

1.2. Méthode 2 : identification des besoins collectifs (au niveau du service/département)

Cette approche est similaire dans sa philosophie à celle de l'approche 1 « stratégique » : il s'agit de traduire les conséquences des objectifs à un horizon de 1 à 3 ans en termes RH en général et formation en particulier, sauf qu'ici l'analyse ne porte pas au niveau de la société toute entière, mais au niveau de chaque département, et que votre interlocuteur n'est pas la direction, mais le responsable du département.

Dans un premier temps, chaque responsable de département décline à son niveau – et généralement en collaboration avec vous - les conséquences qu'auront, au niveau de son département, les objectifs généraux de la direction. Autrement dit, le responsable du service se livre au même exercice de réflexion stratégique que celui qu'aura réalisé la direction pour l'ensemble de l'entreprise, mais au niveau de son service :

1. D'abord au niveau des changements attendus dans son département quels sont les changements prévus en termes de :
 - évolutions techniques,
 - organisation / méthode de travail / structure et de répartition des tâches,
 - produits /services fournis,
 - relations avec les clients internes ou externes
 - ...
2. Ensuite, en termes d'organisation humaine (RH)
 - les perspectives d'embauche/départs/mutations,
 - l'évolution des missions des collaborateurs,
 - les modifications des fonctions constitutives du département
 - ...
3. Enfin, avec votre collaboration éventuelle, il en déduira, en particulier, ce que ces changements induisent en termes de besoins de compétences.

♣ *Remarque : le responsable de département devrait communiquer à ses collaborateurs (ou au moins aux chefs d'équipe de son département), lors d'une réunion collective d'information annuelle, ces objectifs de département et la vision qu'il en conçoit en termes d'organisation générale, de gestion RH en particulier (en particulier, ici, les besoins de compétences). Et qu'il laisse la possibilité à ceux-ci faire part de leurs réactions*

En fin d'analyse, chaque responsable vous communiquera l'ensemble des besoins de formation global de son département, de préférence en s'appuyant sur un document de synthèse reprenant les éléments suivants :

1. La finalité de la formation, c'est -à-dire les objectifs à atteindre, les changements attendus, les dysfonctionnements à corriger grâce à la formation
2. Les besoins en formation correspondant (c'est-à-dire les compétences à acquérir).
3. Les personnes concernées, ou groupe-cible / fonctions concernées / nombre de personnes concernées pour chaque besoin de formation.
4. Le timing.

5. Autres points (éventuellement) : éventuel formateur souhaité, taille groupe, contraintes, conditions de réussite, freins culturels ou organisationnels..., si possible : une estimation du coût de la formation.

Un exemple : formation maintenance 1^{er} niveau pour des conducteurs de ligne

1. *Projet* : à partir de janvier 2018, faire assurer des opérations de maintenance de 1^{er} degré par les conducteurs de la ligne X (plutôt que par le service technique).
Finalité : diminuer le temps d'arrêt machines sur la ligne de 10 % sur 2017 par rapport à 2016.
2. *Objectifs pédagogiques (compétences à acquérir)* :
 - lire et interpréter documentation technique des machines X et Y,
 - pouvoir diagnostiquer les causes de dysfonctionnement sur ces machines,
 - pouvoir assurer sur ces machines des opérations de maintenance de 1er niveau (réglages simples sans aucun démontage ou ouverture de l'équipement, échanges d'éléments consommables tels que voyants, huiles, filtres,...),
 - décrire au technicien, dans le cas où celui-ci doit intervenir, les dysfonctionnements de manière « professionnelle »,
3. *Groupe-cible* : Tous les conducteurs de la ligne X.
4. *Timing* : fin en septembre 2017.
5. *Aspects pratiques* : Formateur : interne : M. Jean Tounier ; Formation dans l'entreprise
Groupe de 6 à 8 collaborateurs. Durée prévue : 3 jours (3 X 1 jour, espace d'une semaine). Des jeudis de préférence. Point d'attention : personnel peu formés point de vue technique.
Coût : coût salarial de M. Tounier + celui des participants.

♣ Remarques :

Parfois l'entreprise travaille par « équipes- projets ». Une variante de ce modèle consiste alors en un entretien entre vous et les responsables des projets « transversaux ». Dans ce cas, vous jouerez le rôle d'interface entre le chef de projet et les responsables de services des différents collaborateurs concernés par le projet.

Typiquement, un de vos interlocuteurs-clés dans le cadre de projets transversaux est le **responsable qualité** (dans le cadre de l'implémentation d'une certification de type BRC ou IFS par exemple). Il arrive même que ce soit celui-ci qui soit chargé de gérer la partie « développement de compétences » (et pas uniquement celles liées à la qualité !) dans l'entreprise !



Suggestion : lancer une réflexion collective

L'idéal est d'inclure les collaborateurs du département dans la réflexion sur les conséquences de ces objectifs en termes de changements de leur propre fonction. Cela permet de diffuser et de communiquer la stratégie de l'entreprise et du département à l'ensemble des collaborateurs, et l'implication de ceux-ci dans la bonne réalisation de la celle-ci.

Bien au-delà de l'objectif de détection des besoins de formation, c'est un puissant outil d'échanges et de communication interne.

Mais c'est une démarche assez lourde - surtout si le nombre de collaborateurs est important.

Un « compromis » pourrait être de se limiter à impliquer seulement les chefs d'équipe du département.

Cette démarche comprend 3 étapes :

a. Le responsable leur communique les objectifs pour leur permettre cette réflexion (attention au langage employé, qui doit être adapté et compréhensible pour eux).

b. Il leur demande de penser à ce que seraient leurs nouvelles responsabilités – leurs nouvelles tâches...et les futures compétences dont ils auront besoin (et donc à développer le cas échéant) à la

lumière de ces objectifs (cette réflexion n'est pas évidente et peut demander l'aide d'un accompagnateur « neutre »).

c. Enfin, il organise une/des réunions collectives d'échanges /concertation pour (tenter de) dégager un consensus sur la fonction future décrite en termes de responsabilités nouvelles, de nouvelles tâches, et de nouvelles compétences.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Approche incluant le niveau stratégique (cf. approche 1) aussi bien au niveau des objectifs globaux de l'entreprise (cf. approche 1) (à décliner au niveau du département) qu'au niveau du département lui-même	<ul style="list-style-type: none">- Le responsable de département doit pouvoir faire une analyse stratégique au niveau de son service, et être capable de traduire les changements souhaités en termes de besoins futurs de compétences (en collaboration avec le DRH)
<ul style="list-style-type: none">- Implication des responsables de département (au-dessus des chefs d'équipe) → responsabilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">- Démarche – en général - « top-down » : le collaborateur n'est pas (toujours) consulté ; et, par ailleurs, prise en compte surtout des besoins de l'entreprise plutôt que des besoins/souhaits de formations exprimés par celui-ci

→ **Approche prospective, complémentaire à l'approche 1 (stratégique mais au niveau des départements). Elle passe par un investissement temps important des responsables de service**