Chapitre 1

Alignement stratégique de la formation

Si l'on devait s'interroger sur les finalités du plan de formation et ne retenir qu'un seul but, ce serait celui-ci : « *Le plan de formation professionnalise les ressources permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise* ».

En effet, à quoi servirait une formation professionnelle centrée uniquement sur des montées en compétences individuelles et collectives déconnectées des routes vers lesquelles se dirige l'entreprise ? On aurait, à terme, des collaborateurs compétents mais dont les savoir-faire ne pourraient pas être utilisés par l'entreprise. Celle-ci devrait alors se tourner vers l'extérieur pour trouver les compétences dont elle aurait besoin.

Vouloir découpler la formation des salariés de la stratégie de l'entreprise relève d'une vision démagogique qui se retourne toujours contre les salariés qu'elle est censée favoriser.

Le Balanced Score Card (tableau de bord prospectif)

Qu'est-ce que le TBP

Créé par Kaplan et Norton, de la Harvard Business School, vers le milieu des années 1990 et toujours d'une brûlante actualité dans les grandes entreprises françaises, le *Balanced Score Card* trouve sa traduction dans le terme approximatif de « tableau de bord prospectif » (TBP).

© Groupe Eyrolles

Le TBP s'est rapidement imposé comme le nouvel outil stratégique des entreprises de pointe. Il prétend compléter les indicateurs financiers, qui régnaient en maître jusqu'alors, par des indicateurs stratégiques.

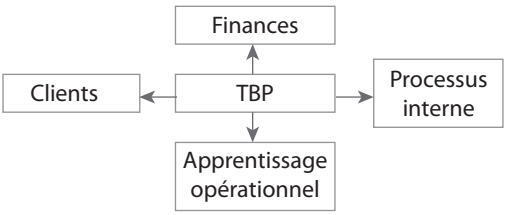

Figure 1.1 – Les quatre types d'indicateurs financiers

- **Finances** : indicateurs habituels de production, de rentabilité, de vente, de marge, et finalement de rémunération du capital. Généralement ce sont les principaux, ou seuls éléments de pilotage de l'entreprise, et ils sont centrés sur le court terme.
- **Clients** : indicateurs de satisfaction des clients, de fidélisation, les retours d'expériences stratégiques montrant qu'on est sur la bonne voie en matière de rencontre des attentes des clients et donc de production de services appréciés, et à terme, de développement.
- **Processus internes** : indicateurs d'alignement de l'ensemble des processus sur la stratégie, par exemple déclinaison de la stratégie en plans d'actions concrets dans les unités, les services et même jusqu'au plan individuel.
- **Apprentissage organisationnel** : indicateurs montrant que l'ensemble des compétences disponibles dans l'entreprise, ou celles en cours de formation, vont permettre la mise en œuvre de la stratégie. L'apprentissage organisationnel comprend :
  - les systèmes (logiciels, outils, environnements),
  - les procédures,
  - les hommes et les femmes, les ressources dédiées.

Bien entendu, il ne s'agit pas de développer dans cette courte introduction tous les mécanismes du TBP, je vous renvoie pour cela à l'utile lecture des deux ouvrages de Kaplan et Norton[1].

1. *Le Tableau de bord prospectif, op. cit.* et *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2004.

© Groupe Eyrolles

Points clés

Pour résumer la pensée des auteurs, on peut dire, et cela permet au responsable formation de prendre la mesure de sa responsabilité : « *On ne peut pas mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise si on ne couvre pas toutes les compétences qui sont nécessaires.* »

Une grande partie des entreprises est parfaitement capable de trouver un consensus de l'équipe dirigeante sur la stratégie, elles sont également capables de formuler et de communiquer cette stratégie à l'encadrement intermédiaire, mais souvent le processus s'arrête là. Chaque collaborateur ne sait pas quelle peut être sa contribution à la réalisation de cette stratégie et, par-dessus tout, l'entreprise ne s'assure pas que chacun possède les compétences nécessaires pour apporter, justement, cette contribution.

Pas de stratégie sans compétences pour la mettre en œuvre

Le ratio de couverture des compétences stratégiques

Les compétences stratégiques sont celles qui permettent à chacun des collaborateurs de l'entreprise d'apporter sa contribution à la réalisation de la stratégie, dans ses aspects concrets.

On peut alors distinguer trois types de compétences auxquelles pourra se référer le responsable de formation dans l'élaboration de ses plans de montée en compétences :

- Les **compétences opérationnelles** lui permettent d'assurer ses missions, de tenir les postes et les fonctions. Ce sont des compétences actuelles.
- Les **compétences stratégiques** lui permettent, en plus de son travail habituel à court terme, d'apporter une contribution à la mise en œuvre de la stratégie, au travers des plans d'action, des projets transversaux, etc.
- Les **compétences prospectives**, indépendamment de toute stratégie, seront nécessaires à terme pour faire face aux profondes évolutions des marchés, des métiers[1], voire de la division internationale des compétences.

1. Voir plus bas la section consacrée aux *Scénarios métiers*.

© Groupe Eyrolles

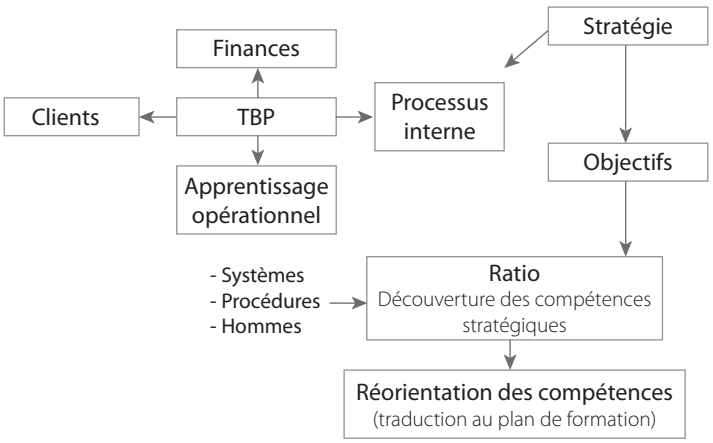

Figure 1.2 – Couverture des compétences stratégiques

À gauche, les indicateurs du tableau de bord prospectif ; à droite, la stratégie déclinée en objectifs. Le ratio de couverture des objectifs stratégiques doit être à la base de la réorientation des compétences, via le plan de formation.

Les obstacles à la stratégie

Pour compléter cette courte introduction au TBP, notons encore les quatre obstacles que les auteurs voient à la mise en œuvre de la stratégie.

- **Une stratégie irréalisable** : lorsque la direction fixe de grands caps en décalage avec ce que l'entreprise est capable de faire, compte tenu de ses ressources et de ses compétences actuelles. Lorsque sa vision du marché est très éloignée de la réalité ou lorsque le discours est uniquement politique. Les collaborateurs, cadres en tête, ne se sentent concernés par ce type de stratégie que le jour de son annonce, au cours de la grande fête annuelle qui permet de l'exposer.
- **Une dissociation entre la stratégie et les objectifs déclinés** : souvent, et toutes les enquêtes le démontrent, la stratégie est bien partagée par le comité de direction, aux mieux par les cadres chefs de services. Elle ne descend pas plus bas, ce qui fait que les plans d'actions et les objectifs individuels n'ont plus aucun lien avec cette stratégie. Chacun fait pour le mieux, pour sacrifier au rituel des entretiens annuels au cours desquels on ne rappelle même pas la stratégie de l'entreprise.
- **Des allocations de ressources sans lien avec la stratégie** : quand on affecte les ressources humaines, matérielles et financières, c'est souvent à court terme, en lien avec les structures et les organigrammes

© Groupe Eyrolles

existant. On oublie d'affecter les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire dans une perspective à moyen et long terme. Souvent les plans ponctuels de réorganisation, les plans d'action promotionnels (pour les commerciaux), les mesures transitoires, sont pris en décalage avec la stratégie ou sans établir de lien, parfois même à contre-courant.

- **Un retour d'expérience uniquement tactique** : à l'heure actuelle, les retours d'information sont souvent basés sur la performance, les indicateurs financiers. La stratégie est discutée une fois dans l'année et évaluée en fin d'exercice. Elle devrait pourtant faire l'objet de retours d'expériences permanents, indiquant l'état d'avancement des projets et l'adéquation des compétences à cette mise en œuvre progressive.

Points clés

Le Balanced Score Card, ou TBP, nous incite à mettre en place des objectifs liés à la stratégie, à piloter grâce à des indicateurs diversifiés et pas seulement financiers, à évaluer le ratio de couverture des compétences stratégiques afin de réorienter les compétences des collaborateurs si elles ne sont pas en mesure d'assurer la réalisation de la stratégie.

Bref, tout incite le responsable de formation à se rapprocher des instances qui formulent ou communiquent la stratégie, afin de pouvoir la traduire en compétences nécessaires pour en faire l'ossature du plan de formation.

Le suivi des projets

Rôle de la formation dans les projets de l'entreprise

Dans certaines entreprises, les groupes projets transversaux se développent de façon significative. Ils permettent le plus visible (réingéniérie, lancement d'un nouveau produit ou service) mais également le moins spectaculaire (ajustement d'un tarif, développement d'un logiciel, etc.).

On peut compter jusqu'à plusieurs centaines de projets concomitants dans les grandes entreprises et la quasi-totalité des cadres est impliquée

© Groupe Eyrolles

dans cette forme de management matriciel, où chacun est à la fois en opérations et en projet sur son expertise.

Le service formation doit jouer dans la réussite des projets de l'entreprise un rôle prépondérant à deux niveaux :

– s'assurer de la compétence de ces groupes en matière de gestion de projet ;
– anticiper les impacts « compétences » de la mise en œuvre des projets.

Compétence des groupes projets

Les collaborateurs choisis pour faire partie des groupes projets le sont en fonction de leur expertise et de leur expérience, dont acte. En revanche, rien ne garantit leur capacité à travailler en mode projet.

Cela explique souvent pourquoi le projet traîne en longueur, dépasse les délais prévus (dans le meilleur des cas), pourquoi il ne produit pas les livrables attendus, et même pourquoi il échoue (dans le pire des cas)…

Pour éviter cela, le responsable formation doit se rapprocher du chef de projet et lui proposer un check-up de l'équipe pour s'assurer que les ressources ont bien la compétence pour travailler selon ce mode de fonctionnement particulier.

Anticipation des impacts « compétences »

Tout projet appelle à une part de changement et à la mise en œuvre, nécessairement, de compétences nouvelles.

C'est ce que le responsable de formation doit évaluer dès le début du projet ; son action doit porter sur les questions suivantes, en plus de la capacité des membres du groupe à travailler en mode projet :

– Quelles sont les compétences nécessaires à la mise en œuvre de ce projet au moment de son déploiement ?
– Quelles sont les personnes visées et pour quelles compétences particulières ?
– Quelles sont les compétences couvertes et non couvertes pour lesquelles il faudra prévoir une formation ?
– Sous quels délais le projet devra-t-il être déployé ?

© Groupe Eyrolles

– Sous quels délais faudra-t-il commencer la montée en compétence des populations cibles du projet ?
– Quelle est l'importance du projet de formation ?
– Quel est le coût à prévoir ?
– Quels seront les obstacles à ce moment-là (par exemple, mobilisation générale sur un autre projet) ?

Comme pour la stratégie, le suivi des projets doit faire l'objet d'une attention particulière dans la construction du plan de formation, dont on se rend bien compte qu'il doit être beaucoup plus descendant (lien avec la stratégie de l'entreprise) que remontant (recueil des souhaits de formation).

Les scénarios métiers

Tous les métiers changent et se transforment à terme

Il n'est pas un seul métier qui ne change et ne se transforme, et même le plus ancien d'entre eux commence à faire appel à Internet. Plus sérieusement, cette évolution des métiers qui est pourtant visible n'est étudiée par aucune fonction de l'entreprise, de façon systématique et pour en tirer des conclusions en matière de compétences à acquérir ou d'organisations à restructurer. Ce qui se fait se fait dans la précipitation ou l'urgence de la réaction. Il y a des plans de crise, de restructuration, des plans de sauvegarde, des plans de mobilité.

Mais alors, qu'en est-il de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ? Oui, elle existe et permet parfois une anticipation sur ces réorganisations. Mais la plupart du temps, elle produit un livrable incompréhensible pour les opérationnels. Une véritable usine à gaz qui n'éclaire pas grand-chose sur les décisions concrètes à prendre.

Ce qui manque, à l'heure actuelle, dans les entreprises, c'est une culture de l'anticipation en matière de compétences. Ce que je vous propose dans ce chapitre, c'est – en tant que responsable formation – de prendre en main cette mission et de tenter de guider la DRH et les opérationnels sur ces évolutions de métiers, et surtout sur les évolutions des compétences nécessaires à terme.

© Groupe Eyrolles

Quels sont les éléments observables permettant de constituer ces scénarios d'évolution des métiers ?

Émergence de la concurrence

La déréglementation crée une concurrence forcée, même si elle n'est pas toujours justifiée.

> C'est le cas des renseignements téléphoniques, où le 12 a dû céder la place à des dizaines d'opérateurs qui ont brouillé l'offre, l'ont rendue plus chère et l'ont, *in fine*, renvoyée vers Internet. Un système qui marchait est remplacé par un autre où les seuls consommateurs qui ont le choix sont ceux qui possèdent un ordinateur et qui n'ont donc pas besoin de services de renseignements téléphoniques.
>
> Un autre exemple : le courrier qui doit s'ouvrir à la concurrence, ce qui privera vraisemblablement des zones rurales de la dernière présence humaine quotidienne que représentaient les facteurs. Pour couvrir les zones dites « non rentables » l'État devra consacrer encore plus d'argent, car les concurrents n'iront pas en perdre à sa place.

Nul besoin d'insister sur la mondialisation où de nombreux concurrents viennent prendre des parts de marchés, parfois sur des services à haute technologie ou à grande valeur ajoutée (la comptabilité en Hongrie, la logistique en Irlande, les ingénieurs informatique en Inde, les calls centers au Maroc, etc.).

Enfin, tout le monde vend tout : les banques vendent de l'assurance et même des voitures, les assureurs prêtent de l'argent et développent des programmes immobiliers, les hypermarchés font main basse sur les voyages organisés et l'essence, etc. L'arrivée de nombreux concurrents nouveaux oblige les entreprises à diversifier encore plus leurs services ou à se recentrer sur leur « core » activité, leur cœur de métier. De nombreux collaborateurs se voient privés d'emploi ou forcés dans l'urgence à se reclasser.

Transformation des éléments juridique du marché

Lorsqu'une activité arrive à la fin de son monopole constitué par un brevet, lorsque le contexte juridique évolue, ou que des mesures importantes changent les donnes (les médicaments génériques par exemple), lorsque le droit du travail impose de nouvelles contraintes – qui ne sont

© Groupe Eyrolles

pas subies par la plupart des concurrents étrangers –, lorsqu'un nouveau texte de loi crée un marché éphémère ou un effet d'aubaine (le DIF)… Alors seulement, certaines entreprises se voient obligées de se réorganiser à la hâte, de faire appel à des experts externes, faute d'avoir eu le temps de mobiliser les ressources internes vers ces nouvelles compétences nécessaires.

Mutations technologiques

L'exemple le plus frappant est l'arrivée du e-commerce, ces échanges commerciaux via Internet qui prennent une part de plus en plus importante.

> Un jour, quand j'étais responsable de formation d'un organisme de crédit, mon patron me demande ce que le commerce en ligne allait nécessiter comme nouvelles compétences ; je lui réponds qu'en dehors de compétences techniques en matière d'utilisation des TIC, deux nouvelles compétences allaient être nécessaires à nos chargés de clientèle : apprendre le maquillage vidéo et maîtriser les techniques gestuelles.
>
> À son grand étonnement, je jui ai expliqué que le e-commerce débouchera nécessairement vers le visiocommerce (via les Webcams) et que, dès lors, les chargés de clientèle devront apprendre le maquillage vidéo, différent du maquillage de plein jour et, bien sûr, les techniques gestuelles pour communiquer mieux avec le client en « présentiel à distance » ce qui sera une nouvelle discipline de la communication.

Bond significatif dans les services proposés.

> Les laboratoires pharmaceutiques, sous la pression des médecins, vont nécessairement développer la « e-visite médicale » c'est-à-dire une communication par des rendez-vous synchronisés sur Internet, animés par des visiteurs médicaux maîtrisant ces techniques nouvelles.
>
> Les hypermarchés remplaceront bientôt 90 % des caissières par des caddies automatiques permettant d'établir un ticket de caisse grâce à des puces placées sur les produits, et un satellite faisant directement les comptes et prévenant votre banque de cet achat, en temps réel. Il restera un petit nombre de caissières pour accueillir la clientèle, et d'autres se formeront aux nouveaux métiers de livraison des commandes à distance, aux conseils sur les rayons, au service après-vente, à l'information, etc.

© Groupe Eyrolles

Diversification sur des niches spécifiques

On dit de plus en plus que les collaborateurs de demain sont déjà dans l'entreprise, du fait de l'allongement programmé de la durée du travail. La spécialisation de l'entreprise passe, bien entendu, par celle de ses collaborateurs, à partir de leur expertise de départ. Les ressources ne seront plus disponibles à l'extérieur, il faudra préparer et former celles dont on dispose déjà.

Évolution de la demande des consommateurs

Il y a de plus en plus de demande de service et de conseil ; un gérant de station-service ne sert pratiquement plus d'essence, mais vend de l'alimentaire et de l'entretien automobile, voire de la presse et de la librairie. Les clients veulent être reçus immédiatement et sans rendez-vous dans une concession, pour acheter une maison, pour réparer leur voiture ou pour tout autre transaction. Ce syndrome de l'immédiateté, comme on l'appelle imparfaitement, nécessite des compétences en organisation et en relationnel plus importantes qu'auparavant.

Défi important en matière de gain de productivité.

Les anciennes notions d'analyse de la valeur, remplacées par les modernes opérations de « cost killing » font que l'on doit impérativement offrir le même service à un coût moindre. Les fusions entre entreprises, et surtout leur préparation sont le théâtre d'intenses « nettoyages de printemps » autour des coûts. Les actionnaires demandent plus de profitabilité, les concurrents sont de plus en plus présents et agressifs. Mille raisons de gagner de la productivité. Les ressorts de cette productivité sont notamment, et en dehors des mesures d'ordre technique, des montées significatives en compétences, la mise en œuvre de poly-compétences pour les salariés les moins formés et la spécialisation extrême pour ceux dont le niveau initial est le plus élevé.

Sur quelles compétences clés peuvent évoluer les métiers ?

Après avoir réglé mes comptes avec la vision administrative de la GPEC je ne vous proposerai pas un plan complexe d'évolution des compétences « métier par métier » mais bien une analyse macro qui va résumer

© Groupe Eyrolles

ces évolutions à cinq grandes compétences, qui vont se retrouver dans toutes les évolutions nécessaires exposées préalablement :

– compétence relationnelle ;
– compétence cognitive ;
– compétence psychologique ;
– compétence intellectuelle ;
– compétence linguistique.

Ces cinq compétences clés peuvent être légèrement précisées en huit « compétences prospectives » néologisme que vous voudrez bien me pardonner, mais qui explique bien que ce sont les compétences du futur, celles qui permettent à l'entreprise de rester compétitive et aux collaborateurs de rester employables, ce qui est le même combat.

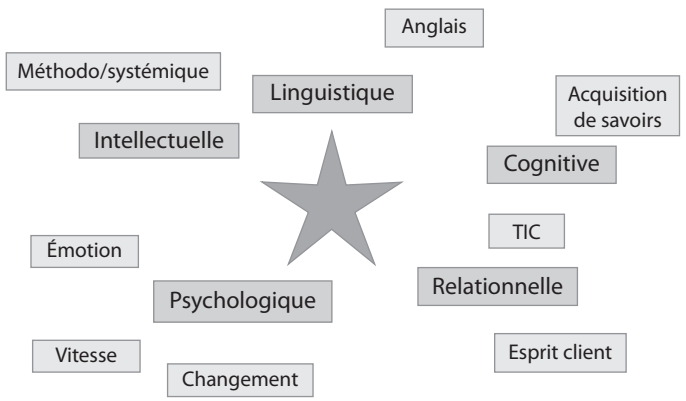

Figure 1.3 – Cinq compétences clés, huit compétences prospectives

- Le centrage sur le client – qu'il soit interne ou externe – est une des tendances les plus généralement observées dans la quasi-totalité des activités, y compris dans les services publics où la notion d'usager laisse peu à peu la place à celle de client. La compétence clé qui en découle est une **compétence relationnelle** et la « compétence prospective » correspondante est l'*esprit client*.
- La **compétence cognitive**, ou capacité à acquérir rapidement de nouveaux savoirs ou de nouveaux savoir-faire, la capacité à trouver l'information utile et validée, est annoncée depuis une dizaine d'années. Comme cette compétence est souvent liée aux nouvelles technologies de l'information, elle donne naissance à deux compétences prospectives : l'*acquisition de savoir*s et l'*utilisation des TIC*.

© Groupe Eyrolles

- La **compétence psychologique**, qui englobe une plus grande autonomie et une grande stabilité émotionnelle est demandée aux collaborateurs pour supporter la rapidité des réactions, le changement permanent et la gestion de crises dues aux relations sous stress avec les clients internes et externes. *Émotion*, *vitesse* et *changement* sont donc les termes génériques qui peuvent s'appliquer à ces compétences prospectives.
- Pour les collaborateurs ayant les niveaux les plus élevés, il faut acquérir une expertise sur des systèmes de plus en plus complexes et imprévisibles, les **compétences intellectuelles** vont se décliner en une compétence prospective à *comprendre les systèmes* et à *intégrer des méthodologies itératives*.
- Enfin, cerise sur le gâteau, et pour tous les collaborateurs, la mondialisation des échanges impose une nouvelle **compétence linguistique** et une compétence prospective spécifique : la *langue anglaise* et ses dérivés locaux.

La nécessaire acquisition de ces huit compétences prospectives peut être, on l'a vu, le résultat d'une stratégie d'entreprise ou la transformation d'un marché, mais au-delà de ces phénomènes, c'est une vague de fond inexorable, eu égard à notre structure actuelle en Europe.

On pourrait s'arrêter sur cet inventaire, mais je vous propose de le compléter par une réflexion politique et éducative. Pour acquérir ces huit compétences prospectives, nos écoliers, collégiens, étudiants, salariés et toutes les autres forces vives, actuelles ou futures ont besoin d'un socle commun. Ce socle commun permettant ensuite d'accéder aux compétences clés puis aux compétences prospectives nécessaires, ce n'est pas la culture générale, ce n'est pas le sport, ce n'est pas Internet tout seul : ce socle indispensable, c'est la culture, tout simplement.

La culture est « l'athlétisme » des compétences

Oui, la culture est bien le socle de base dont nous avons manqué ces dernières années. Il faudrait développer partout les disciplines culturelles de base que sont les arts plastiques, les spectacles vivants, la relation aux autres, la création.

La culture est pour la compétitivité ce que l'athlétisme est aux autres sports en général. Une préparation du corps et des principaux organes

© Groupe Eyrolles

pour être capable de courir, de se coordonner, permet ensuite de pratiquer n'importe quel autre sport. C'est ce que la culture peut apporter : elle permet l'échange, le changement, une vision plus large de chaque problématique.

Une personne ayant pratiqué les arts plastiques sait résoudre des problématiques complexes, trouver également des solutions simples et rapides, utiliser toutes les ressources disponibles au mieux. Une autre pratiquant les arts vivants, n'aura pas de difficultés à développer et enrichir ses compétences relationnelles.

La solution « formation » ne suffit plus pour la montée en compétences, elle doit être accompagnée ou/et précédée d'une solution « culture ». Ceci vaut pour l'entreprise, mais plus généralement pour l'éducation nationale, en amont.

SCORE DE VOTRE FONCTION FORMATION DANS L'INTÉGRATION

N°	Performances prises en compte	0	1	2	3
01	Les actions de formation sont rattachables à des objectifs stratégiques en cours				
02	La stratégie est déclinée en objectifs RH Formation à terme (court, moyen et long)				
03	Les acteurs de l'entreprise sont initiés au Balanced Score Card et intègrent ces notions de compétences				
04	Le Balanced Score Card fait l'objet de tableaux de transformation et de suivi des compétences				
05	Les acteurs des groupes projets sont formés à la conduite opérationnelle de projets				
06	Les impacts formation des projets de l'entreprise sont clairement définis, mesurés et anticipés				
07	Chaque métier fait l'objet d'une étude de scénario des compétences nécessaires à terme				
08	Les formations correspondantes aux scénarios métiers sont mises en œuvre dans l'entreprise				
09	Les réingénieries et mobilités à terme sont intégrées dans les prospectives de formation				
10	Une politique de vivier et de remplacements (avec la formation correspondante) à tous niveaux est initiée				
	Score total sur 30				

0 : pas d'attention à ce point
1 : préoccupation et début de projet
2 : quelques réussites dans ce domaine
3 : domaine maîtrisé

© Groupe Eyrolles

Pistes d'amélioration de l'alignement stratégique

Le responsable de formation a du pain sur la planche en matière d'alignement stratégique : c'est sans doute le chantier prioritaire des prochaines années. Il en va de sa crédibilité et de son « charisme » vis-à-vis de la direction générale. Objectif à court terme : passer de l'image du gestionnaire des demandes de formation à celle de pourvoyeur des compétences nécessaires à la réalisation de la stratégie de l'entreprise, rien moins que cela.

Les pistes ci-dessous sont un plan de travail à cinq ans, que vous retrouverez à l'issue de chacun des chapitres de cet ouvrage.

☐	Se rapprocher de l'instance qui coordonne le plan stratégique pour aligner les compétences nécessaires dans le plan de formation.
☐	Mettre en place un tableau permettant de mesurer le « ratio de couverture des compétences stratégiques ».
☐	Mettre en place un reporting formation permettant les retours d'expériences sur les compétences stratégiques, acquises ou en cours.
☐	Se rapprocher des instances qui coordonnent les projets, ou directement des chefs de projets, pour assurer la formation des membres des groupes projets.
☐	Avoir un œil sur chaque projet afin d'évaluer les volumes et les coûts, ainsi que les délais d'acquisition de compétences liées à chaque projet.
☐	Étudier, pour les métiers les plus importants de l'entreprise (volume ou stratégique), les évolutions de compétences nécessaires à terme pour les traduire sur le plan de formation.
☐	Réfléchir avec la direction générale sur les huit compétences prospectives afin de les intégrer dans les scénarios à moyen terme de formation.
☐	Oser la culture comme préalable à l'acquisition des compétences prospectives.

« *Ce qui peut apparaître comme extrêmement utile dans l'utilisation du système informatique (SI) Formation en matière stratégique, c'est la possibilité de renseigner les référentiels de compétences, d'identifier et de pondérer les compétences individu par individu et,* in fine*, d'avoir la capacité d'établir le fameux « ratio de couverture des compétences stratégiques ».*

© Groupe Eyrolles

On peut ainsi établir une cartographie des compétences réellement acquises ou mobilisables, individuellement et collectivement. En fonction des niveaux atteints, on peut ainsi pronostiquer la capacité à réaliser la stratégie.

On peut également isoler les formations mises en œuvre et liées à cette stratégie, celles qui permettent la montée en compétence des groupes projets et celles qui prennent en compte les impacts des projets sur les salariés.

Sandra Marzec, expert métier SIRH Formation

© Groupe Eyrolles