

1.1. Méthode 1 : analyse stratégique de l'entreprise

Cette approche s'appuie sur les décisions stratégiques de l'entreprise et sur les objectifs fixés au niveau de l'entreprise dans un avenir proche (1 à 3 ans).

Le DRH devra analyser les conséquences de ces décisions stratégiques en termes RH en général et de formation en particulier, en tenant compte aussi des données spécifiquement RH telles que pyramide âge, l'évolution des postes et des fonctions, l'évolution de la législation sociale,...

A ce titre, c'est une approche-clé : elle permet d'assurer la cohérence entre formations et stratégie de l'entreprise !

1.1.1. Analyse stratégique globale de l'entreprise

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 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 (cf. approche 1.2 ci-dessous).

♣ Remarque : si les besoins de formation induits résultent d'un projet bien identifié, qu'il s'agisse de la résolution d'un problème de qualité ou d'un projet de changement important, il peut s'avérer opportun de constituer une équipe de projet comprenant les responsables (aussi terrain) des collaborateurs impactés par le projet pour bien identifier ces besoins car il n'est pas toujours aisé d'analyser les conséquences en termes RH (et formations en particulier) d'un projet. Distinguez bien ce qui relève des compétences d'une part de ce qui relève des facteurs organisationnels (procédures, processus, systèmes,...) d'autre part.

1.1.2. Analyse stratégique RH 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 touchant de près ou de loin au domaine de la formation !

Avantages	Inconvénients
- Assure la cohérence entre stratégie globale de l'entreprise et politique de formation	- L'entreprise n'a pas toujours de vision stratégique bien claire (ou la direction ne la communique pas toujours au DRH)
- L'analyse tient compte du futur, pas uniquement de la situation existante	- Difficulté de faire des projections dans l'avenir ; et en particulier, de traduire les changements prévus/souhaités en besoin de compétences futurs
- Renforce la position du DRH, du département RH au sein de l'entreprise	- En dehors de la direction et du DRH, les autres acteurs (ligne hiérarchique, collaborateurs, syndicats,...) ne sont pas ou peu consultés

→ Approche clé car stratégique qui demande l'implication de la direction. A utiliser en complément avec d'autres approches (les 2, 4 et 5 de préférence)