

# FORMULER UN BESOIN DE FORMATION

10 décembre 2014

Une demande n'est pas forcément un besoin, c'est davantage l'expression d'un désir de voir une situation se régler.



## Se poser les bonnes questions pour atteindre les bons objectifs

par Carlo Bianchi - Learning By Doing

A la suite des articles qui ont traité des pratiques pédagogiques (apprentissage par l'[action](#), utilisation de [PowerPoint](#), pédagogie [ludique](#) et [jeu de rôle](#)) nous allons prendre un peu de hauteur pour regarder l'ensemble du processus formation, en commençant par sa principale donnée d'entrée : l'expression des besoins de formation.

Imaginons que vous soyez responsable formation au sein d'une entreprise. Un jour votre DRH vous demande de planifier une action de formation à la conduite de l'entretien annuel pour vos managers de proximité.

Bien qu'à ce stade la demande soit plutôt vague, pour une thématique si simple, vous pensez qu'il suffira de téléphoner à vos prestataires habituels et d'élargir votre recherche sur internet, pour organiser rapidement votre action de formation.

Heureux de constater que dans votre région une vingtaine d'organismes proposent des formations à l'entretien annuel, en regardant attentivement leurs offres vous vous rendez compte que, pour la même durée, les mêmes publics et un budget similaire, ont toutes des différences, plus ou moins importantes, soit dans leur approche, ou dans leur contenu ou bien dans leur pédagogie. Vous êtes ici face à un impasse : quels organismes convoquer

pour aller plus loin et faire votre choix ? Impossible de tous les rencontrer et, si vous faites une short-list à priori, vous risquez de passer à côté de la meilleure solution.

### SE POSER DES QUESTIONS...

On dit souvent qu'un problème bien posé est déjà à moitié résolu. Mais combien de fois, une force inexplicable nous pousse à mettre en place rapidement des solutions sans trop nous intéresser aux causes du problème ?

Pour réussir il faut d'abord questionner le problème et trouver le besoin qui se cache derrière la demande.

Une demande de formation n'est pas forcément un besoin ; c'est davantage l'expression du désir de voir une situation se régler. Il s'agit souvent d'un énoncé, d'une perception d'une problématique, pour laquelle on envisage la formation comme solution potentielle.

Afin d'éviter l'impasse, la première phase de votre processus formation doit consister à analyser les besoins en les formalisant avec un cahier des charges, vous disposerez ainsi des éléments vous permettant de dire quelle sera la meilleure approche, le bon contenu et les pédagogies adaptées.

# Se poser les bonnes questions pour atteindre les bons objectifs

Un cahier des charges bien conçu répond obligatoirement à une série de questions :

## QUI ? (LES PUBLICS)

S'agit-il d'un public relativement homogène ou hétérogène (au niveau de l'âge, des compétences, des positions hiérarchiques, ...) ? Ont-ils déjà suivi des formations préalables sur ce sujet ? Sont-ils motivés à se former ? Quelles sont leurs attentes ? Comment le projet de formation leur sera présenté ?

## POURQUOI ? (LE CONTEXTE)

Généralement la formation a un rôle précis dans un projet plus large, il faut alors clarifier le contexte et la situation qui nécessitent la formation (projet d'évolution d'organisation, évolution du métier, nouvelle technologie, nouveaux produits ou services, dysfonctionnement, incident...).

Quels sont les enjeux ? Que se passera-t-il si la demande n'est pas satisfaite ? La formation est-elle le seul moyen mis en œuvre pour aboutir au changement attendu ? D'autres actions sont-elles prévues ?

## QUOI ? (LES OBJECTIFS)

Quels sont les changements attendus, la situation souhaitée, à quelle échéance ? Quelles sont les compétences existantes ? Quelles sont les éventuelles contraintes à prendre en compte ? (durée, taille des groupes, composition des groupes, planification, disponibilité des personnes...)

Faire exprimer des objectifs de formation n'est pas toujours une tâche facile, vous y arriverez en posant mot par mot la question suivante : « *A l'issue de la formation, les formés, que devront-ils être capables de faire ?* »

Les objectifs doivent s'exprimer avec des verbes d'action et doivent être formulés selon des critères précis. La grille SMART permet de s'assurer rapidement de la qualité des objectifs. Un bon objectif est : Spécifique et décrit précisément – Mesurable – Atteignable – Réaliste – Temporellement défini.



A partir des objectifs, hiérarchisés en termes d'importance et/ou priorités, les contenus et les séquences peuvent se décliner.

Il s'agit de déterminer tout ce dont l'apprenant aura besoin pour acquérir les compétences identifiées : concepts, informations, exemples, activités...

Vous pourrez ensuite choisir les méthodes pédagogiques adaptées. La méthode définit le mode de transmission par le formateur et le mode d'acquisition par l'apprenant. Il existe 4 grandes méthodes pédagogiques : expositive, interrogative, démonstrative, active.

## COMMENT ?

(LES MOYENS)

Enfin, on en arrive à définir quelles vont être les grandes orientations du projet de formation et opérationnaliser un plan d'action.

Pour répondre aux objectifs, comment allons-nous constituer le mix de modalités d'animation (présentiel, à distance, blended, individuel, collectif...) ? L'entreprise a-t-elle les moyens de répondre à cette demande, ou doit-elle passer par un prestataire extérieur ?

# Se poser les bonnes questions pour atteindre les bons objectifs

D'autres pistes complémentaires sont-elles à envisager (coaching, tutorat...)? Comment va-t-on s'assurer que les objectifs seront atteints? Quel est le profil idéal du/des formateur(s).

L'ANALYSE DES BESOINS (une activité à la fois simple et complexe)

Bien menée, une analyse de besoins peut être réalisée assez rapidement et produire des résultats justifiant l'investissement. Malgré cela, un des défis est de convaincre vos clients internes d'allouer temps et ressources pour ce faire ou encore, d'accepter la possibilité que votre diagnostic puisse commander d'autres types d'interventions que la formation, initialement préconisée.

Poser les bonnes questions est une habileté clé en analyse de besoins et même si vos compétences dans le domaine sont au point, atten-

dez-vous à ce qu'il soit parfois difficile pour vos interlocuteurs de répondre à vos questions et ce, pour plusieurs raisons :

- \* ils interpréteront votre question,
- \* ils ne sauront pas exactement comment seront utilisées leurs réponses,
- \* ils répondront selon leur perception, leur expérience,
- \* dans certains cas, ils ne connaîtront pas la réponse,
- \* dans d'autres cas, ils seront gênés par vos questions,
- \* ou alors, ils n'oseront pas se prononcer,

Deux types de données doivent être consultées : des données subjectives (opinions) ou objectives (des faits). Alors que les premières donneront un sens et une valeur aux informations, les secondes les appuieront avec des faits.

## Références :

- \* Ingénierie de Formation, Thierry Ardouin, Editions Dunod.
- \* Les Fiches Outils du Formateur, Pierre-Michel do Marcolino, Editions d'Organisation.

Learning By Doing accompagne les entreprises de tous secteurs d'activité dans la mise en œuvre du plan de formation, avec des prestations d'ingénierie pédagogique (conception de formations sur mesure, kits d'animation, jeux d'entreprise) et d'animation de formations intra dans plusieurs thématiques : formation des formateurs, management, vente, amélioration continue,...

[www.learningbydoing.fr](http://www.learningbydoing.fr)