

REPÈRES

5 mars 2014

Depuis cette date, les salariés bénéficient obligatoirement tous les deux ans d'un entretien professionnel consacré à leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications, de formation et d'emploi. Il donnera lieu tous les six ans à un état des lieux récapitulatif de leur parcours. Le premier entretien doit être planifié avant le 6 mars 2016 (voir p. 23).

Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

95 %

C'est la proportion de salariés français interrogés qui se déclarent être « très satisfaits » ou « plutôt satisfaits » des formations qu'ils ont pu suivre. Ils se disent également optimistes quant à la réforme en cours.

Source : baromètre Cegos 2014 de la formation professionnelle en France

1 %

de la masse salariale C'est désormais la contribution mutualisée et obligatoire unique que verseront les entreprises de 10 salariés et plus, contre 0,55 % pour les autres entreprises. Cette contribution se verra appliquer de nouveaux taux d'affectation aux différents dispositifs de formation. Les contributions conventionnelles (accords de branches) et les versements volontaires pourront venir compléter des obligations légales.

Qui sème
la formation

récolte

la performance

>>> Former ses salariés est une obligation sur le plan légal, mais pas seulement. Cette démarche représente aussi un très bon moyen d'améliorer les compétences et les résultats de l'entreprise en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de créativité. Une démarche moins complexe qu'il n'y paraît.



3 raisons

de lire cet article

- Pour avoir un aperçu des nombreux retours sur investissement qu'offre la formation.
- Pour en comprendre l'intérêt en termes d'organisation du travail et de relations humaines dans l'entreprise.
- Pour abandonner vos réticences et aborder sereinement votre prochain plan de formation.



>>> Souvent perçue comme une charge par l'entreprise, la formation peut au contraire s'avérer un atout maître au service de sa performance. Une fois les besoins bien identifiés, les mesures à mettre en œuvre paraissent plus simples.

Un investissement avant d'être un coût

Belle opportunité ou simple obligation légale? Thème central de la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, le développement des compétences des salariés est, en tout cas, plus que jamais d'actualité. Pour les entreprises, la question s'avère souvent complexe à appréhender. Si les dirigeants sont rares à juger cet effort inutile, ils sont en effet nombreux à

retarder le moment de passer à l'action... Seuls 10% des salariés des très petites entreprises accèdent ainsi à la formation. « *Les dirigeants nous disent qu'ils n'ont pas le temps de s'en occuper, que c'est compliqué à organiser, que cela revient cher. Cela n'est pas faux, mais il existe des raisons plus profondes à ces freins puisque l'accompagnement dont ils pourraient bénéficier, notamment via le Fafsea, et la prise en*



charge d'une partie des coûts contribueraient à leur faciliter les choses, remarque Cécile Hervier, responsable d'une étude sur les freins à la formation des salariés dans les TPE agricoles pour le cabinet de conseil Ambroise Bouteille Associés. *En réalité, ils connaissent peu les aides dont ils disposent et surtout ils évaluent souvent mal leurs besoins, faute de les avoir diagnostiqués ou parce que leur culture les pousse à privilégier l'apprentissage en interne.* » Les salariés eux-même peuvent être réfractaires à la formation. « *Certains chefs d'entreprise sont convaincus de l'intérêt d'une formation mais ont du mal à convaincre leurs salariés.* » Les avantages de la formation sont pourtant réels et importants, en termes de performance. « *Les compétences et les qualifications des salariés sont à juste titre considérées comme un élément clef de la compétitivité de nos entreprises,* soulignent les participants à la conférence sociale des 20 et 21 juin 2013 sur ce thème. *Dans cette perspective, l'appétence des salariés*

et des employeurs pour la formation constitue un enjeu majeur. »

Un placement qui rapporte

Les exemples de ce retour sur investissement sont nombreux : efficacité et motivation accrues des salariés, réduction de l'absentéisme et des accidents, fidélisation – donc diminution du temps passé au recrutement –, préservation des savoirs existants, diminution des erreurs, meilleure autonomie, optimisation de l'organisation et des capacités au changement... Dirigeant de la jardinerie-animalerie Art vert, à Royan, Philippe Terrasson n'hésite pas à envoyer régulièrement ses salariés en formation à la vente. « *À chaque fois, le résultat est immédiat. Je les vois tout de suite plus à l'aise avec les clients, plus matures dans leurs négociations* », observe-t-il. L'actualisation régulière de la formation des mécaniciens réduit sensiblement les temps de main-d'œuvre, donc les coûts de maintenance des machines, notent également les entrepreneurs de travaux. Et l'apprentissage de nouvelles

Le saviez-vous ?

10

bonnes raisons de former ses salariés



Au-delà de la mise en conformité avec la réglementation, la formation est un atout. La preuve par dix :

- 1 Plus d'efficacité et de productivité
- 2 Maîtrise accrue des nouveaux équipements
- 3 Amélioration de la qualité de la production ou du service
- 4 Réduction des risques
- 5 Accélération de l'acquisition de nouveaux savoir-faire
- 6 Adaptation optimisée aux évolutions du marché
- 7 Motivation supérieure des anciens et des nouveaux salariés
- 8 Fidélisation
- 9 Répartition plus efficace des tâches et gains d'autonomie
- 10 Amélioration de l'ambiance générale et gestion plus efficace des conflits





{ l'avis de l'expert }



Ambroise Bouteille, fondateur du cabinet de conseil et d'étude du même nom



Il faut partir des problématiques à résoudre, avant de s'intéresser aux compétences.

Les mêmes freins à la formation se retrouvent à peu près partout, quel que soit le secteur d'activité. La taille de l'entreprise en revanche joue beaucoup. Les plus petites ont logiquement plus de mal à s'organiser. Mais elles méconnaissent surtout les dispositifs existants et les opportunités de la formation. Peu de chefs d'exploitation bénéficient d'une analyse structurée des compétences détenues et des compétences nécessaires à leur entreprise. Lorsque ce diagnostic est fait, il est surtout centré sur les compétences techniques et le sujet est peu ou pas discuté entre les managers et leurs salariés. A contrario, si l'on part des problématiques à résoudre – accroissement des marges, diversification de l'activité, etc. –, la nécessité de progression en matière de gestion des compétences qu'elle implique, et donc de formation en découlant, apparaît clairement.

hiérarchiser leurs priorités. Nous examinons avec elles les financements possibles. Ensuite, nous les poussons à devenir autonomes », explique-t-elle. Il y a cinq ans, la Réunion enregistrait un ou deux dossiers par an. Aujourd'hui, elle en suit 400... *« Quand les dirigeants voient les effets positifs de la formation, leurs réticences tombent et ils renouvellent ces démarches tous les ans ! » **

techniques peut se révéler plus onéreux quand on part de zéro que si l'on met régulièrement à jour ses connaissances. Sans parler des pertes pour défaut de qualité. *« Lorsqu'ils se forment eux-mêmes, les chefs d'entreprise prennent mieux conscience de ces enjeux, mais ils ne font pas toujours cette démarche »,* note Jean-Noël Luciani, délégué régional du Fafsea en Corse.

Identification des besoins

Convaincre les dirigeants des atouts de la formation, c'est l'un des objectifs du Fafsea en Bourgogne. À cet effet, il a acheté des prestations de diagnostic auprès de cabinets de conseil en ressources humaines. Chaque chef d'entreprise qui le souhaite peut désormais bénéficier d'un à trois jours d'intervention. *« De quoi prendre un peu de recul,*

du temps pour analyser la situation, ce qui est souvent le plus difficile. Une fois que l'on a identifié son besoin, il est plus simple d'aller trouver des réponses à ses questions, entre autres sur le site public du Fafsea, souligne Denis Barthel, délégué régional en Bourgogne. *Sur le financement des projets de formation, par exemple, qui peut être pris en charge par les différents dispositifs que nous gérons, avec la possibilité de les associer selon la demande. »*

Le Fafsea se charge aussi, si besoin, de rechercher des cofinancements. À la Réunion, la déléguée régionale, Claudie Robert, va jusqu'à aider les entreprises à construire et à optimiser leur plan de formation, ingénierie financière comprise. *« Nous finançons des diagnostics. En partant des besoins des entreprises, nous les aidons à*

« Une fois que l'on a identifié son besoin, il est plus simple d'aller trouver des réponses à ses questions. »

Mieux travailler ensemble pour mieux travailler

>>> Bien gérer ses équipes, intégrer correctement les nouveaux embauchés, favoriser le dialogue et l'émergence des bonnes idées... Tout cela s'apprend et s'organise. Avec, à la clef, plus de fidélité et d'efficacité.



Les dirigeants sont nombreux à reconnaître que l'organisation de l'activité, la répartition des tâches et leur planification pourraient être améliorées. Cela permettrait de gagner du temps, d'augmenter la productivité


et d'optimiser les conditions de travail des équipes, au sens large. Mais les compétences en management sont rarement innées. Dirigeant de la jardinerie Art Vert à Royan, Philippe Terrasson en est persuadé. Deux de ses encadrants ont bénéficié d'une formation à la gestion d'équipe en 2011 et 2012. « Leur organisation est devenue moins "brouillonne" et, au niveau comportemental, les effets positifs sont flagrants », estime-t-il.

Le saviez-vous ?

→ Un guide pour intégrer les nouveaux salariés

Comment trouver la bonne personne, préparer son arrivée, l'accompagner, désigner un tuteur ? Afin d'aider les managers à optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise, le Fafsea publie un guide intitulé *Intégrer un salarié dans l'entreprise*. www.fafsea.com, onglet « Le Fafsea/Outils » et « Formulaires/Gérer les ressources humaines, guides pratiques », ou « Employeurs/Gérer les RH et évaluer vos salariés »

Accueil et intégration

Afin d'aider les entreprises et leurs managers, le Fafsea propose des sessions interentreprises de formation, 



témoignage

“ BIEN ACCUEILLIR NOS SAISONNIERS LEUR DONNE ENVIE DE REVENIR...”



Laura Prigent, responsable des ressources humaines des pépinières Minier (Maine-et-Loire)

« Nous faisons travailler plus de 200 saisonniers. D'où l'importance de les fidéliser et de leur donner envie de revenir chez nous, surtout quand ils sont efficaces. Vingt responsables d'équipes ou adjoints, chargés d'embaucher ce personnel, de le guider, de lui transmettre les consignes et de l'encadrer ont donc été formés entre décembre et janvier

dernier. L'objectif était surtout de clarifier les missions de chacun, de partager les bonnes pratiques et de mettre en place des outils de suivi adéquats, notamment pour les indispensables bilans de fin de saison avec les salariés. Les managers ont apprécié ces échanges. »

→ d'un à quatre jours, partout en France. Certaines se consacrent au sujet capital de l'intégration des nouveaux salariés ou de l'accueil de travailleurs saisonniers. D'autres visent des problématiques spécifiques : faire face à des situations difficiles, gérer le handicap... D'autres encore abordent les relations interpersonnelles : éviter les malentendus, désamorcer les problèmes relationnels... En 2013, 50 ouvriers bretons, qualifiés ou non, issus de secteurs variés, ont ainsi suivi une formation « Mieux se connaître pour mieux communiquer », cofinancée par l'Union européenne.

Toutes ces formations s'avèrent efficaces pour instaurer des relations paisibles, susceptibles de donner envie au personnel de rester dans l'entreprise et de donner le meilleur de lui-même.

Processus créatif et interactif

D'autres initiatives, originales, visent à la fois la communication interne et la performance économique de l'entreprise. En témoigne le vaste plan de formation lancé par l'entreprise Grands Vins de Gironde (GVG), grâce à l'accompagnement du Fafsea et d'un cabinet de conseil. Destiné à accompagner le changement de culture lié au développement de l'entreprise, ce plan doit aider à dépasser les résistances internes dans le cadre de l'adaptation à des marchés économiques fluctuants et concurrentiels. Chantal Villotta, DRH de GVG, explique : « Sans adaptation

permanente de notre offre, sans innovation, l'avenir de l'entreprise serait difficile ». Cela passe par l'identification des besoins en compétences et en capacités d'adaptation de chaque

salarié aux enjeux de demain. « Nous avons souhaité impliquer nos salariés dans un processus créatif et interactif au sein des actions de formation, qui a pris corps dans un lieu de réflexion appelé la "salle du futur", ajoute-t-elle. Chaque salarié peut librement venir accrocher ou lire un post-it comportant une idée, une solution à une problématique ou un changement de pratique travaillé en formation. En quelques mois, la moitié des 120 salariés est venue dans cette salle. Nous avons des indicateurs quantitatifs pour mesurer le retour sur investissement de chaque idée retenue. Certaines sont inattendues, et valent de l'or! » ✱

ALTERNANCE



De l'intérêt de former les tuteurs

Le tutorat a fait la preuve de son efficacité dans l'accueil d'un jeune en alternance, notamment dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Mais cette démarche est largement optimisée si le tuteur bénéficie lui-même d'une formation dédiée. À cet effet, le Fafsea met en place de multiples sessions inter-entreprises, de trois jours, dans toute la France : « Devenir tuteur pour accompagner le salarié », « Identifier le rôle et les missions du tuteur. Mettre en place le processus d'intégration, de suivi et de formation à organiser »...

>>> Miser sur les hommes ou les machines : à chacun ses réponses. Dans tous les cas, la formation reste indispensable.

Recruter ou mécaniser ?

Gérer les ressources humaines ? Développer les compétences des salariés ? Chaque entrepreneur a son approche. « *La gestion des ressources humaines est souvent considérée comme une contrainte trop lourde que certains chefs d'entreprise souhaitent limiter le plus possible, d'autant que le lien avec la performance de l'entreprise n'est pas toujours fait*, constate Cécile Hervier, du cabinet de conseil Ambroise Bouteille. *Beaucoup imputent par exemple à des éléments extérieurs, comme le manque de motivation du personnel, leurs difficultés à recruter ou à fidéliser. Pourtant, des leviers comme la formation ou l'entretien annuel leur permettraient de mieux recruter ou de mieux déléguer.* »

Cogérant du GAEC de l'Hermitage (polyculture et élevage), en Lorraine, Hubert Helvig n'est pas convaincu et s'interroge sur le compromis main-d'œuvre et mécanisation : « *Nous avons choisi d'optimiser la mécanisation avec un robot de traite et des machines de travaux des sols et de semis simplifiés, afin de limiter les contraintes* ». Cependant, même si le robot assure la traite, encore faut-il comprendre, interpréter, savoir repérer les dysfonctionnements et analyser les informations correctement et à temps ! Pour cette raison et « *malgré les problématiques de disponibilité et de coûts, la main-d'œuvre est importante. D'où l'utilité des formations, car celles-ci aident à motiver les salariés et mieux les intégrer à l'entreprise.* »

Souplesse et réactivité

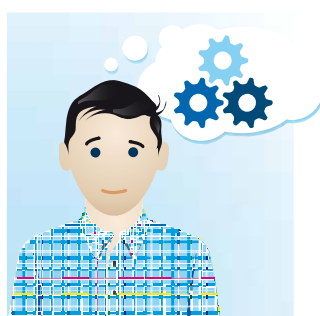
À la Belle Grange (horticulture et pépinières), en région Centre, Jean-Marie Fortin préfère au contraire miser sur ses 13 salariés (dont cinq en groupement d'employeurs) et trois apprentis, plutôt que sur de nouvelles machines. « *D'abord*

celles-ci représentent un investissement important. Ensuite que ferait-on de ces appareils au moment des grosses commandes, sans assez de personnel pour s'en occuper ? En réalité, nous gagnons en souplesse. Les hommes sont source de créativité et de réconfort. » Dans son entreprise, chacun, formé à l'encadrement, dirige l'équipe à tour de rôle, selon les espèces. « *Sinon, on s'ennuie, et c'est*

moins efficace ! » Quelle que soit l'option retenue, la formation a en tout cas toujours sa place dans le développement des activités : il faut savoir utiliser le matériel, effectuer les bons gestes, bien doser les produits... Apprendre la conduite réglementée ou la maintenance de matériels et d'équipements : là encore, difficile de ne pas trouver la formation adaptée dans les guides régionaux du Fafsea. *

TROIS PROFILS DE DIRIGEANTS, TROIS FAÇONS DE RÉAGIR

1.



Les résignés

Pour eux, ressources humaines sont synonymes de problèmes en perspective. Leur solution : mécaniser le plus possible ou s'associer avec d'autres employeurs.

2.



Les pragmatiques

Ce sont les plus nombreux. Ils ne nient pas que des marges de progrès soient possibles en matière de gestion des ressources humaines et de relations avec leurs salariés. Mais les améliorations nécessaires se font en fonction du temps et des moyens disponibles.

3.



Les managers

Beaucoup ont déjà été salariés eux-mêmes. Ils ont une vision positive des ressources humaines et considèrent les hommes comme une richesse pour l'entreprise, facteurs d'évolution, de créativité et d'innovation.



Des freins à lever

>>> Au-delà des questions matérielles, d'autres résistances dissuadent les dirigeants d'envoyer leur personnel en formation. En prendre conscience aide chacun à progresser.



Si le manque de temps, les difficultés d'organisation et le coût de la démarche sont spontanément évoqués par les chefs d'entreprise pour expliquer leurs réticences à envoyer les salariés en formation, d'autres motivations peuvent également jouer un rôle. Des freins moins évidents mais tout aussi importants : une méconnaissance de l'offre et de sa diversité, l'idée que le besoin n'existe pas ou l'impression que les stages ne rempliront pas leur rôle, qu'une formation sur le tas sera plus efficace.


« Souvent, le dirigeant ne vérifie même pas, en situation de travail, les nouvelles compétences acquises par son collaborateur au retour de la formation. Il peut passer ainsi à côté d'une source possible d'amélioration des performances de l'entreprise », constate Denis Barthel, délégué Fafsea de Bourgogne. Pour ce dernier, les salariés, en recherche de reconnaissance, sont particulièrement sensibles

aux propositions qui leur sont faites en matière de formation. « On n'imagine pas l'importance que peut revêtir une validation des acquis de l'expérience pour obtenir une certification, une qualification ou un diplôme qui correspondent au métier occupé. C'est une grande fierté. Pour l'attachement à l'entreprise, c'est positif. Et cela n'engendre pas forcément une demande d'augmentation de salaire ! » L'employeur peut aussi craindre une modification de ses rapports avec ses salariés, une perte d'autorité après que ses salariés se sont formés.

L'angoisse du retour à l'école

L'idée erronée de devoir « retourner sur les bancs de l'école » suscite également bien des angoisses chez des salariés, souvent échaudés par une scolarité difficile ou persuadés d'être suffisamment compétents. « Des inquiétudes à balayer bien vite par un peu de pédagogie, insiste Denis Barthel. La formation professionnelle s'attache au cœur

témoignage



“ UNE FOIS LA DÉMARCHE COMPRISE, LE PARI EST GAGNÉ ! ”

Claudie Robert, déléguée Fafsea à La Réunion

« Lever les réticences des entreprises n'a rien de facile. Pour les convaincre des bénéfices de la formation, il faut les accompagner. Nous partons de leurs besoins. Nous les aidons à bâtir un plan, nous examinons avec eux sur quels dispositifs ils peuvent s'appuyer. Nous nous adaptons aussi en faisant venir des formateurs de métropole quand c'est nécessaire. Une fois que les procédures sont bien comprises, il n'est nul besoin de relancer les dirigeants, ils reviennent nous voir avec de nouveaux projets tous les ans ! »

de métier. Elle est essentiellement pratique, chacun le comprend très vite. Elle s'adapte à des formats courts et apporte un contenu pédagogique que le chef d'entreprise ne peut pas fournir. Elle représente aussi un moment d'échange, très enrichissant, avec des collègues. D'ailleurs, ceux qui l'ont testée sont généralement redemandeurs. » ✦

>>> Remontée d'information, arbitrages budgétaires, sensibilisation en interne... L'élaboration d'un plan de formation idéal demande quelques efforts. Mais le jeu en vaut véritablement la chandelle.

5 conseils pour optimiser votre plan de formation



1 IDENTIFIEZ VOS BESOINS

> Rien ne sert de partir d'un catalogue si vous n'avez pas identifié ce que vous recherchez! Sans un bon repérage préalable des compétences nécessaires à vos enjeux et à vos projets de développement, difficile de savoir comment vous orienter parmi l'offre foisonnante des formations. Même pour une petite entreprise, un diagnostic clair est nécessaire. Certaines branches du Fafsea ont prévu une prestation externe de diagnostic conseil et, en complément de l'appui des conseillers de formation, le guide pratique *Analyser les besoins de formation* est téléchargeable sur le site du Fafsea.

2 AFFINEZ POSTE PAR POSTE

> Pratiquez une évaluation poste par poste, salarié par salarié, pour identifier les écarts éventuels entre savoir-faire requis et savoir-faire acquis. La loi oblige tout employeur à adapter les compétences de son salarié au poste de travail et, depuis le 5 mars 2014, à organiser tous les deux ans un entretien dédié à ses perspectives professionnelles. Des outils d'analyse ont été élaborés par le Fafsea pour permettre d'évaluer les compétences des intéressés, y compris pour les activités saisonnières agricoles. À noter : les managers peuvent être eux-mêmes formés à cet exercice de conduite d'entretien et être associés à la réflexion.

3 FIABILISEZ VOS BUDGETS

> Avant de commencer à calculer les coûts, commencez par prioriser les besoins listés. Cela vous permettra d'aller plus vite à l'essentiel si des arbitrages sont nécessaires. Reste maintenant à étudier vos finances, le prix des formations et les aides qui vous seront apportées. Certaines formations inter-entreprises sont directement financées par le Fafsea, d'autres peuvent bénéficier d'aides de la Région. Créé par le Fafsea, l'outil *Safir* vous permet de bien formuler vos projets de formation. Le Fafsea vous aidera ensuite à rechercher le financement en mobilisant son ingénierie financière et en tirant le meilleur parti de vos ressources. Et n'oubliez pas de mettre en place dès le départ des indicateurs de suivi de vos réalisations et de vos budgets, car ils vous seront utiles à l'heure de l'évaluation.

4 TROUVEZ LE BON TEMPO

> Dans les secteurs d'activité relevant du Fafsea qui ont une forte saisonnalité des activités professionnelles, le calendrier tient une place plus importante qu'ailleurs. N'hésitez pas à relancer les managers pour obtenir à temps les résultats des évaluations des besoins de compétences, et bâtir avec eux votre plan de formation suffisamment à l'avance pour anticiper l'absence de vos salariés et les envoyer en formation aux périodes les moins chargées. N'oubliez pas non plus qu'une formation permet d'apprendre plus vite et d'être plus performant en gagnant du temps. Pour cela, elle doit être faite au bon moment par rapport au besoin : ni trop tôt, pour ne pas risquer d'oublier ce qui a été appris, ni trop tard évidemment.

5 FÉDÉREZ VOS ÉQUIPES AUTOUR DU PROJET

> Former un salarié contre son gré se révélera certainement inefficace. Expliquer, au contraire, les orientations de l'entreprise, aux managers comme aux salariés, et les moyens employés pour y parvenir augmentera les chances de motiver tout le personnel et de le fédérer autour des projets. La loi du 5 mars 2014 renforce d'ailleurs le rôle consultatif des représentants du personnel en termes de plan de formation pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Pour en savoir

www.fafsea.com

