

FICHE OUTIL

IDENTIFIER LES BESOINS COLLECTIFS EN COMPÉTENCES

De quoi s'agit-il ?

Plusieurs méthodes pour identifier les « besoins en compétences » collectifs au sein d'une organisation. Les besoins collectifs concernent **un groupe de travailleur·euse·s partageant un point commun** (fonction, lieu de travail, ancienneté, etc.) pouvant entraîner des besoins spécifiques et partagés. les compétences clés.

L'outil en pratique

Cet outil vous propose quelques méthodes pour identifier des besoins collectifs

- 1 Méthode d'analyse collective du contexte (p.2)
- 2 Méthode de recensement des compétences collectives (p.4)
- 3 Méthode d'enquête appréciative (p.5)
- 4 Méthode d'analyse d'un incident critique (p.6)

Comment utiliser cet outil ?

- 1 **Sélectionnez une ou plusieurs méthodes** d'animation pour récolter les besoins collectifs.
- 2 Proposez ces temps d'animation dans des espaces **qui existent déjà** dans votre organisation ou que vous pouvez facilement mettre en place.
- 3 **Adaptez les méthodes** choisies aux spécificités de votre structure.
- 4 Quelle que soit la méthode utilisée, **commencez par préciser le collectif concerné.**

Pour faire quoi ?



Plan de formation

Pour qui ?

La·le travailleur·euse

La·le responsable

Référent·e (ou GT) formation

COLLECTIF CONCERNÉ

De quel collectif/groupe de personne s'agit-il ?

Quelle dimension caractérise ce collectif/groupe de personne ?

Commentaires :

1 MÉTHODE D'ANALYSE COLLECTIVE DU CONTEXTE

Pour analyser collectivement un contexte, nous vous proposons 2 supports :

- une grille d'analyse individuelle
- un tableau de synthèse

Cette grille d'analyse individuelle permet de questionner chaque membre du collectif

EVÈNEMENTS EN COURS OU À PRÉVOIR	IMPACTS ET/OU DIFFICULTÉS POTENTIELLES
Evolution structurelle ou organisationnelle (réorganisation, développement, engagement, ...)	
Changement de la législation ou d'une réglementation	
Changement d'équipement ou de technologie	
Lancement d'un nouveau projet	
Quotidien du collectif	
...	

Ce **tableau de synthèse** permet de rassembler les analyses individuelles des membres du collectif. Son objectif est de faciliter l'identification collective de compétences à acquérir ou à développer pour faire face aux impacts ou difficultés potentielles identifiées.

IMPACT ET/OU DIFFICULTÉ POTENTIELLE	COMPÉTENCE NÉCESSAIRE pour répondre à ce besoin	ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE pour acquérir ou développer cette compétence
...		

Comment appliquer cette méthode ?

- 1 Définir le collectif/groupe de personne concerné et ce qui le caractérise.
- 2 Inviter les personnes concernées à une séance de travail collective.
- 3 Inviter les personnes à remplir individuellement la grille d'analyse pendant quelques minutes.
- 4 Mettre en commun, d'abord en duo et ensuite avec le groupe les « impacts et/ou difficultés potentielles » identifiées.
- 5 Pointer ensemble, dans le deuxième tableau, les compétences utiles et nécessaire pour faire face à ces impacts et/ou difficultés.
- 6 Soumettre ce tableau à une personne extérieur au collectif. Cela permet de proposer des compétences auxquelles vous n'auriez peut-être pas pensé (effet nez sur le guidon).
- 7 Imaginer ensemble les activités d'apprentissage adaptées pour acquérir, développer ou renforcer cette compétence.
- 8 Prioriser les lignes en fonction du degré d'urgence ou de nécessité d'acquérir, développer ou renforcer la compétence.
- 9 Intégrer le résultat de ces séances de travail au plan de formation (s'il existe) afin d'organiser les activités d'apprentissages identifiées.

2 MÉTHODE DU RECENSEMENT DES COMPÉTENCES COLLECTIVES

Voici 2 tableaux (à imprimer/écrire chacun sur un grand panneau) et à remplir en sous-groupes

CE QU'ON FAIT BIEN	
-	...
-	...
Personnes ressources chez nous	

CE QU'ON NE SAIT PAS FAIRE OU QU'ON AIMERAIT FAIRE MIEUX	
-	...
-	...
A qui (personne) ou quoi (outil, moment) on pense pour nous aider ?	

Comment appliquer cette méthode ?

- 1 Définir le collectif/groupe de personne concerné et ce qui le caractérise.
- 2 Inviter les personnes concernées à une séance de travail collective.
- 3 Séparer le groupe en deux sous-groupes égaux en nombre.
- 4 Inviter chaque sous-groupe à remplir un des deux panneaux pendant une dizaine de minute.
- 5 Echanger les panneaux entre les sous-groupes et inviter les personnes à lire et à bonifier ce que l'autre sous-groupe y a écrit pendant une autre dizaine de minute.
- 6 Avec l'ensemble du groupe, lire les deux panneaux et demander des précisions. Reformuler les propositions avec le groupe en « Être capable de... »
- 7 Donner 3 gommettes par personne.
- 8 Pointer individuellement dans la colonne de droite avec ces gommettes en une minute, les éléments prioritaires pour le groupe. Identifier ainsi les besoins partagés par (et prioritaires pour) l'ensemble du groupe.
- 9 Questionner le groupe sur les réponses adéquates à donner pour chaque besoin exprimé.
- 10 Intégrer le résultat de ces séances de travail au plan de formation (s'il existe) afin d'organiser les activités d'apprentissages identifiées.

3 MÉTHODE DE L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE

L'enquête appréciative (ou « Appreciative Inquiry ») est une méthode originale d'accompagnement du changement basée sur l'exploration des aspects positifs et des réussites. Elle cherche à identifier de manière participative, ce qui fonctionne bien au sein d'une structure ou organisation du travail afin de pérenniser et diffuser ses bonnes pratiques. La version proposée ici accorde une attention particulière aux compétences mobilisées comme facteur de succès.

Comment appliquer cette méthode ?

- 1 Définir le collectif/groupe de personne concerné et ce qui le caractérise.
- 2 Identifier une ou des situations professionnelles considérées par les travailleur·euse·s comme des exemples de réussite (parfois malgré les difficultés). Privilégier des situations vécues par les personnes présentes plutôt qu'un fait rapporté par d'autres.
- 3 Choisir une situation et la décrire de manière brève et concrète (date, heure, lieu, activité)
- 4 Noter les résultats de cette situation sur l'environnement, les personnes, le projet, ...
- 5 Poser les questions suivantes et discuter-en en groupe :
 - a. Que s'est-il passé ?
 - b. Qu'est-ce qui a permis un dénouement positif à la situation ?
 - c. Comment les personnes impliquées se sont-elles senties ?
 - d. Quelles compétences ont été mobilisées dans cette situation ? De quoi a-t-on été capable en termes de savoir-faire, savoir-être et savoir ?
- 6 Etablir la liste des compétences mobilisées dans la situation
- 7 Pointer celles qui vous semblent utiles à diffuser à l'ensemble du groupe.
- 8 Imaginer ensemble les activités d'apprentissage adaptées pour acquérir, développer ou renforcer cette compétence. Quelques questions pour vous aider :
 - › Ces compétences peuvent-elles être acquises par la formation ?
 - › Un tutorat peut-il être organisé par les personnes déjà compétentes dans l'institution ?
 - › Une intervision d'équipe peut-elle permettre de transmettre cette compétence ?
 - › Un webinaire ou un tutoriel en ligne existe-t-il sur la question ?
 - › ...
- 9 Intégrer le résultat de ces séances de travail au plan de formation (s'il existe) afin d'organiser les activités d'apprentissages identifiées pour le collectif.
- 10 Compléter les descriptions de fonctions avec les compétences révélées par l'enquête, si pertinent.

4 MÉTHODE D'ANALYSE D'UN INCIDENT CRITIQUE

La technique de l'incident critique permet de détecter les difficultés et succès rencontrés au quotidien par les travailleur·euse·s à partir « d'anecdotes » révélatrices. Il peut être utilisé dans un cadre global d'amélioration de la qualité du service aux bénéficiaires, mais aussi dans une optique d'identifier l'usage de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Il peut donc servir à identifier des besoins en compétences d'individus et d'un collectif.

Comment appliquer cette méthode ?

- 1 Définir le collectif/groupe de personne concerné et ce qui le caractérise.
- 2 Identifier des incidents professionnels durant lesquelles les travailleur·euse·s ont éprouvé des difficultés ou n'ont pas rencontré leurs objectifs.
- 3 Choisir une situation qui :
 - › est complexe (pour laquelle plusieurs solutions sont possibles) ;
 - › est amenée à se reproduire ;
 - › a un cadre délimité dans l'espace et le temps ;
 - › concerne et/ou est vécue par les membres du groupe concerné.
- 4 Décrire cette situation de manière brève et concrète (Date, heure, lieu, activité)
- 5 Noter les résultats ou le manque de résultat à court et moyen termes de cette situation (sur l'environnement, les personnes, le projet, ...)
- 6 Poser les questions suivantes et discuter-en en groupe :
 - a. Pourquoi est-ce ainsi ?
 - b. Qu'est-ce qui a généré les difficultés rencontrées dans la situation ?
 - c. Que feriez-vous autrement ?
 - d. Comment les personnes impliquées se sont-elles senties ?
 - e. Quelles compétences ont manqué dans cette situation ? Quels savoir-faire, savoir-être et savoirs auraient pu/dû être mobilisés ?
- 7 Reprendre la liste des compétences mobilisées dans la situation.
- 8 Pointer celles qui vous semblent utiles à diffuser à l'ensemble du groupe pour une prochaine expérience similaire ou pour un meilleur fonctionnement collectif.
- 9 Imaginer ensemble les activités d'apprentissage adaptées pour acquérir, développer ou renforcer cette compétence.
- 10 Intégrer le résultat de ces séances de travail au plan de formation (s'il existe) afin d'organiser les activités d'apprentissages identifiées pour le collectif.
- 11 Compléter les descriptions de fonctions avec les compétences révélées par l'exercice, si pertinent.

Les avantages de cet outil



- › Questionner **collectivement** les besoins en compétences incombant à un de nos « groupes d'appartenance » (fonction, implantation géographique, pôle thématique, ancienneté, ...).
- › Pointer les compétences **acquises et maîtrisées** au sein d'une équipe ou d'un collectif.
- › Identifier les personnes pouvant potentiellement tutorer ou **former leurs pairs**.
- › Diffuser et **étendre les compétences** « facteurs de succès » au plus grand nombre pour plus d'efficacité.
- › **Alimenter** les plans de formation.

Les trucs pour réussir



- › **Clarifiez les objectifs et le contexte** des collectes de besoins collectifs pour recentrer la discussion si nécessaire.
- › **Valorisez le collectif identifié** en expliquant pourquoi ce groupe de personnes forme un tout cohérent.
- › **Créez un climat de confiance et de bienveillance**, en gérant le temps de parole et en respectant le cadre établi et validé par l'ensemble des participants, comme dans tout exercice d'intelligence collective.
- › **Encouragez la précision et la concrétude** dans les contributions des participant·e·s.

Outils associés



Sur notre site internet competentia.be : Les outils consacrés **au plan de formation** sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. S'y retrouve également une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3/10/2022](#)) et éventuelles obligations sectorielles)

