

Finaliser, en tant que DRH, l'analyse des besoins de formations venant du terrain

Une analyse à 3 niveaux vous permettra de compléter la liste des besoins de formation provenant du terrain

2.1. Une analyse du PF de l'année précédente

C'est l'analyse la plus facile:

- ✓ 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. L'analyse au niveau opérationnel : relevé des « événements RH » prévus dans l'année à venir qui induisent de la formation

Il s'agit de l'analyse au niveau opérationnel, qui consiste à lister les éventuels besoins qui seraient passés inaperçus au niveau des cadres, 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. Une analyse au niveau stratégique

Ce 3ème niveau d'analyse est le plus complexe. Au-delà des événements ponctuels qui induisent typiquement des actions de formation pour l'année en cours ou suivante, 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

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.

Traduire cette stratégie en PF permettra d'asseoir les formations comme véritable investissement en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

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 ?

Il convient de traduire ces grandes orientations stratégiques en termes RH :

- ✓ Comment les fonctions vont-elles évoluer ?
- ✓ Des fonctions vont-elles disparaître / apparaître (ex : emballage)?
- ✓ Des collaborateurs vont-ils changer de fonction ?
- ✓ Prévoit-on à long terme des recrutements ? Des licenciements ? De l'outsourcing ?

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.

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,...
- les évolutions liées à la législation sur le travail, et en particulier celles du domaine de la formation !