; en particulier, il « outille » les opérationnels (surtout les chefs d'équipe) en leur fournissant une méthodologie et des modèles de formulaires/documents (ex : guide d'entretien pour entretiens).
- Consulte les représentants des travailleurs.
- Elabore, en collaboration avec les responsables concernés – le cahier de charges des différentes formations retenues dans le PF.
- Recherche et sélectionne les formateurs, en collaboration avec les responsables concernés.
- Contrôle la réalisation du PF.
- Evalue la qualité des formations données et du PF.

Les responsables de département / chefs d'équipe

(remarque : Par chef d'équipe, on entend le « n+1 », l'encadrement de terrain « immédiat » du collaborateur concerné. Par responsable, nous désignons le « n+2 » c-à-d l'encadrement plus élevé dans la ligne hiérarchique. Mais la répartition des rôles à ce niveau est avant tout indicative : le contexte varie fortement d'une entreprise à l'autre !) :

- Définissent les compétences requises et identifient les besoins de formation de leurs collaborateurs (idéalement grâce à des entretiens de fonctionnement, d'évaluation et/ou de formation).
- Evaluent les effets de la formation sur le terrain.
- Eventuellement : élaborent, en collaboration le DRH, le cahier de charges des différentes formations concernant leur département.
- Eventuellement : recherchent et sélectionnent, en collaboration avec le DRH, les formateurs.

Les travailleurs

- Formulent leurs souhaits de formation.
- Participent à la construction de leurs compétences.
- Participent à l'évaluation des effets des formations.

Les représentants des travailleurs

- Sont consultés sur le PF et évaluent sa pertinence en concertation avec la direction de l'entreprise (DRH et/ou DG).
- Eventuellement, font remonter vers le DRH des besoins de formation qu'ils auraient détectés.

Annexe 2

Timing de l'élaboration d'un plan de formation (par rétro-planning) (cf. introduction)

Sans tenir compte du temps de rédaction de documents établis (description de fonctions par exemple) et les procédures (entretiens de fonctionnement par exemple) rodées.

Exemple de rétro-planning sur 4 mois

Etape	Qui	Quand (en termes de mois)
étape 7 : PF finalisé communiqué aux personnes concernées	DRH	M (ex : 15/12)
étape 6 : approbation du PF par la DG, concertation avec la DS	DRH, DG, DS	M-1 (ex : réunion CE le 10/12)
Etape 5 : Rédaction d'un projet de PF	DRH	M-1 (ex : 01/12)
Etape 4 : Traduction des besoins de formation en formations, rédaction cahier de charges et appel offre	DRH, responsables	M-2 (ex : du 20/10 au 25/11)
Etape 3 : Prioriser les besoins de formation ; fixation éventuelle du budget	DRH, responsables	M-3 (ex : du 07/10 au 20/10)
Etape 2 : analyse de la situation RH	DRH	M-4 (ex : du 01/10 au 07/10)
Etape 1 : analyse des besoins de formation	Selon les approches 1 : DG, DRH 2 et 3 : responsables de département, (chefs d'équipe), (collaborateurs), (DRH) 4 : chefs d'équipe, collaborateurs (DRH), responsables département 5. collaborateurs, chefs d'équipe ou responsables département, (DRH) 6. Responsable qualité (?), DRH, tout collaborateur concerné	M-6, M-5 (ex : du 15/06 au 30/09)

Annexe 3

Exemple de matrice de compétences (cf. étape 1, approche 3)

1 : ne sait pas faire seul

2 : fait de manière autonome

3 : maîtrise parfaitement

NA : non applicable (compétence pas demandée pour ce collaborateur)

FONCTION : CONDUCTEUR DE LIGNE	Niveau de maîtrise attendu (situation actuelle)	Evaluation maîtrise actuelle du collaborateur		Ecart de compétence à combler		Compétences à développer	
<u>Compétences de la fonction</u>		Albert	Jean	Albert	Jean	Albert	Jean
Assurer le démarrage ou le suivi de la production							
Se préparer à la production	3	3	3	0	0		
Contrôler la propreté et la désinfection de la ligne de production	2	1	2	-1	0	Contrôler la propreté et la désinfection de la ligne de production	
Contrôler la propreté et la désinfection des équipements et accessoires	3	1	3	-2	1	Contrôler la propreté et la désinfection des équipements et accessoires (! grosse lacune !)	
Contrôler si la ligne est en bon état de fonctionnement	2	1	3	-1	1	Contrôler si la ligne est en bon état de fonctionnement	
Contrôler si la ligne est adaptée à la production demandée	2	1	NA	-1	NA	Contrôler si la ligne est adaptée à la production demandée	
Démarrer la ligne de production	2	NA	NA	NA	NA		
Contrôler la conformité des matières premières, de l'emballage et (si en continu) des produits	2	1	2	-1		Contrôler la conformité des matières premières, de l'emballage et (si en continu) des produits	

FONCTION : CONDUCTEUR DE LIGNE	Niveau de maîtrise attendu (situation actuelle)	Evaluation maîtrise actuelle du collaborateur		Ecart de compétence à combler		Compétences à développer	
Approvisionner la ligne en matières premières et en emballage	<u>2</u>	3	2	1	0		
Consigner les informations de mise en route (rapport de garde)	<u>2</u>	1	NA	-1		Consigner les informations de mise en route (rapport de garde)	
Conduire la ligne de production							
Contrôler le bon état de fonctionnement de la ligne	<u>2</u>	1	1	-1	-1	Conduire la ligne de production	Conduire la ligne de production
Intervenir en cas de dysfonctionnement de la machine	<u>2</u>	NA	2	NA	0		
Contrôler l'encours de la production	<u>2</u>	1	NA	-1	NA	Intervenir en cas de dysfonctionnement de la machine	
Contrôler la conformité des matières premières et d'emballage	<u>2</u>	2	2	0	0		
Approvisionner la ligne en matières premières et en emballage	<u>2</u>	NA	2	NA	0		
Contrôler la conformité des produits au cahier des charges de fabrication	<u>2</u>	1	NA	-1	NA	Approvisionner la ligne en matières premières et en emballage	
Réguler les paramètres de production	<u>2</u>	NA	1	NA	-1		Contrôler la conformité des produits au cahier des charges de fabrication
Transmettre les résultats de production	<u>2</u>	2	2	0	0		
Arrêter la production							
Suivre les procédures d'arrêt	<u>2</u>	2	2	0	0		
Nettoyer et désinfecter la ligne de production selon les procédures en vigueur dans l'entreprise	<u>2</u>	2	2	0	0		
Nettoyer et désinfecter les équipements et les accessoires selon les procédures en vigueur dans l'entreprise	<u>2</u>	2	3	0	1		
Transmettre les résultats d'arrêt de production	<u>1</u>	1	1	0	0		
Ranger la zone de travail	<u>2</u>	2	2	0	0		
Assurer les opérations de maintenance							
Assurer les opérations de maintenance de premier niveau	<u>3</u>	3	1	0	-2 (!)		Assurer les opérations de

FONCTION : CONDUCTEUR DE LIGNE	Niveau de maîtrise attendu (situation actuelle)	Evaluation maîtrise actuelle du collaborateur		Ecart de compétence à combler		Compétences à développer	
							maintenance (grosse lacune !)
Assurer les opérations de maintenance de deuxième niveau à partir des instructions d'utilisation	<u>2</u>	2	1	0	-1		Assurer les opérations de maintenance de deuxième niveau à partir des instructions d'utilisation
Transmettre les résultats d'opérations de maintenance	<u>2</u>	2	1	0	-1		Transmettre les résultats d'opérations de maintenance
Ranger la zone de travail	<u>2</u>	2	2	0	0		

Annexe 4

Exemple d'approche « opérationnelle » par fonction / département (cf. étape 1, approche 3 « bis »)

Tableau 1 : synthèse des besoins de formations-type (ou récurrentes) selon la fonction

En colonnes les formations « types »; en ligne, les fonctions constitutives du département/de l'entreprise

O : formation obligatoire ; S : formation souhaitée ; -- : pas de formation nécessaire

	Hygiène	Sécurité de base	Initiation Machine ligne A	Initiation Machine ligne B	Perfectionnement Machine A	Perfectionnement Machine B	Conduite clark	Système d'encodage ERP	Gestion d'équipe	...
opérateurs de fabrication ligne A	O	O	O	--	S	--	S	S	--	
Opérateurs de fabrication ligne B	O	O	--	O	--	S	S	S	--	
Conducteurs de ligne Ligne A	O	O	O	S	O	S	--	O	--	
Conducteurs de ligne ligne B	O	O	S	O	S	O	--	O	--	
Assistants qualité	O	O	S	S	--	--	--	O	--	
Chefs d'équipe (ligne A et B)	O	O	O	O	O	O	--	O	O	
Caristes	O	O	--	--	--	--	O	--	--	
...										

Tableau 2 : registres de formation (analyse fonction par fonction)

2.1. Registre de formations des titulaires de la fonction : « opérateurs de fabrication sur la ligne A »

	Hygiène	Sécurité de base	Initiation Machine ligne A	Perfectionnement Machine A	Conduite clark	Système d'encodage ERP	...
Albert	OK 10/08/2012	OK 03/07/2015	OK 25/06/2015	Pas prioritaire	Pas prioritaire	Pas prioritaire	
Françoise	OK 10/08/2012	OK 03/07/2015	OK 10/09/2011	Pas prioritaire	OK 05/05/2015	Pas prioritaire	
Jacques	OK 15/08/2013	NOK planifié pour le 10/10/2016	OK 10/09/2011	NOK planifié pour le 08/08/2016	NOK à planifier	NOK planifié pour le 10/05/2016	
René	NOK planifié pour le 20/11/2016	NOK encore à planifier	OK 11/07/2011	NOK planifié pour le 08/08/2016	Pas prioritaire	Pas prioritaire	
Mohammed	NOK encore à planifier	NOK encore à planifier	OK 11/07/2011	Pas prioritaire	Pas prioritaire	NOK encore à planifier	

2.2 Registre de formation des opérateurs de fabrication sur la ligne B

...

2.3. Registre de formation des conducteurs de ligne A

...

Annexe 5 : L'entretien de fonctionnement (cf. étape 1, approche 4)

Définition

Un entretien de fonctionnement est un entretien à double sens entre le responsable fonctionnel et le membre du personnel lors duquel le fonctionnement actuel et futur de ce dernier est discuté en vue de son optimisation. Il permet aussi d'aborder le fonctionnement de l'équipe.

Cet entretien permet une mise au point régulière quant à l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur. Il permet aussi d'établir de nouveaux objectifs personnels et professionnels. Il ne vise pas à émettre un jugement, mais à proposer un feedback constructif aux collaborateurs et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou à la valorisation des compétences.

Principes de base

L'entretien est organisé annuellement (en dehors de cette période chaque collaborateur peut demander un entretien de fonctionnement et par ailleurs, tout membre du personnel peut se faire accompagner d'un délégué syndical de son choix, s'il le désire).

Il est orienté vers l'avenir et est porteur de résolutions consignés dans un rapport signé par les deux parties.

Les deux parties peuvent / doivent s'exprimer afin d'arriver à la meilleure réalisation possible des activités d'une part, et au meilleur développement des personnes dans leur travail d'autre part.

Il ne s'agit donc pas d'un système d'évaluation individuel des membres du personnel pour décider d'une sanction ou d'une récompense; la différence avec un entretien d'évaluation porte en particulier sur l'aspect « communication réciproque » : lors d'un entretien d'évaluation, c'est le responsable direct qui principalement prononce un jugement sur le fonctionnement du collaborateur durant une période antérieure.

Fonctions

Il a une triple fonction :

- auto-analyse du fonctionnement du collaborateur par rapport à lui-même, à sa fonction, aux relations avec les collaborateurs et avec son responsable;
- aide et conseils par rapport aux problèmes soumis;
- orientation de la carrière à court et à moyen termes.

Objectifs

Sa finalité est double: aider les collaborateurs à:

- obtenir une plus grande satisfaction personnelle
- fonctionner plus efficacement

Plus précisément, il s'agit de permettre

→ au travailleur : de savoir ce que son responsable fonctionnel pense de lui; de voir où il en est dans le cadre de sa fonction : les nouvelles compétences qu'il a acquises ou les compétences qu'il pourrait utilement acquérir, les problèmes rencontrés , les évolutions / perspectives de carrière souhaitées de sa part et de la part de la direction...

→ au responsable fonctionnel: de mieux connaître son collaborateur et de mieux se faire connaître; de mieux transmettre ses objectifs; de faciliter la réalisation des objectifs qu'il a assignés à son collaborateur.

A ces buts généraux s'ajoutent quelques sous-objectifs :

1. Confirmer le bon fonctionnement : souvent, la communication du responsable vers son équipe ne relève que les points à améliorer. L'entretien de fonctionnement est le moment idéal pour énumérer explicitement les côtés positifs des prestations du collaborateur.
2. Corriger le mauvais fonctionnement : les corrections et le coaching au quotidien visent à résoudre les problèmes opérationnels. Mais l'entretien de fonctionnement permet d'aborder de manière plus fondamentale les problèmes structurels.
3. Penser le fonctionnement futur : l'entretien de fonctionnement est également un moment qui peut être utilisé pour inventorier les besoins de formation et de développement du collaborateur. Ses aspirations à long terme peuvent aussi être discutées. Ceci permet de veiller à suffisamment de challenge et à découvrir des compétences existantes sous-évaluées jusqu'alors.
4. Analyser la collaboration et inciter au « bon leadership » : la collaboration entre collègues et, en particulier, avec le responsable direct, est analysée dans l'entretien de fonctionnement. En particulier, l'aspect « diriger et accompagner » pourrait amener le responsable direct à améliorer son propre leadership.
5. Développer la concertation : dans l'accompagnement quotidien, la concertation est souvent négligée sous la pression des circonstances (temps, travail, tensions,...). Un entretien de fonctionnement permet de faire place à une concertation réellement réciproque, où les deux intervenants, responsable direct et collaborateur, ont l'opportunité de se remettre en question plutôt qu'au règlement des problèmes par la confrontation.
6. Permettre la récolte systématique d'information : le caractère périodique de l'entretien de fonctionnement permet d'enregistrer et de récolter certaines informations, comme les besoins de formation.

Exemple de grille d'entretien

1. Les objectifs SMART de l'année précédente
Ont-ils été réalisés ? si oui, quels ont été les facteurs facilitateurs. Si non, pourquoi pas ?
2. La fonction telle que décrite dans la description de fonction.
La description de fonction actuelle est-elle encore valable ou y a-t-il des modifications

à apporter ?

3. Les tâches et la charge de travail: méthodes et outils de travail, moyens techniques, les compétences, les formations complémentaires.
*Le temps – les méthodes - les outils – l’environnement – les compétences permettent-ils d’accomplir raisonnablement toutes les tâches prévues ?
Si non, quelles actions – formations - ...proposer ?*
4. Communication et information
Le collaborateur a-t-il accès à toutes les informations indispensables pour son bon fonctionnement ; y a-t-il transparence dans l’organisation et la communication entre le responsable direct et le collaborateur, et entre le collaborateur et ses collègues ?
5. Encadrement, coaching et appui de son responsable direct et collaboration avec ses collègues.
Sur quoi la collaboration entre le responsable direct et collaborateur pourrait s’améliorer ? Comment le collaborateur estime la collaboration avec ses collègues
6. Plan de carrière, attentes à court et à long terme
Comment le collaborateur se voit-il progresser dans l’association ? De quelles compétence / formations aura-t-il besoin pour son développement au sein de l’entreprise ?
7. Objectifs SMART pour l’année à venir
8. Autres commentaires : les éventuels autres points que le collaborateur ou le responsable direct voudraient ajouter. Mentionner aussi ici les éventuels désaccords.

Voici des exemples de questions que le collaborateur sera amené à (se) poser pour al
préparation de l’entretien

1. Ai-je une bonne connaissance de ce que recouvrent ma fonction et des tâches que je dois réaliser ? Quels sont les éclaircissements que je voudrais recevoir ?
2. Quelles sont les activités de ces douze derniers mois pour lesquelles j’ai principalement travaillé ?
3. Quelles parties de mon travail m’apportent le plus de satisfaction ?
4. Quelles parties de mon travail m’apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d’améliorer cette situation ?
5. Comment mon travail s’est-il déroulé ces derniers mois sur les différents plans : activités, méthodes, collaborations internes ou externes, moyens mis à ma disposition (outils, temps, collègues,...) ? Des problèmes particuliers se sont-ils posés ?
6. Pour quels aspects de mon travail est-ce que je me sens le plus en difficulté ? Quels sont

ceux pour lesquels je souhaiterais plus d'appui ? Quel appui ?

7. Qu'est ce qui pourrait être fait (entre autres : en termes de formation, NDLR) pour faciliter la réalisation de mes missions et de mes tâches ? - par moi-même; - par mes collègues (si j'en ai); - par mon responsable d'équipe (si j'en ai un); - par la direction.

8. Pour les 12 prochains mois (voire à plus long terme), quels sont les éventuels changements que j'aimerais voir apportés à ma fonction et à mon travail ?

9. Y a-t-il d'autres choses à propos desquelles je désire m'exprimer ?

Conditions pour bien réussir l'entretien

Avant l'entretien.....

Le collaborateur doit savoir à l'avance à quoi il peut s'attendre pendant un entretien de fonctionnement. La préparation des deux parties est indispensable. Meilleure sera la préparation, plus grande les chances d'obtenir des points d'action axés sur le résultat durant l'entretien de fonctionnement. C'est pourquoi, avant l'entretien tant le collaborateur que le responsable direct devront avoir rempli, en grandes lignes, la grille d'entretien (voir ci-dessus).

Durant l'entretien.....

1. Créez un environnement favorable pour les deux parties en présence (salle calme et chaises confortables, pas de position plus avantageuse pour le responsable).
2. Consacrez un temps suffisant à l'entretien et s'assurer de ne pas être interrompu.
3. Débutez l'entretien par le rappel de sa nature, de son objectif et de son déroulement, en évoquant les avantages attendus.
4. Gardez à l'esprit l'objectif et le fil conducteur de l'entretien afin de ne pas se laisser dévier; se rappeler que l'entretien n'a pas pour objet de blâmer mais d'améliorer la qualité et le rendement du travail professionnel et l'épanouissement que l'on peut y trouver.
5. Adoptez une attitude d'écoute. Repérer les signes émis par le membre du personnel lorsqu'il désire s'exprimer; à ce moment-là, le laisser exprimer son point de vue sur la question en écoutant ses arguments. Maîtriser au préalable une méthode pour résoudre les malentendus et les conflits (technique de reformulation par exemple, pour aider le membre du personnel à s'exprimer en évitant de tomber dans une réaction émotionnelle).
6. Convenez des objectifs "SMART" (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, axés sur le Résultat et liés dans le Temps)
7. Concluez l'entretien en récapitulant les accords SMART conclus de manière à s'assurer qu'on a bien compris ce que le membre du personnel avait à dire; et que collaborateur a compris ce que le responsable fonctionnel avait à lui dire.

8. Évaluez la manière dont l'entretien s'est déroulé et actez les décisions d'actions par un PV.

Après l'entretien....

Le responsable direct propose une première version du rapport de l'entretien. Il l'envoie au collaborateur qui, dans la semaine de réception, a la possibilité soit de faire des remarques, soit d'accepter le rapport. Dans le premier cas, le responsable direct propose dans la semaine une deuxième version pour signature. Deux exemplaires originaux du rapport sont signés par le responsable direct et le collaborateur: un exemplaire est pour le collaborateur tandis que l'autre est envoyé par le responsable direct au responsable secteur du développement du personnel pour archivage dans la farde personnelle du collaborateur. Le responsable direct garde une photocopie du rapport d'entretien.

Références :

- « entraide et fraternité, vivre ensemble » : *l'entretien de fonctionnement mode d'emploi*;
- Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail (ABBET): *fiche 6.1.3 l'entretien de fonctionnement*.

Annexe 5 bis

L'entretien de formation (cf. étape 1, approche 4)

Objectif

- Identifier les compétences requises pour la réalisation des objectifs professionnels du collaborateur, pour accroître son niveau de performance et d'expertise, ou encore pour augmenter sa polyvalence, ou enfin pour contribuer à son évolution de carrière.
- Identifier les compétences effectivement détenues par le collaborateur.
- Par comparaison : les compétences restant à acquérir.

Caractéristiques

- Il est hiérarchisé et synthétique : il doit se focaliser sur les compétences-clés.
- Il est participatif : il faut impliquer le collaborateur.
- Il intègre un plan d'actions pour combler le déficit de compétences.

Déroulement

1ère étape : préparation de l'entretien

1. Préparez l'entretien en récoltant les informations sur votre collaborateur sur base de différents documents (ses objectifs de prestations, sa description de fonction, les rapports d'entretiens précédents,...).
2. Notez les compétences qui semblent importantes de développer.
3. Demandez au collaborateur de penser aux compétences qu'il souhaite développer compte-tenu des 3 axes du point 1 ci-dessous. Il convient en effet de tenir compte de l'expression des besoins de formation ressentis par le chef, mais aussi son collaborateur (de préférence à étayer par un formulaire de demande de formation – voir approche 1.4).

2ème étape : l'entretien proprement dit

1. Déterminez les compétences à développer (maximum 5 !) sur base de 3 axes
 - d) pour que le collaborateur atteigne ses objectifs de prestations attendus dans le cadre de sa fonction actuelle
 - e) en tenant compte de l'évolution probable de sa fonction d'ici 1 à 3 ans
 - f) en tenant compte de souhaits d'évolution du collaborateur

Un point d'attention : il convient toujours que les deux parties se demandent si la formation constitue réellement une solution, ou du moins l'unique piste de solution. Par exemple, ne faut-il pas plutôt/aussi modifier l'organisation du travail (changer la personne de fonction par exemple), améliorer la communication,... ?

2. Fixez les priorités selon l'importance et l'urgence de manière à retenir 2-3 compétences prioritaires maximum ! *Tenez compte de la charge de travail et du degré d'urgence de la compétence à développer.*
3. Traduisez les améliorations souhaitées grâce à ces compétences en objectifs de développement concrets selon le modèle « SMART » (objectif : spécifique (clair), mesurable, acceptable et accepté !, réaliste, fixé dans le temps).
4. Fixez des indicateurs de succès : à quoi je verrai / mesurerai / percevrai / saurai...que la compétence visée a été développée ?
5. Déterminer pour chaque compétences retenues, le ou les moyens de développement de compétences : formation stricto sensu bien sûr, mais aussi : coaching, auto-apprentissage, participation à des réunions, réalisation d'un projet interview d'experts, être placé en situation de travail apprenante,...
6. Rédigez un court PV de « contractualisation » (cf. infra) et après l'avoir fait valider par le collaborateur, remontez-le vers la personne ou du service décisionnaire

Assurez le suivi par des entretiens « de fonctionnement » tous les 3 à 6 mois.

3ème étape : La « contractualisation »

Une fois les compétences à acquérir par le collaborateur identifiées, le chef élabore un plan d'actions, sorte de « contrat » entre le chef et son collaborateur synthétisant :

- Les compétences à développer- objectifs de chaque formation planifiée dans l'année.
- Les critères de réussite de la formation.
- Les modalités d'acquisition de compétences : les formations (ou autres actions de développement de compétences telles que par exemple les mises en situations professionnalisantes.
- Les moyens (humains et matériels) proposés.
- Le timing, temps disponible; le remplacement éventuel - ou autre solution - pour éviter que le travail ne s'amoncelle.
- Le rôle/implication du supérieur hiérarchique immédiat après la formation pour assurer le suivi et faciliter le transfert des acquis de la formation sur la poste de travail.
- Les modalités d'évaluation de la bonne acquisition de compétences.
- (+ tout autre élément utile).

Conditions de réussite

- Le DRH informe, sensibilise, voire forme l'encadrement, les collaborateurs et les représentants des travailleurs à la mise en œuvre des entretiens.
- Planifiez les entretiens au moment opportun, compte-tenu de l'élaboration d'un PF et de la charge de travail des parties concernées.
- Assurez le suivi !

- Assurez-vous que l'entretien se passe dans de bonnes conditions.
Pour cela :
Au début de l'entretien, remerciez le collaborateur de sa présence et reprenez l'objet de la réunion
Pendant l'entretien laissez le collaborateur s'exprimer de manière à rendre acteur de l'entretien (accordez-lui les 2/3 du temps de parole !)
A l'issue de l'entretien, reformulez les principaux points convenus, précisez les suites possibles, informez des modalités de suivi (prochain entretien), remerciez-le pour sa participation.



Points d'attention :

- *L'image de soi au travail et la reconnaissance de ses compétences sont des composantes fortes de l'identité d'une personne. Il est donc important de mettre l'accent sur le positif pour ne pas démotiver le collaborateur, ne pas lui faire perdre confiance.*
- *Concentrez-vous sur les compétences essentielles, sur les résultats les plus stratégiques.*
- *Laisser le collaborateur s'exprimer sur les besoins de formation qu'il ressent est certainement positif...mais il y a un risque qu'il ne s'exprime pas sur ses besoins ressentis soit parce qu'il considère que c'est le rôle de sa hiérarchie, soit par réticence à avouer des faiblesses dans la manière dont il exécute certaines de ses tâches ou, enfin, par crainte que l'acquisition de nouvelles compétences entraîne plus de responsabilités et/ou plus de travail.*

Pour aller plus loin : www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_pid.pdf

Annexe 6

Exemple de formulaire de demande de formation par un collaborateur (cf. étape 1, approche 5)

DEMANDE FORMATION PAR UN COLLABORATEUR

Nom du demandeur	
------------------	--

Titre formation	
Date & lieu	
Organisateur	
Coût	

Avant la formation :

Quels sont les éléments centraux de cette formation? (contenu)	
La formation correspond aux compétences et objectifs personnels suivants :	
Comment espères-tu introduire dans ta fonction les connaissances acquises ? (transfert)	

Accord	
--------	--

A remplir après la formation et à remettre au coordinateur

Comment vas-tu introduire les connaissances acquises dans ta fonction ? (transfert)	
Quel(le)s collègue(s) pourrai(en)t bénéficier de cette formation et pourquoi ? (valorisation vers l'entreprise)	

Annexe 7

Exemple de formulaire de demande de formation individuelle au responsable et au département RH (cf. étape 1, approche 5)

DEMANDE D'INSCRIPTION EN FORMATION INDIVIDUELLE PAR UN CHEF D'EQUIPE POUR UN DE SES COLLABORATEURS

Je (nom du responsable du demandeur) demande l'inscription de :

M/Mme

à la formation (intitulé de la formation)

organisée par (organisme de formation)

aux dates du .../.../..... (ou du .../.../... au .../.../...)

Durée de la formation : h

Coût de la formation

- inscription €

- autres frais€

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de l'utilité de la formation pour le travail actuel ou futur de l'apprenant

Date Signature :

PARTIE RESERVEE A LA DIRECTION :

Approbation par la direction (signature et nom du directeur) :

.....

PARTIE RESERVEE AU DEPARTEMENT RH (OU DE FORMATION)

Fiche reçue le

Fiche enregistrée le

Confirmation envoyée le

Annexe 8

La formation est-elle une réponse au dysfonctionnement ? (cf. étape 1, approche 6)

	La formation est certainement une réponse appropriée	La formation est sans doute une bonne solution	La formation est une solution à condition d'être accompagnée d'autres mesures	La formation n'est a priori pas une solution très pertinente
Manque de compétences techniques				
Manque de productivité				
Difficulté à maîtriser des nouveaux outils				
Mauvaise utilisation des outils existants				
Non-respect des modes opératoire/procédures				
Mauvaise gestion de temps				
Problème d'organisation du travail				
Procédures / modes opératoires pas adaptés				
Difficulté dans les changements de postes				
Difficulté dans la répartition des tâches entre collaborateurs				
Difficultés relationnelles				
Problème de communication entre personnes ou départements				
Equipements mal adaptés / vieillissant				
Manque de motivation				
Absentéisme				
Problème de sécurité				
...				

Annexe 9 : Eléments d'un cahier de charge détaillé (cf. étape 4)

Partie 1 : présentation de l'entreprise

- ✓ Coordonnées.
- ✓ Effectifs (éventuellement par fonction).
- ✓ Type de produits fabriqués.
- ✓ Les principaux axes de développement.
- ...

Partie 2 : les attentes

- ✓ Thème de la formation.
- ✓ Finalités attendues (objectifs en terme de résultats pour l'entreprise (ex : diminuer le temps de panne de 5 %)).
- ✓ Objectifs pédagogique de la formation : attente vis-vis des apprenants suite à la formation.
- ✓ Moyens/outils/soutiens pédagogiques envisagées a priori (à concerter avec le formateur).
- ✓ Méthodes pédagogique / modalités (ex : inter-intra; formateur interne/externe ;...) : libres, envisagées a priori, ou imposées (dans les 2 derniers cas, précisez !).
- ✓ Calendrier/ timing (mentionner éventuellement la date de l'événement déclencheur de la formation : ex : la date d'un audit BRC, celle de l'arrivée d'une nouvelle technologie,...).
- ✓ Durée prévue et volume de formation (nombre de jours de formation et de préparation ; nombre de groupes).
- ✓ Qualité/compétences attendues du formateur (niveau d'expertise, connaissances de l'entreprise, du secteur,...).
- ✓ Eventuelles contraintes organisationnelles.
- ✓ Eventuelles recommandations (sur le contenu ou autres) pour tenir compte des particularités de l'entreprise.
- ✓ Indicateurs de réussite critères d'évaluation de la formation.
- ✓ Modalités d'évaluation des apprenants.
- ✓ Coût/budget.

Partie 3 : (éventuellement) le cadre de l'action de formation

- ✓ Eventuel projet d'entreprise plus large dans lequel s'inscrit la formation.
- ✓ Autres moyens prévus parallèlement à la formation souhaitée (d'autres formations, des réorganisations de postes,...).

Partie 4 : le groupe-cible concerné

- ✓ Fonctions concernées par la formation, avec un descriptif.
- ✓ Nombre de personnes à former par fonction.

- ✓ Eventuelles spécificités des futurs apprenants en termes de diplômes, d'expérience professionnelle, d'âge, de motivation,...
- ✓ Eventuelles contraintes en termes de constitution de groupes (équipes, niveaux hiérarchiques,...).

Partie 5 : les modalités administratives de la procédure de l'appel d'offre

- ✓ Délai de remise d'offre.
- ✓ Etapes de la sélection.
- ...

Annexe 10

Concertation du PF au Conseil d'Entreprise : exemples de questions et remarques possibles de la part des représentants des travailleurs (cf. étape 6)

4.1 Questions et remarques en lien avec la méthodologie d'élaboration du plan de formation (PF)

- ☐ Comment le PF a-t-il été élaboré ? Une analyse des besoins a-t-elle eu lieu ? Si oui, comment a-t-elle été effectuée ?
- ☐ Les chefs d'équipe ont-ils été impliqués dans la réalisation du PF ?
- ☐ Les travailleurs concernés ont-ils été interrogés sur leurs besoins en formation ?

4.2. Questions et remarques en lien avec le contenu du plan de formation (PF)

- ☐ Selon nous, le PF pourrait encore être amélioré en organisant les formations IFP suivantes :
.....
- ☐ Pourquoi a-t-on opté pour une telle ou telle approche pédagogique pour telle ou telle formation (ex. : formateur interne / externe, formation à distance, dans un centre, ...) ? Est-ce l'approche adéquate ?
- ☐ Les formateurs internes n'ont-ils pas besoin de suivre aussi une formation ?
- ☐ Pour telle ou telle formation envisagée, la durée du cours est-elle suffisante pour permettre aux travailleurs d'apprendre convenablement ?
- ☐ Quel est le budget prévu ? Avez-vous pensé à demander les subsides disponibles ?
- ☐ Les formations seront-elles évaluées ? Si oui, par qui et comment ?
- ☐ Les effets de la formation sur le terrain seront-ils mesurés ? Si oui, comment ?

4.3. Points d'attention

- ☐ Selon la CCT 2015-2016, 1,3% du temps de travail doit être investi dans la formation des travailleurs. Notre entreprise respecte-t-elle cette obligation ?
- ☐ Tous les travailleurs ne bénéficient pas de formation. Les groupes suivants rarement, voire jamais :
.....
- ☐ Les participants reçoivent-ils une attestation, un brevet, un certificat, ... ? Les travailleurs reçoivent-ils un aperçu des formations qu'ils ont suivies ?
- ☐ Les formations sont-elles organisées à des périodes (horaires) appropriées pour les travailleurs. Le remplacement du travailleur qui va en formation est-il envisagé afin d'éviter que le travail s'accumule à son retour ?

- La formation se déroule-t-elle pendant les heures de travail ? Si non, les heures de formations sont-elles payées ou récupérées ?
- Les chefs d'équipe sont-ils informés ? Sont-ils d'accord avec les objectifs de la formation ? Vont-ils assurer un suivi terrain ? Savent-ils comment assurer ce suivi ?
- Les travailleurs qui ont suivi une formation reçoivent-ils du temps et de l'espace pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris ? Les chefs d'équipe vont-ils aider les collaborateurs dans la mise en pratique des nouvelles compétences ?
- Comment le PF va-t-il être évalué ? Ex. : les formations planifiées ont-elles bien eu lieu, les personnes prévues ont-elles bien suivi la formation, d'autres formations non prévues ont-elles été données ?...

Annexe 11

Témoignages de méthodologie d'établissement de plans de formation dans des entreprises de l'industrie alimentaire

Entreprise 1

Le relevé des besoins de formation se fait en plusieurs phases :

Tout d'abord, la DRH commence par un relevé de toutes les formations obligatoires à prévoir dans l'année (liées à la sécurité et à la sécurité alimentaire par exemple) (cf. étape 2)

Ensuite, elle ajoute aussi toutes les formations de caractère « stratégique » à prévoir au niveau de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (cf. étape 1, approche 1).

Enfin, dans un 3ème temps, elle y intègre les formations proposées par les responsables de départements.

A ce niveau, les besoins de formation sont relevés au niveau des chefs d'équipe et de département sur base

a) d'une part, des entretiens d'évaluation annuels (cf. approche 1.4)

Remarques :

- 1. Les chefs d'équipe ont été formés aux techniques d'entretiens.*
- 2. Des entretiens de fonctionnement sont organisés parallèlement aux entretiens d'évaluation, en cours d'année (sans attendre donc l'entretien d'évaluation de fin d'année) dans le cas où il semble bien que le collaborateur ne sera pas en mesure d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés de manière à lui la possibilité de « rectifier le tir »*

b) d'autre part, de l'évaluation par le chef d'équipe du niveau de maîtrise des compétences attendues pour la fonction occupée par le collaborateur. Ces compétences sont identifiées dans un référentiel de compétences / une description de fonction (cf. approche 1.2). (ce référentiel est établi pour chaque fonction de l'entreprise - sauf pour quelques fonctions, plus larges et plus complexes, comme par exemple les fonctions techniques - et est revu périodiquement en collaboration du titulaire du poste lors de l'entretien d'évaluation pour vérifier qu'elles correspondent encore bien à la réalité).

A noter aussi que les chefs d'équipe (et la DRH) sont impliqués de près dans la mesure des effets de la formation sur le terrain.

Si la DG estime que le budget formation est trop élevé (il n'y a pas d'enveloppe fixée a priori), la DRH va « écremer » les demandes de formations en discutant avec chaque chef de service en fonction des critères de priorité (cf. étape 3).

Entreprise 2

La DRH recense les formations « obligatoires » (liées à la sécurité et à la sécurité alimentaire par exemple). (cf. étape 2, point 1).

A côté de ces formations, la politique de formation se fait en fonction de la planification des besoins de l'entreprise en termes de personnel : de combien de collaborateurs chargés de telle ou telle fonction l'entreprise a / aura-t-elle besoin ? Et quelle sont les possibilités de mobilité interne ? (lorsqu'il y a ouverture d'un poste qualifié, l'entreprise a recours préférentiellement à la mobilité interne plutôt que de recruter à l'extérieur.)

Sur base de l'analyse d'une matrice de polyvalence – elle-même construite au départ des descriptions de fonction et des profils de compétences – les chefs d'équipe identifient, sur base de leurs compétences actuelles, les collaborateurs susceptibles d'assurer la fonction souhaitée moyennant un parcours de formation raisonnablement court.

Les candidats retenus et intéressés passent des tests psychotechniques et des interviews, on vérifie aussi si leur attitude est compatible avec leur éventuelle nouvelle fonction. La formation elle-même se passe en doublure avec un titulaire du poste à la nouvelle fonction. Le chef d'équipe évalue la maîtrise du collaborateur dans sa nouvelle fonction sur base toujours de la matrice de polyvalence (et donc des descriptions de fonctions). (cf. approche 2). Le nouveau titulaire n'est nommé qu'une fois qu'il est devenu autonome dans sa nouvelle fonction.

Pour les recrutements externes : il y a un programme de formation standardisé pour les postes simples (4 h d'e-learning sur la sécurité alimentaire et la sécurité,...). Les nouveaux engagés commencent quasiment toujours par le statut d'intérim.

Entreprise 3

Les besoins de formation sont recensés par deux étapes:

Dans un 1er temps (cf. étape 2 du guide), le département RH liste les formations...

- obligatoires et/ou récurrentes (typiquement : en sécurité, en sécurité alimentaire, les validations cariste et secouristes,...)
- planifiées l'année précédente, mais non réalisées (à condition qu'elles s'avèrent toujours nécessaires).
- liées à des projets « transversaux » (concernant l'ensemble de l'entreprise) (ex: formation au management pour l'ensemble des responsables,...)

Ensuite, le département RH envoie un courriel aux responsables de département début décembre leur communiquant la situation des formations réalisées lors de l'année en cours, les formations planifiées par le département RH (point précédent), et surtout, leur demandant de lister (pour mi-décembre) les besoins de formation de leurs collaborateurs, en tenant compte de l'organisation actuelle et future - projets, investissements,...- de leur département, des éventuels mouvements de personnel (départs - arrivées), du développement de compétences souhaitées de leurs collaborateurs, des besoins de polyvalence,...(cf. approche 1.2 du guide).

Les responsables relèvent les besoins de compétences de leurs collaborateurs essentiellement dans les domaines technique-production. Pour cela, ils identifient (éventuellement via leurs chefs d'équipe) les compétences/tâches-clés de chaque collaborateur dont la maîtrise ne leur paraît pas suffisante (cf. approche 1.3 du guide, mais sans passage en revue systématique de toutes les tâches/compétences de la description de fonction).

Un autre retour provient des résultats et recommandations suite aux audits qualité (internes et externes), ainsi que de ceux des analyses relatives à la sécurité au travail (cf. approche 1.6).

Par ailleurs, les entretiens individuels de fonctionnement (cf. approche 1.4) constituent une source d'identification de besoins de formation. Ceux-ci ne concernent que les employés administratifs, les chefs d'équipe et les cadres et ceux dont le contrat CDD arrive à échéance.

Enfin, on intègre les formations à planifier dans le cas d'embauches de nouveaux collaborateurs (chaque fonction fait l'objet d'un trajet de formation assez « normé ») (cf. méthode 1.3 bis du guide).

Une fois finalisée, ces demandes de formation des responsables sont revues lors d'une entrevue avec la direction et le département RH pour validation effective.

Il en résulte un projet de plan de formation qui sert de base à la fixation du budget formation (lequel sera comparé avec les budgets formation des années antérieures). Ce budget pourra être « ajusté » pour intégrer d'éventuels projets de formation coûteux, transversaux et/ou non-récurrents.

Remarque : la direction mise beaucoup sur la concertation et la transparence vis-à-vis de la délégation syndicale. C'est pourquoi, outre la concertation annuelle (en février) au sein du Conseil d'Entreprise sur le PF proposé pour l'année en cours et l'évaluation globale du PF de l'année précédente, le département RH tient trimestriellement informé les délégués syndicaux de l'état d'avancement du PF de l'année en cours. Cette approche permet de désamorcer tout de suite les éventuels malentendus!

Entreprise 4

Méthodes décrites dans le guide utilisées pour l'analyse des besoins de formation :

Approche 1 : Analyse stratégique avec le DG au niveau de l'entreprise

Approche 2 : Analyse stratégique au niveau de chaque département

Oui, les 2 : une analyse stratégique à l'horizon 3 ans - sur 3 axes : évolution des RH, pérennité, environnement - est faite avec la direction et avec les responsables de chaque département. Cette stratégie est ensuite déclinée en termes de besoins de formations propres à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ainsi qu'aux collaborateurs de chaque département.

Approche 3 : Analyse sur base des descriptions de fonctions et des profils de compétences

L'entreprise utilise le Moniteur de Compétences de IFP, adapté sur mesure pour ses besoins spécifiques. Le contenu, c-à-d le profil de compétences, est établi pour chaque fonction. Le Moniteur est utilisé par les contremaîtres de terrain qui font les évaluations de chaque compétence pour chacun de leurs collaborateurs.

Une responsable formation interprète les résultats en concertation avec le « n+1 » d'abord, puis le responsable de département ensuite (celui-ci validera les propositions ou non) de manière à relever les besoins de formation éventuels.

Approche 4 : entretien de fonctionnement

Chaque collaborateur a un entretien de fonctionnement (et pas d'évaluation pour ne pas « polluer » l'entretien) avec son « n+1 » une fois par an. Un des points abordés est le développement de compétences. Le « n+1 » collecte les besoins, fait remonter vers le responsable de département qui valide ou non.

Remarques :

a) problème de timing : le PF sort en mars et est présenté au Conseil d'Entreprise en avril. Les entretiens de fonctionnement se déroulent en février. Mais c'est trop tard pour planifier les formations, car la saison creuse est entre décembre et mars justement ! Pour éviter ce problème, le RH consultera dorénavant directement chaque chef de service pour relever les besoins de formations dès novembre sans attendre les constats des entretiens de fonctionnement « formels »...quitte à compléter le planning de formation si nécessaire avec les conclusions des entretiens de fonctionnement dans un second temps.

b) un projet d'amélioration consistera à rajouter des entretiens de suivi après 6 mois, ce qui permettra de compléter l'analyse de besoins de formation (...et bien à temps cette fois !)

Approche 5 : remontée de besoins de formation de type « bottom-up »

Non a priori (hors entretiens de fonctionnement), car éviter l'effet « catalogue »...

Approche 6 : analyse de dysfonctionnement

Si nécessaire et/ou urgent; normalement, les BF seront identifiés lors des entretiens de fonctionnement.

Tous les besoins de formation ainsi collectés remontent vers et sont centralisés par le département RH. Celui-ci complète éventuellement les besoins et établira le plan de formation selon les étapes présentées dans le guide IFP. La suite des étapes au-delà de l'analyse des besoins de formation se déroulent grosso modo selon le guide IFP.