

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 devrait idéalement compléter un document de demande officiel (adressé au département RH et/ou, plus communément, à son responsable hiérarchique) et 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 complémentaires 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

De manière à pouvoir répondre à la demande de manière argumentée, nous conseillons que le collaborateur souhaitant suivre de sa propre initiative une formation complète un document de demande précisant les raisons pour lesquelles il souhaite suivre la formation et les infos pratiques (date, coût, formateur,...) relatives à celle-ci.

L'annexe 6 propose un exemple de formulaire de demande

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 l'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.

L'annexe 7 montre un exemple de document à compléter par un responsable pour transmettre une demande d'un collaborateur validée au département RH.

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 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
<ul style="list-style-type: none"> - Implication du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit de souhaits/besoins ressentis, pas – forcément - de besoins « objectifs » de l'entreprise (ni même du collaborateur)
<ul style="list-style-type: none"> - Démarche assez simple d'un point de vue administratif et gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
<ul style="list-style-type: none"> - « Ecoute » des besoins/souhaits de formation du collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de déception si la demande n'est pas acceptée
	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
	<ul style="list-style-type: none"> - 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

Annexes:

a. Exemple de formulaire de demande de formation par un collaborateur

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)	

b. exemple de formulaire de demande de formation individuelle au responsable et au département RH

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