CAPITAL HUMAIN ET FORMATION PROFESSIONNELLE : INVESTIR POUR SA COMPÉTITIVITÉ

LE GUIDE

À DESTINATION DE TOUTES LES ENTREPRISES

SUR MANDAT DES :

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

ffp
Fédération de la Formation Professionnelle

– 18 novembre 2016 –
www.ffp.org

SOMMAIRE

03
ÉDITO

04
TÉMOIGNAGE : LA COMPÉTENCE AU COEUR DE LA STRATÉGIE

06
ET VOUS, QUELS SONT VOS DÉFIS ?

07
QUELS INDICATEURS POUR PILOTER VOTRE DÉMARCHE ?

08
EN VOUS, J'AI CONFIANCE

09
5 ÉTAPES POUR RÉUSSIR

10
ÉTAPE 1 : J'IDENTIFIE MES BESOINS EN COMPÉTENCES

12
ÉTAPE 2 : JE DÉFINIS MES BESOINS DE FORMATION

14
ÉTAPE 3 : JE CONSTRUIS MON PLAN DE FORMATION

16
ÉTAPE 4 : JE GARANTIS LES SUCCÈS DE MON PLAN DE FORMATION

18
ÉTAPE 5 : J'ÉVALUE L'IMPACT DE MON PLAN DE FORMATION

20
TÉMOIGNAGE : UNE PRISE DE CONSCIENCE

22
TÉMOIGNAGE CONCLUSIF : UNE DÉMARCHE RÉUSSIE

JEAN WEMAËRE
PRÉSIDENT DE LA FFP

ÉDITO

Dirigeants d'entreprise, c'est à vous que s'adresse ce guide pratique !

Il est le fruit d'un an (et quelques mois… !) de réflexion dans le cadre d'une mission animée par notre Fédération sur mandat des Ministères de l'Economie et du Travail.

Nous nous sommes inspirés d'expériences concrètes de dirigeants de PME dans le but de vous fournir des clés pour faire de votre capital humain le moteur de votre performance. C'est l'objet de ce guide structuré en cinq étapes, de l'identification de vos besoins en compétences à l'évaluation de votre investissement formation.

Face à une concurrence croissante, face à la révolution numérique et face aux innovations fréquentes, votre compétitivité et votre pérennité dépendent de votre capacité à investir de manière optimale dans les compétences de vos collaborateurs.

Dans ce contexte, il n'y a plus de stratégie de performance durable qui n'intègre la compétence.

La formation professionnelle est plus que jamais la clé de votre succès collectif.

Jean Wemaëre, Président, Emanuelle Pérès, Déléguée Générale, Olivier Poncelet, Responsable Affaires publiques et Communication, remercient chaleureusement les membres du groupe de travail qui ont réalisé ce guide pratique, les entreprises qui ont accepté de se prêter au jeu du témoignage et les personnes qui ont aidé à les contacter, ainsi que le GARF et l'ANDRH, partenaires de la FFP :

- Christian AUBIN, pilote du groupe de travail
- Bertrand BARTHELEMY, NaveRH
- Françoise BRANCOURT, DGE
- Arnaud CABAL, XL Group
- Catherine CARRADOT, FFSE
- Sana EL MADJOUBI, Agefos PME
- Philippe GAUD, HEC
- Laurent GONTIER, KIP
- Nolwenn HAJO, Nightshift
- Gérald LEFEVRE, GARF
- Carole LYPSIC, INGIES
- Clémentine PARATRE, Processus
- David RIVOIRE, VAE LES 2 RIVES

LA COMPÉTENCE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

XL PRINT ET MAILING

INTERVIEW D'ARNAUD CABAL - PDG DE XL GROUP

Quels sont les enjeux stratégiques de XL Group ?
Ma stratégie repose sur l'innovation de service. Le point principal dans la difficulté de faire passer l'innovation de service se situe dans la capacité de mobiliser les collaborateurs sur la stratégie de l'entreprise. Investir dans le capital humain de l'entreprise par la mise en place d'actions de formation a été essentiel dans l'objectif d'emmener chacun des collaborateurs à vivre le projet stratégique de l'entreprise. Nous vivons un changement de paradigmes profond sur notre secteur d'activité, nous sommes contraints de modifier la nature même de nos métiers et d'opérer une transformation de modèle économique et d'organisation.

« Nous vivons un changement de paradigmes profonds sur notre secteur d'activité. »

3 raisons majeures :

- la crise économique (conjoncturelle) qui limite les budgets de nos clients ;
- l'évolution structurelle de nos métiers, à travers la place que prend le digital ;
- le changement de modèle de nos métiers avec l'arrivée des acteurs web qui révolutionnent le marché à travers des services rapides, des prix très serrés et une facilité d'exécution des commandes.

Notre modèle de métiers en silos s'essouffle. Il était impératif d'entamer une démarche de changement. Il nous fallait amorcer cette prise de conscience collective et la mise en oeuvre de groupes de travail pour infuser le changement dans la société en partant de la base. Notre stratégie est bonne mais il nous fallait faire en sorte de le démontrer, créer une dynamique et pousser les collaborateurs dans une mécanique d'acceptation du changement et d'accompagnement de celui-ci.

Quelle démarche avez-vous entreprise ?
C'est dans cette optique que j'ai décidé de travailler avec l'organisme de formation Processus, qui m'a accompagné, et ensemble nous avons écrit le projet de formation. Près de 80 jours d'intervention en 2 ans, à tous niveaux de l'entreprise, avec comme axe principal l'enjeu de posture de l'ensemble des équipes. Pour que l'application des techniques (de vente, de management, de négociation, d'influence, ...) s'opère de manière efficiente, cela nécessite un positionnement juste. Le savoir-être doit reprendre le lead pour que nos savoirs-faire parlent d'eux-mêmes. L'idée était donc d'identifier, pour chaque métier, les axes de développement des compétences comportementales nécéssaires. Grâce à une pédagogie fondée sur le travail du corps et l'expérimentation, chacun a pu s'exprimer, se développer personnellement. Ce type de travail a des effets collatéraux très bénéfiques pour l'entreprise !

XL marketing
CONSEIL ET SOLUTIONS

CA 6 M€
50 PERSONNES

Intégrateur de services en marketing services : impression offset, impression numérique, marketing direct et logistique publicitaire.

XL print & mailing
IMPRESSION ET ROUTAGE

CA 4,4 M€
25 PERSONNES

Agence de marketing opérationnel spécialisé dans le commerce organisé : réseaux de distributions BtoC (franchises, réseaux intégrés, distribution sous marque) et industriels ayant des besoins en distribution (directe ou indirecte).

Cela a libéré la parole des collaborateurs, soulevé les problématiques intra et inter-services à résoudre, instauré le besoin d'une forte exemplarité au sein de la direction et développé la culture du travail collaboratif.

« Le savoir-être doit reprendre le lead pour que nos savoirs-faire parlent d'eux-mêmes. »

En tant que dirigeant, quelle a été votre implication dans cette démarche?
Entamer une démarche de formation transverse de l'ensemble des collaborateurs nécessite beaucoup de temps et de rigueur. Je n'en avais pas forcément la notion avant d'amorcer le projet. Petit à petit, j'ai donc intégré ce temps-là dans mon emploi du temps.

Ce projet s'est imposé à moi avant que j'en comprenne véritablement l'ensemble des enjeux. J'avais conscience de m'en remettre à un organisme de formation dont les méthodes et la pédagogie étaient différentes. J'ai décidé de leur faire confiance, j'ai pris un risque. Il n'est pas évident de « vendre » à ses collaborateurs le fait qu'une artiste du théâtre intervienne auprès d'eux quand l'enjeu était de sortir l'entreprise de l'impasse !

J'ai également dû travailler sur ma posture. J'ai par exemple déménagé mon bureau pour qu'il devienne une salle de travail et de réunion. J'ai changé ma manière de communiquer avec les salariés. Maintenant, je les implique en amont des décisions, je les informe des « nouvelles » importantes de l'entreprise.

ET VOUS, QUELS SONT VOS DÉFIS ?

COMMENT SAVOIR :

- SI MON INVESTISSEMENT EN FORMATION PROFESSIONNELLE RÉPOND BIEN À MA STRATÉGIE ?
- SI CET INVESTISSEMENT PRODUIT/PRODUIRA DE LA PERFORMANCE ?

IL EXISTE UN CERTAIN NOMBRE D'ÉLÉMENTS-CLÉS POUR LA PÉRENNITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE QUI PEUVENT ÊTRE ACQUIS PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE.

AVEZ-VOUS TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR RÉUSSIR ?

JE PENSE QUE JE POURRAIS AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE MON ENTREPRISE PAR UN(E) MEILLEUR(E) :

Adaptation des process et outils à l'ère du numérique	☐
Satisfaction client	☐
Motivation et engagement des collaborateurs	☐
Productivité et efficience de l'organisation du travail	☐
Capacité d'innovation	☐
Culture d'entreprise	☐
Solidarité et partage entre les générations	☐
Bien-être au travail des collaborateurs	☐
Collaboration et ouverture d'esprit	☐
Responsabilité sociétale et respect des normes (sécurité, hygiène, ...)	☐

VOUS IDENTIFIEZ DES POINTS DE PROGRÈS ?

Alors ce guide vous sera sûrement utile.

Il vous aidera à utiliser pleinement la formation professionnelle comme le moteur de votre stratégie de performance économique et sociétale.

QUELS INDICATEURS POUR PILOTER VOTRE DÉMARCHE ?

INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN DE SES COLLABORATEURS, C'EST :

- S'APPUYER SUR UNE VISION COMMUNE DU PROJET DE L'ENTREPRISE
- GARANTIR LES CONDITIONS D'UNE CONFIANCE RÉCIPROQUE AVEC SES COLLABORATEURS
- SOUHAITER CONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET PERFORMANCE SOCIÉTALE
- ENCOURAGER LE PARTAGE ET LA CAPACITÉ D'INNOVATION
- PROMOUVOIR LA VOLONTÉ D'APPRENDRE EN PERMANENCE

Cette démarche est globale et nécessite que vous ayez une vision claire de votre stratégie. Pour cela vous devez vous appuyer sur des indicateurs économiques, sociaux et sociétaux. Ils vous permettront de construire votre plan de formation et d'évaluer son retour sur investissement / attente.

C'est à vous de choisir les indicateurs qui sont les plus pertinents pour votre entreprise. Il est fort probable que vous ayez à votre disposition les indicateurs nécessaires, qu'ils soient utilisés par votre entreprises à des fins internes ou externes (ex : enquêtes clients) ou qu'ils soient issus de documents réglementaires obligatoires (ex : bases de données économiques et sociales).

Ce tableau très simple peut vous aider à structurer les indicateurs à suivre :
Comment savoir si cet investissement produit/produira de la performance ?

ÉCONOMIQUES	SOCIAUX	SOCIÉTAUX
Productivité : EBE/ETP, masse salariale / CA net	***Conditions de travail :*** durée du travail, nombre de postes à temps partiel, nombre de postes avec aménagement du temps de travail	***Attractivité :*** turn-over, délais de recrutement, études sur la marque employeur
Développement : CA, CA/client, CA/produit, parts de marché à l'étranger	***Rémunérations :*** évolutions par catégorie et par sexe	***Intégration et égalité entre salariés :*** personnes en situation de handicap, parité, formes d'emploi des jeunes
Commercial : taux de nouveaux clients, taux de départs de clients, taux de satisfaction client	***Intergénérationnel :*** pyramide des âges, nombre de conflits inter-générationnels	***Dialogue social :*** rémunérations, responsabilités

EN VOUS , J'AI CONFIANCE !

PHILIPPE GAUD
PROFESSEUR AFFILIÉ À HEC

Lorsque l'on parle d'une entreprise performante, ce sont les mots comme résultats, efficacité, professionnalisme, expertise qui viennent les premiers à l'esprit. Et rien n'est plus juste. C'est lorsqu'il s'agit de mettre ces mots en action que les choses se compliquent. Une entreprise quelle qu'en soit la taille ou la nature doit identifier ce qu'elle peut faire (ses compétences, ses ressources), ce qu'elle veut faire (sa stratégie, son ambition), ce qu'elle doit faire (ses contraintes, ses obligations). C'est en gérant les tensions entre ces trois pôles qu'elle va assurer sa performance. Mais nous avons là la partie la plus « mécanique » de la performance de l'entreprise. Ces dimensions sont généralement bien gérées même si elles restent souvent difficiles à assurer en période de pénurie de ressources ou de faiblesse du marché.

Ce qui va donner à une entreprise un véritable avantage, c'est sa capacité à résister aux mouvements du marché (la résilience), à réagir vite face aux obstacles (l'agilité), à créer de nouveaux produits pour rester compétitive (l'innovation). Toutes les entreprises ressentent bien que ce sont des compétences à acquérir. Mais souvent elles ne savent pas comment les développer. La raison principale de ce doute est que ces trois compétences ne sont pas des techniques qui s'acquièrent simplement par de la formation ou par des outils. Nous touchons ici au domaine plus délicat d'une des caractéristiques humaines qui est un préalable à toute performance en entreprise : la confiance. La confiance est probablement la chose la plus difficile à donner car elle veut dire une prise de risque, une acceptation de ne pas tout contrôler, tout vérifier. Elle veut dire laisser prendre des initiatives et accepter de ce fait le risque d'erreur. Elle est une posture extrêmement puissante à qui sait l'assumer : initiative, délégation, agilité. L'absence de confiance entraine le contrôle, les procédures. En un mot, la lourdeur. Elle suppose que tout doit être prévu, planifié. Or nous savons que notre monde est celui de l'imprévisible, de l'inattendu. C'est là où la confiance est une « arme » redoutable car elle est la seule qui permet de mobiliser toutes les ressources pour faire face à ces turbulences de notre environnement.

Travailler sur cette dimension est un investissement essentiel pour un chef d'entreprise aujourd'hui.

Donner sa confiance ne veut pas dire laisser faire n'importe quoi, bien sûr. Donner sa confiance c'est laisser se dérouler le jeu sur un terrain de football. L'équipe jouera d'autant mieux que les règles du jeu sont claires et assimilées. C'est cette structure que sont les règles du jeu qui rend possibles les initiatives, la créativité, le risque. Il est essentiel pour les entreprises de définir le cadre dans lequel ses équipes vont agir et délivrer.

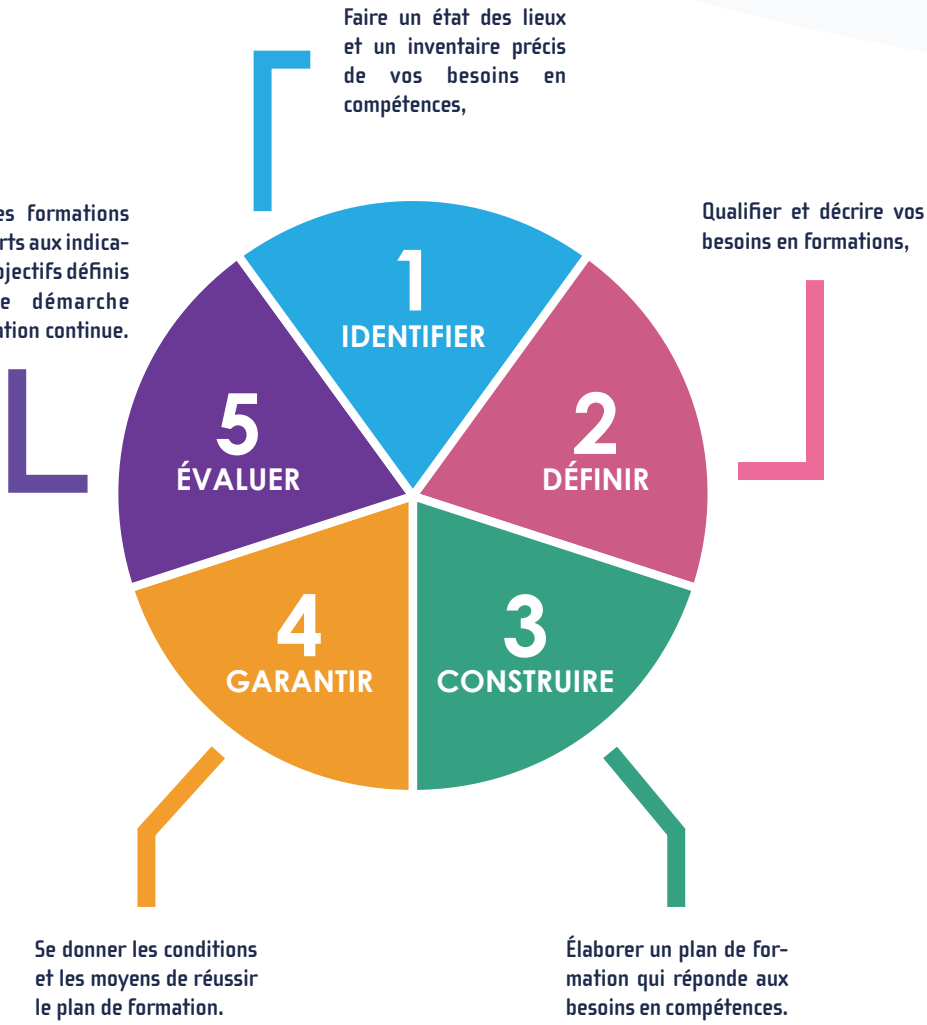
Ce cadre, ce sont les règles, les processus qui sont non négociables et qui doivent être impérativement suivis par tous. C'est grâce à ce cadre qu'il est possible de donner sa confiance pour agir, créer, prendre des initiatives et des risques. **Structure et liberté sont les deux impératifs de la performance.**

Il est intéressant de noter que ce sont dans les PME-PMI que nous retrouvons les pratiques de management les plus innovantes... et aussi les moins innovantes... Nous pensons à tort que seules les grandes entreprises peuvent se payer le luxe d'innovations sociales. **Nous avons un tissu de PME-PMI exceptionnel en France qui a prouvé que l'agilité, la résilience et l'innovation ne sont pas l'apanage des grands groupes**, bien au contraire. C'est dans ce triangle que nos entreprises vont trouver les solutions pour faire face à la concurrence internationale et aux contraintes réglementaires qui s'imposent à elles.

5 ÉTAPES POUR RÉUSSIR

L'OBJET DE CE GUIDE EST SIMPLE : VOUS AIDER À GARANTIR LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE VOTRE ENTREPRISE PAR L'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES DE VOS COLLABORATEURS.

Il vous propose cinq étapes à suivre :



J'IDENTIFIE MES BESOINS EN COMPÉTENCES

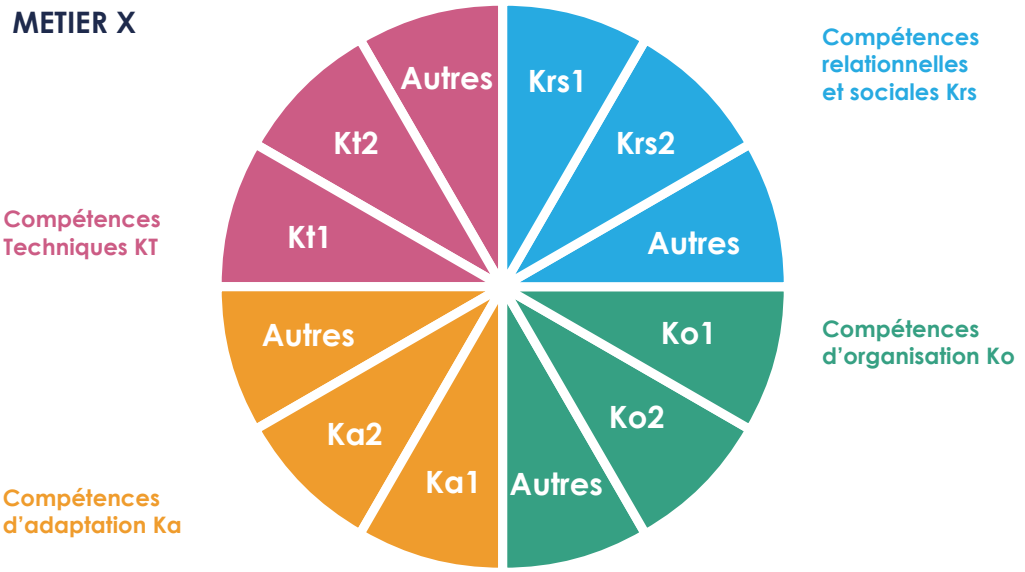
LES QUESTIONS À ME POSER

- QUELS SONT LES IMPACTS DE MES OBJECTIFS SUR MES MÉTIERS ?
- QUELS SONT PAR CONSÉQUENT MES BESOINS EN COMPÉTENCES ?
- QUELS SONT LES COLLABORATEURS CONCERNÉS ?

Une entreprise est une organisation de métiers et d'activités tournée vers la réalisation d'un projet défini. Elle repose donc principalement sur la compétence professionnelle, qui est l'ensemble des comportements professionnels qui permettent d'exercer un métier ou une activité déterminé(e).

Par conséquent, je dois avec mes managers :
Dans un premier temps, identifier les « compétences stratégiques », c'est à dire les capacités que l'organisation devra maîtriser pour pouvoir assurer le déploiement de la stratégie, répondre aux exigences des projets et permettre l'atteinte des objectifs clés.

Ces compétences peuvent être spécifiques à un métier (ex : maitrise du logiciel InDesign pour un Designer) ou plus transverses (ex : maitrise de l'anglais professionnel).



Puis, dans un deuxième temps, à partir de cette cartographie des « compétences stratégiques », je dois évaluer le niveau de vulnérabilité de l'organisation et des process eu égard aux compétences détenues par mes collaborateurs.

Cela me permettra d'identifier les besoins en compétences de l'entreprise. Cette démarche reste incontournable pour que mon investissement en formation soit au service de la stratégie de mon entreprise.

TÉMOIGNAGE

ARNAUD CABAL - PDG DE XL GROUP

« Il faut un pilote, c'est-à-dire quelqu'un qui manage la montée en compétences des équipes dans leur globalité. Cette personne doit utiliser le plan de formation comme un outil au service du développement de la structure. Le pilote recentre toutes les informations, celles du dirigeant d'entreprise, celles des différents collaborateurs mais aussi des experts, coachs et formateurs qui interviennent dans le processus de montée en compétences des salariés.

Ce peut être le dirigeant lui-même, voire un manager. Idéalement, c'est le Directeur des Ressources Humaines (DRH), ou, dans les structures où cela existe, le Responsable Formation. Mais ce peut également être l'organisme de formation que l'on choisit pour devenir le véritable partenaire du projet global de développement des compétences de l'entreprise. Cela suppose d'entrer dans une démarche de confiance et co-construire avec lui le projet. L'avantage est qu'il est extérieur à l'entreprise. Il a le recul pour conserver la vision globale de l'organisation.

C'est donc le choix que nous avons fait. C'est aussi le choix de l'intelligence collective, et cela nous permet de ne pas perdre le fil, d'être challengé ! Cela optimise notre plan de formation ! »

5 1 4 2 3

ÉTAPE 1

- Analyse des orientations stratégiques et du plan stratégiques de l'entreprise et identification des impacts RH (organisation, mobilité, emplois, compétences, ...)
- Bilan du plan de formation précédent
- Présentation du bilan aux IRP (CE)

NOTES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

JE DÉFINIS MES BESOINS DE FORMATION

LES QUESTIONS À ME POSER

- AI-JE ARBITRÉ ENTRE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET RECRUTEMENT ?
- AI-JE BIEN RECENSÉ TOUTES LES DEMANDES INDIVIDUELLES DE FORMATION ?
- AI-JE BIEN INTÉGRÉ LES FORMATIONS OBLIGATOIRES ?

Pour renforcer les compétences de mes équipes, je peux choisir de former mes salariés et/ou recruter un ou plusieurs nouveau(x) collaborateur(s). Cet arbitrage doit se faire avec les managers concernés, en tenant compte des objectifs stratégiques et des coûts que représentent le recrutement et le turnover.

Par ailleurs, je dois inclure, dans l'identification des besoins en formation, les souhaits de mes collaborateurs. En effet, il est indispensable de prendre en compte la façon dont ils se projettent dans l'avenir que ce soit au sein ou hors de l'entreprise (mobilité externe, départ à la retraite).

C'est tout l'objet de l'entretien professionnel instauré par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle. Il doit être un lieu de dialogue entre le manager et le salarié pour identifier les besoins en formation qui correspondent tant au projet d'entreprise qu'au projet professionnel du salarié. C'est aussi l'opportunité pour présenter les dispositifs de formation : CPF, CIF, VAE collectives et individuelles, bilan de compétences... Enfin, je dois intégrer dans mes besoins en formation les formations obligatoires.

Si chaque employeur a l'obligation d'assurer l'employabilité de ses collaborateurs par la formation, certains métiers supposent des formations spécifiques obligatoires, par exemple dans les domaines de l'hygiène ou de la sécurité.

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE

source : service-public.fr

En matière de formation professionnelle, l'employeur a plusieurs obligations légales à l'égard des salariés qu'il emploie (outre la consultation des représentants du personnel) :

1° - Contribuer au financement des actions de formation continue de son personnel et des demandeurs d'emploi, en versant une contribution à son OPCA (organisme collecteur paritaire agréé). Cette contribution est de 1% de la masse salariale de l'entreprise, sauf pour les entreprises de moins de dix salariés (0,55%).

2° - Adapter les compétences du salarié à son emploi, notamment par des actions de formation, en ce qui concerne l'évolution des métiers, des technologies et des organisations.

3° - Réaliser un entretien professionnel avec l'ensemble des salariés tous les deux ans. Il vise à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer.

Certaines conventions collectives prévoient par ailleurs des dispositions imposant des formations aux entreprises de la branche concernée.

TÉMOIGNAGE

FABRICE MONTILLO - PDG DE SETHA

« Notre entreprise est une société de 150 personnes dans le secteur des Travaux publics. Nous réalisons des études de travaux hydrauliques et d'adduction d'eau. Nous sommes spécialisés dans les tuyauteries de toutes natures, dans les interventions en égout, et dans les terrassements. Notre chiffre d'affaires en 2015 a été de 21,5 M€. La formation est un poste important pour notre entreprise : nous réalisons +264% du budget légal de formation.

Les évolutions légales et réglementaires ont un impact important pour notre plan de formation. En effet, Setha est attributaire d'un marché nécessitant de petites interventions et de manière ponctuelle sur ou à proximité de matériaux contenant de l'amiante. Il nous est impossible de déterminer avec précision le nombre et la nature des interventions concernées. Compte tenu des nombreuses réglementations qui existent pour le traitement de l'amiante, nous avons choisi de former l'ensemble du personnel dédié sur ce marché et apte à ce type d'intervention. »

L'ENTREPRISE SETHA

Société d'Études de Travaux Hydrauliques et d'Adduction d'Eau

Secteur d'activité :
Travaux Publics

Spécialités :
Tuyauterie de toutes natures, Interventions en égout, Terrassements, Génie Civil

Chiffre d'Affaires 2015 : 21,5 M€
Nombre de salariés : 150 personnes

Budget légal de formation 2015 :
67,7 K€

Budget formation réalisé 2015 :
177,3 K€ (+264 %)

1 2 3 4 5

ÉTAPE 2

- **À partir du plan stratégique et des Feuilles de route des managers, identifier les besoins de formation par direction / métier / ...**
- **Recenser les demandes de formation individuelles des collaborateurs.**

NOTES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

JE CONSTRUIS MON PLAN DE FORMATION

LES QUESTIONS À ME POSER

- EST-CE QUE LE PLAN DE FORMATION RÉPOND À NOS BESOINS DE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES ?
- EST-CE QUE LE PLAN RESPECTE LE BUDGET ALLOUÉ ?
- A QUI DOIT-ON COMMUNIQUER LE PLAN DE FORMATION ?

Le dirigeant doit percevoir le plan de développement des compétences et de formation comme un investissement, et non comme une charge. Il contribue à enrichir le capital humain et immatériel de l'entreprise. Il est recommandé d'établir un plan pluriannuel avec un horizon 2/3 ans.

À noter ! L'amortissement comptable des dépenses de formation professionnelle n'est possible que dans certains cas très spécifiques. Dans le cas de l'acquisition d'une plateforme de LMS (Learning Management System), l'actif est détenu par l'entreprise qui va en générer du profit : l'investissement est amortissable. Autre cas de figure, les dépenses de formation peuvent être assimilées à des frais de développement amortissables par l'administration fiscale si ces dépenses sont jugées indispensables au projet de développement de l'entreprise.

Le projet de plan rassemble :
- les formations obligatoires à l'exercice de l'activité (hygiène, sécurité, etc.) ;
- les formations liées aux différents métiers et activités de l'entreprise (comptabilité, paye, transport, logistique, etc.) ;
- les formations liées à des projets d'innovation, de développement de marchés et de nouveaux clients, à la transformation digitale ;
- les formations aux compétences dites « transverses » comme la gestion de projet, la relation client, la prise de parole en public, etc. ;
- les formations identifiées lors des entretiens entre le salarié et son manager.

Et n'oubliez pas les formations en alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) qui sont un véritable investissement pour votre entreprise.

Pour une meilleure visibilité sur l'impact de chacune des formations sur les objectifs de l'entreprise, il est conseillé de :
- regrouper les actions de formation en fonction des catégories qui vous semblent les plus pertinentes ;
- établir l'objectif, les thèmes et le coût prévisionnel des actions de formation ;
- distinguer les formations qui seront réalisées en interne ou par tutorat de celles qui seront réalisées par un prestataire extérieur ;
- identifier avec votre OPCA les dispositifs légaux de formation (plan, CPF, CIF, professionnalisation, alternance, formation certifiante) qui permettraient de contribuer au financement de ces actions de formation.

À noter ! Selon la taille de l'entreprise, le plan validé par le directeur général est présenté aux IRP, selon un calendrier et des modalités légales.

LE GUIDE DE REPORTING DE LA FFP

Pour vous aider à construire votre plan de formation, vous pouvez utiliser le guide de reporting réalisé par un groupe de travail animé par la FFP en 2012-2013. Il rassemble des indicateurs permettant de réaliser un suivi dans le temps de votre effort de formation. Vous constaterez peut-être que certains de vos collaborateurs sont moins régulièrement formés.

TÉMOIGNAGE

ARNAUD CABAL - PDG DE XL GROUP

La responsabilité du dirigeant

« En tant que dirigeants d'entreprise, nous avons la responsabilité de mettre en place une politique de formation performante :

- pousser nos salariés à prendre part à leur évolution professionnelle de manière plus pro-active ;
- créer les conditions pour que les managers identifient correctement (avec un temps d'avance, avec intelligence, en prenant des risques, en étant créatifs et audacieux) les besoins en formation de leurs équipes ;
- donner au DRH ou au Responsable formation la possibilité d'innover sur les actions, de prendre des décisions, d'être le plus autonome possible sur les budgets ;
- responsabiliser nos RH et les impliquer davantage dans le projet stratégique (DRH au CO DIR) ;
- respecter la loi, honorer et répondre à l'obligation de formation de nos équipes ;
- renforcer la responsabilisation de l'ensemble des parties prenantes.

La formation est considérée comme une action globale d'accompagnement de notre entreprise, très rapprochée de la stratégie, en dialogue ouvert avec les partenaires sociaux. »

ÉTAPE 3

- **Élaborer le projet d'actions de formation et les budgéter.**
- **Elaborer les cahiers des charges et lancer les consultations auprès des prestataires.**

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

JE GARANTIS LE SUCCÈS DE MON PLAN DE FORMATION

LES QUESTIONS À ME POSER

- AI-JE CHOISI DES PRESTATAIRES ADAPTÉS AUX BESOINS ET ENGAGÉS SUR LES RÉSULTATS ?
- COMMENT ASSURER LA PROMOTION DU PLAN EN INTERNE ?
- COMMENT ASSURER LE SUIVI DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS L'ENTREPRISE ?

Dans le cas d'une formation réalisée par un prestataire externe, il vous est conseillé :

- de vous assurer que ce dernier est un vrai professionnel du développement des compétences. L'adhésion à une organisation professionnelle ou l'engagement dans une démarche qualité (ex : OPQF, NF, ISO) sont des marques du professionnalisme de l'organisme de formation ;
- de vous renseigner sur l'organisme de formation, de prendre contact avec eux pour qu'ils vous présentent leur offre, d'appeler des personnes qui ont pu bénéficier de ses services ;
- d'établir un cahier des charges qui soit le reflet des objectifs de vos actions de formation.

Co-construisez ce cahier des charges avec le prestataire de formation qui doit être en mesure de vous conseiller sur les modalités pédagogiques à privilégier et les résultats à attendre de votre formation. Pour entraîner vos équipes dans le processus formation, il est important de bien communiquer sur la valeur ajoutée de l'acquisition des compétences visées pour l'entreprise comme pour le salarié. En effet, l'implication de l'apprenant est un facteur-clé de réussite d'une action de formation. Cette communication interne sera également fondamentale pour valoriser ceux qui, en interne, contribuent au développement des compétences (formateurs internes, tuteurs).

Enfin, une formation achetée n'est pas une formation achevée ! Il est indispensable que le management accompagne en permanence le développement des compétences. Les managers doivent être en mesure de suivre le déroulé des actions de formation et préparer des situations de travail qui permettront aux collaborateurs de mettre en œuvre leurs nouvelles compétences. La relation partenariale entre l'entreprise et l'organisme de formation est donc essentielle pour permettre d'ajuster en permanence la formation aux besoins opérationnels de l'entreprise et des salariés.

Sur tous ces aspects, n'hésitez pas à demander des conseils aux prestataires de formation !

LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE

source : vae.gouv.fr

Une certification atteste qu'une personne détient une ou plusieurs compétence(s) professionnelle(s) nécessaires à la réalisation d'activités professionnelles.

Ce terme officiel recouvre des appellations différentes : diplôme, titre ou certificat de qualification professionnelle. Globalement, l'appellation dépend de la nature de l'organisme qui délivre la certification.

- Les diplômes (CAP, BTS, diplôme d'Etat, diplômes universitaires, ...) sont délivrés par certains ministères : Éducation nationale, Emploi, Santé par exemple.
- Les titres sont délivrés par différents types d'organismes : chambres de commerce et d'industrie, organismes de formation publics et privés, certains ministères (Défense, Transports, par exemple).
- Les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont délivrés uniquement par les branches professionnelles : Automobile, Immobilier, par exemple.

TÉMOIGNAGE

FABRICE MONTILLO - PDG DE SETHA

Les gages de la réussite

« Notre entreprise a mis en place plusieurs procédures pour assurer l'efficience et la profitabilité de nos actions de formation :

- une implication très forte du management y compris de la Direction Générale ;
- un travail en B to B (le personnel de Setha est formé mais pas forcément le personnel de nos différents partenaires) par les équipes de direction ;
- une formation continue en interne (réunion d'adaptation trimestrielle pour l'ensemble des personnels concernés, réactualisation systématique des données documentaires ainsi que des procédures) ;
- la mise en place d'une veille réglementaire pour actualiser les données de formation si nécessaire ;
- l'adaptation de l'outil de travail (investissements) ;
- la sensibilisation de l'ensemble des services supports (même si non concernés directement par cette activité : Magasin, Service, Paies, ...). »

ÉTAPE 4

- **Identifier ses partenaires.**
- **Communiquer en interne.**
- **Mobiliser le management.**

NOTES

J'ÉVALUE L'IMPACT DE MON PLAN DE FORMATION

LES QUESTIONS À ME POSER

- EST-CE QUE LE(S) PRESTATAIRE(S) DE FORMATION A(ONT) RÉPONDU AU CAHIER DES CHARGES ?
- COMMENT PUIS-JE ÉVALUER L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR MES SALARIÉS ?
- COMMENT ÉVALUER LES IMPACTS DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SUR MON ENTREPRISE ?

L'évaluation de votre politique de formation découle des différentes étapes que vous avez mises en œuvre précédemment. Elle dépend des indicateurs stratégiques que vous aviez identifiés et des objectifs de performance que vous vous étiez donnés.

Pour structurer cette évaluation et qu'elle garantisse une amélioration continue de votre investissement en formation, vous trouverez ci-dessous un tableau simplifié inspiré des travaux d'un chercheur américain, Donald KIRPATRICK.

OBJET DE L'ÉVALUATION	PAR QUI ?	COMMENT ?	POURQUOI ?
Satisfaction des stagiaires	Vous avec votre prestataire de formation	Par des questionnaires de satisfaction auprès de vos collaborateurs, à l'issue de la formation (« à chaud »)	Engager vos collaborateurs. Vous assurer du professionnalisme des prestataires de formation.
Mesure des compétences acquises	Votre prestataire de formation, le manager, un certificateur ou par les pairs	Par une évaluation (quiz, cas pratiques, jury, ...) des compétences à l'issue de la formation, débouchant éventuellement sur une certification	Vérifier qu'il y a bien eu acquisition de compétences professionnelles.
Mobilisation des compétences en situation de travail	Le manager avec le collaborateur	Par l'observation des pratiques professionnelles du collaborateur, éventuellement par l'évolution d'indicateurs de performance	S'assurer du lien entre la formation et le travail du collaborateur. Garantir le maintien des compétences acquises.
Mesure des impacts de la formation	Le dirigeant avec le responsable formation et les managers	Par l'analyse du Retour sur Attentes (ROE), c'est-à-dire de l'atteinte de vos objectifs, à travers le suivi des indicateurs que vous vous êtes fixés	Évaluer votre investissement.

TÉMOIGNAGE

ARNAUD CABAL - PDG DE XL GROUP

L'évaluation fait partie de la formation

« Pour évaluer l'efficacité d'un parcours ou d'un module de formation, nous devons évaluer la montée en compétences du/des collaborateur(s) qui en a/ont bénéficié.

Dans le cadre de notre collaboration avec notre organisme de formation partenaire, nous avons créé des supports et des outils d'évaluation dédiés. Les collaborateurs (apprenants) ont participé à l'élaboration de ces outils pendant les actions de formation. Ils ne conviendraient à aucune autre entreprise puisque les indicateurs sont les nôtres et suivent nos process et notre organisation de travail.

Ces outils d'évaluation ont pris la forme de tableaux de bords :

- Auto-évaluation (T+1 mois - T+2 mois - T+3 mois - T+4 mois - T+5 mois - T+6 mois)
- Évaluation de son binôme (T+1 mois - T+2 mois - T+3 mois - T+4 mois - T+5 mois - T+6 mois)
- Évaluation de son N+1 (T+1 mois - T+2 mois - T+3 mois - T+4 mois - T+5 mois - T+6 mois)

La clé de réussite : la conception de ces outils par les usagers eux-mêmes.

Les collaborateurs ont bien vécu cette évaluation constante puisqu'ils ont participé à leur création. Ils ont compris les enjeux de chaque critère d'évaluation (et ne se sont pas sentis jugés) puisqu'ils sont le fruit de leur propre réflexion.

Enfin (c'est un détail important), ces documents ont été markétés, mis à nos couleurs et rendus « FUN » pour qu'ils aient d'avantage l'allure de supports de travail (de bible, de guide) que de documents d'évaluation austères. »

4 5 3 1 2

ÉTAPE 5

- **Évaluation des formations et outils choisis.**
- **Suivi du plan de formation, ajustement des actions si nécessaire.**
- **Communication institutionnelle sur le patrimoine humain de l'entreprise.**

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LA PRISE DE CONSCIENCE

NIGHTSHIFT

INTERVIEW DE NOLWENN HAJO - DEPUTY MANAGING DIRECTOR / PARTNER

La rencontre
Au cœur du numérique, Nightshift est confrontée à la même problématique que toutes les entreprises évoluant dans des environnements technologiques particulièrement innovants. Elle doit être en mesure de faire en sorte de maintenir ses collaborateurs opérationnels au plus haut niveau de compétence.

Nous avons rencontré Nolwenn Hajo qui, avec les deux fondateurs, dirige cette entreprise. Elle est en charge notamment de la politique des ressources humaines. En conséquence, la politique de développement des compétences de ses collaborateurs relève de ses responsabilités.

Nolwenn s'est trouvée confrontée, il y a sept ans, au départ brutal de cinq de ses collaborateurs expérimentés. Dans cette entreprise en plein développement où l'atmosphère de travail semble passionnante, Nolwenn nous dit avoir été particulièrement surprise.

Elle s'est donc entretenue avec deux des cinq collègues qui lui ont ainsi fait part de l'ensemble des griefs qu'ils pouvaient avoir à l'encontre de l'entreprise et de son management ce qui les amenait donc à quitter l'entreprise.

Nolwenn est tombée de haut. Il est évident que dans une PME où tout le monde se connait, elle pensait que la communication interne ne posait pas de problème. Il n'existait ni fiches de poste, ni entretiens annuels. L'évaluation des collaborateurs comme la fixation d'objectifs ne relevaient pas d'un processus établi et les besoins de formation étaient gérés au cas par cas.

Nolwenn est consciente que la pérennité de l'entreprise repose sur un niveau de compétences adapté des collaborateurs.

Nolwenn a alors pris conscience du challenge que la direction devait relever. Dans un premier temps, des entretiens annuels ont été mis en place puis ils ont été rapidement suivis par l'élaboration de fiches de poste permettant de formaliser les missions de chaque collaborateur. Ces dernières ont également facilité le recrutement externe, et ont progressivement évolué de manière à être plus précises : niveau de compétences exigées/exigibles pour chaque poste, et évolution prévisionnelle de ces compétences en accord avec la stratégie à court et moyen terme de l'entreprise commandées également en partie par les évolutions technologiques des outils utilisés par les opérationnels.

Plus tard, la direction s'est attachée à former son management et à suivre sa progression par des évaluations top-down croisées avec les évaluations à chaud et à froid des actions de formation. En outre, au-delà des formations, Nightshift a dû constater que dans cette course aux nouvelles technologies, parfois seuls les fabricants de ces nouveaux outils pouvaient mettre à niveau les collaborateurs. Devant l'absence de support à ce niveau, l'entreprise a donc dû évoluer en institutionnalisant le « training on the job », le tutorat mais encore en développant des modules de formation internes animés par les collaborateurs les plus expérimentés.

Aujourd'hui, Nightshift, comme ses concurrents, doit être vigilant sur ses coûts fixes mais Nolwenn nous le confirme, elle est consciente comme les autres dirigeants que le niveau de compétences de ses collaborateurs ne peut être bradé. Il faut être astucieux, développer de nouveaux moyens de développement des compétences, tout en maitrisant des sommes investies ou du temps consacré à ces actions.

Grâce aux mesures de suivi RH engagées, Nightshift a optimisé sa visibilité en s'améliorant tant en matière administrative qu'en termes de communication. Cela demande de l'énergie mais Nolwenn est consciente que la pérennité de l'entreprise repose sur un niveau de compétences adapté des collaborateurs comme sur la confiance qu'ils prêtent à leurs dirigeants.

Le niveau de compétences de ses collaborateurs ne peut pas être bradé.

Des dirigeants qui essaient de les tenir régulièrement informés de leur stratégie tout en suscitant auprès d'eux un désir d'évolution personnelle. Et qui leur permettent de se former aux nouvelles technologies émergentes, tout en attendant en retour un engagement complet de leur part pour répondre aux attentes de leurs clients.

NIGHTSHIFT

CA 8 M€
60 COLLABORATEURS

Nighshift est une société de post-production créée en 2004. Grâce à une équipe experte, innovante et enthousiaste de près de soixante collaborateurs, Nighshift a bâti un savoir-faire global reconnu en France et à l'international. Ils collaborent ainsi avec des marques de renommée mondiale (L'Oréal, YSL, Dior, Citroën, Nespresso, Nike, ...). Comptant parmi les leaders de son domaine, Nightshift a réalisé en 2015 près de huit millions d'euros de chiffre d'affaires.

LE MOT DE LA FIN : UNE DÉMARCHE RÉUSSIE

OUTILACIER

INTERVIEW DE PIERRE-YVES LÉVY - PDG D'OUTILACIER

Pourriez-vous présenter votre entreprise ?
OutilAcier est une société familiale créée en 1946, que je dirige depuis 30 ans. Notre activité est la distribution d'outillage et de fournitures industrielles auprès d'une clientèle d'entreprises (B to B). Nous connaissons une croissance exceptionnelle. Notre chiffre d'affaires s'élève aujourd'hui à 30 millions d'euros avec 30 collaborateurs, contre 3 millions d'euros en 2000 avec 15 collaborateurs.

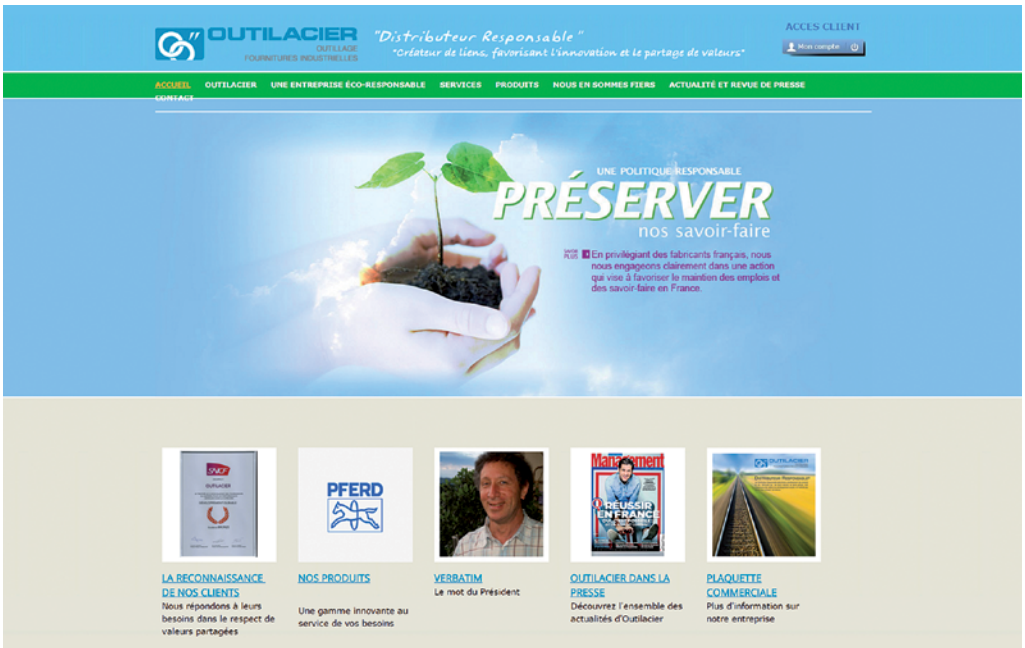
Notre entreprise évolue comme une start-up en termes de développement, de croissance et de résultats grâce à ses collaborateurs, fournisseurs et clients. Notre particularité tient à deux choix que nous avons faits : nous avons décidé d'être une PME qui sert les grands groupes industriels avec des services de qualité et différenciés. Par ailleurs, au lieu d'être un distributeur importateur, nous privilégions dans nos approvisionnements, des fournisseurs implantés sur le territoire et qui continuent à fabriquer sur le territoire. Nous avons la volonté de nous développer au sein d'un écosystème industriel.

Cela nous a menés à développer un concept de distributeur responsable, c'est-à-dire que nous sélectionnons en priorité des produits de fabricants qui par leur nature ou action sont respectueux du développement durable et qui sollicitent leurs clients pour partager ces valeurs.

Ainsi, nous nous voulons une PME créatrice de liens, en apportant à nos clients des valeurs au travers de l'innovation et de l'animation de tout un écosystème industriel.

« La réussite d'une entreprise, c'est la réussite d'une équipe. »

Comment investissez-vous dans vos collaborateurs ? (Formations, compétences, transmission, mobilité, épanouissement)
J'ai une conviction très simple : la réussite d'une entreprise, c'est la réussite d'une équipe. L'enjeu est donc de motiver son équipe, de faire en sorte



que chaque collaborateur ait le niveau et les compétences pour mettre en œuvre notre stratégie. Compte tenu de notre productivité exceptionnelle, cela requiert une grande qualité des compétences et donc un travail de formation. La formation ne peut être absente de notre réussite.

Pour ce travail de formation de nos collaborateurs, la contrainte liée au temps (tous les salariés ne peuvent être envoyés en formation externe), implique une bonne organisation en interne. Nous avons mis en place un système à travers nos chefs de pôles : ces derniers sont formés puis transmettent les bons exemples à leurs équipes.

« Nos collaborateurs n'appréhendent pas la formation comme une contrainte. »

Nous avons également mis en place une pratique de transmission de compétences avec nos fournisseurs. Nous nous réunissons ainsi périodiquement pour échanger et partager nos compétences. L'objectif est de faire le maximum de choses au niveau local.

Nos collaborateurs n'appréhendent pas la formation comme une contrainte, et en sont à contrario fortement demandeurs. Ainsi, notre Directrice financière intègre prochaine une formation de haut niveau en finance et contrôle de gestion.

Quelles sont d'ailleurs vos plus belles réussites ?
Nous avons réussi au fil des années à mettre en place un business model exemplaire qui a valu à notre PME de nombreux prix et trophées sur tous les aspects de l'activité : stratégie, RSE, performance, ambition, RH, logistique, finance. Cela permet une profitabilité partagée avec nos clients, fournisseurs et collaborateurs.

Parmi ces prix, nous avons reçu le prix RH en 2008 pour récompenser la motivation de nos équipes, leur formation, notre faible turn-over et l'absence de conflits. Notre business model a également été utilisé comme support dans une étude réalisée par la DIRRECTE sur le bien-être au travail.

Il faut cependant retenir qu'avoir des valeurs et un business-model responsable ne vaut que s'il y a une profitabilité économique, c'est-à-dire de la croissance et des résultats.

Depuis 10 ans nous faisons partie du Top 100 du classement du journal l'Express des entreprises les plus performantes.

Cet ensemble de réussites est valorisant pour l'équipe et construit une fierté collective et partagée.

OUTILACIER
OUTILLAGE
FOURNITURES INDUSTRIELLES

2000	2016
CA 3 M€	CA 30 M€
15 COLLABORATEURS	30 COLLABORATEURS

PRÉSENTATION DE LA FFP

L'Organisation professionnelle représentative des organismes privés de formation :

550
ORGANISMES PRIVÉS DE FORMATION
ET LEURS 2 000 ÉTABLISSEMENTS
PRÉSENTS SUR TOUT LE TERRITOIRE

1,8
MILLIARD D'EUROS
DE CHIFFRES D'AFFAIRES
CUMULÉS

3,5
MILLIONS
D'APPRENANTS
ACCUEILLIS

13
DÉLÉGATIONS RÉGIONALES
PRÉSENTES SUR TOUT
LE TERRITOIRE

NOS MISSIONS :

REPRÉSENTER LES ORGANISMES DE FORMATION DANS LE DÉBAT PUBLIC
PROMOUVOIR UN SECTEUR DE FORMATION OUVERT, INNOVANT ET DE QUALITÉ
FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL DE LA BRANCHE DES ORGANISMES DE FORMATION

NOS VALEURS :

- CRÉATION ET LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE
- RESPECT DE L'INDIVIDU
- ÉTHIQUE ET PROFESSIONNALISME
- RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

POUR LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES DURABLES

FORMATION

ALTERNANCE

INSERTION

E-LEARNING

FFP
7 rue Alfred de Vigny
75008 - Paris

Tél : 01 44 30 49 49
Fax : 01 44 30 49 18

www.ffp.org
www.cpffp.org
www.ffp-alternance.org

Retrouvez la FFP sur Twitter @FedeFormPro_FFP

Fédération de la Formation Professionnelle