

## 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 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 » 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:*

#### 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 :*



**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 (guide 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](http://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, nous vous conseillons vivement de vous concerter avec elle afin de s'entendre sur les objectifs et contenu de cet entretien. Cette clarification et cette concertation concernant le cadre des entretiens pourrait 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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,...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication et responsabilisation du collaborateur dans la démarche de développement de ses compétences (il est acteur de son développement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication du responsable dans la fixation des objectifs, le suivi, l'évaluation de la formation de son collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confusion éventuelle entre différents types d'entretiens (de fonctionnement, de carrière, d'évaluation, ).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des besoins/souhaits de formation du collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assez lourd à gérer : un chef d'équipe peut difficilement mener plus de 10-15 entretiens !</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte du futur (des projets) au niveau de <ul style="list-style-type: none"> <li>- entreprise,</li> <li>- département,</li> <li>- collaborateur.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative lourde</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque d'apparition de routine (l'entretien ne se fait plus que parce qu'il est obligatoire)</li> </ul>

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

## Annexes :

### a. L'entretien de fonctionnement

#### 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 directe 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.

## b. L’entretien de formation

### 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
  - a) pour que le collaborateur atteigne ses objectifs de prestations attendus dans le cadre de sa fonction actuelle
  - b) en tenant compte de l'évolution probable de sa fonction d'ici 1 à 3 ans
  - c) 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 précisez 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 ni 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.*