

REPÈRES

3 jours

en moyenne, c'est le temps nécessaire pour réaliser un diagnostic RH et formation.

66 cabinets

conseil ont été référencés par le Fafsea en 2015.

1 170 €

par journée d'intervention, c'est le coût moyen pris en charge à 100 % par le Fafsea.

Le diagnostic RH, pour repartir du bon pied

>>> Qu'elles souffrent de la crise ou qu'elles soient en croissance, les entreprises adhérentes du Fafsea sont de plus en plus nombreuses à remettre à plat leur méthode de management et leur politique de formation. Le diagnostic RH est une solution d'accompagnement à la fois simple, rapide et efficace à ces problématiques. Et le moyen le plus sûr d'avoir les bonnes compétences aux bons endroits.



3 raisons

de lire cet article

- Pour comprendre que les défis économiques et sociaux peuvent souvent être relevés par des actes de management simples.
- Pour découvrir que les entreprises ont à leur disposition des cabinets experts en ressources humaines.
- Pour trouver des idées à même de motiver et de fidéliser les salariés.



>>> Confrontées à des défis de plus en plus nombreux liés aux questions sociétales et environnementales, les PME revoient leurs stratégies managériales en faisant appel au Fafsea. Une expertise au cas par cas permet de revisiter la fonction RH.

Organiser le travail autrement

Avec la crise économique et les défis sociaux et environnementaux auxquels les entreprises se trouvent confrontées, la fonction RH, telle qu'elle a été conçue à ses origines, est complètement dépassée. « *L'accélération du progrès technologique, l'exacerbation de la concurrence, la complexification de la réglementation et la place croissante*

prise par l'information et la communication exigent de l'employeur et du salarié une expérience "publique" et non plus "domestique" de la relation au travail », explique Xavier Baron, professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et chercheur au laboratoire Atemis. En clair, l'adhésion au projet d'entreprise et la motivation des équipes deviennent au moins aussi importantes que les parcours



C'est dans ce contexte pour le moins inédit que le Fafsea propose aux entreprises d'établir leur propre diagnostic RH, en faisant appel à un expert en ressources humaines. Identifier les emplois clés et assurer les compétences qui s'y rattachent, mieux gérer la transmission des savoir-faire, optimiser la question de la pyramide des âges ou tout simplement résoudre une difficulté particulière de management ou de formation...

Analyse des besoins au regard de la stratégie

Le diagnostic RH permet de prendre de la hauteur sur de très nombreux sujets. Le dispositif Fafsea s'adresse aux entreprises de moins de 250 salariés adhérentes du Fafsea. Le conseil consiste en un accompagnement de l'entreprise dans l'analyse des besoins quantitatifs et qualitatifs de formation, au regard de sa stratégie économique. Il s'avère d'autant plus pertinent que vient d'entrer en vigueur la réforme de la formation professionnelle. Un texte que les PME ont encore du mal à s'approprier et qui donne de nouvelles obligations à la fonction RH, en instituant notamment un entretien professionnel avec chaque salarié, tous les deux ans. Quant au diagnostic, il offre une prestation individualisée destinée aux entreprises dont les salariés rencontrent des fragilités dans leur évolution ou leur maintien dans l'emploi. Bien souvent, il accompagne un changement complet d'organisation du travail. Et il aide à tourner le regard vers l'avenir. ✱

*Source : Appui technique prospectif vente directe, rapport final, Credoc (15 novembre 2011)

personnels des uns et des autres. Et pour accompagner ces mutations, les responsables RH n'ont d'autre choix que de faire davantage avec moins de moyens, en agissant de manière toujours plus flexible tout en jouant la carte de la diversité. Ce faisant, l'Occident privilégie sans le savoir des solutions astucieuses, simples et peu coûteuses répandues dans les pays émergents, et connues en Inde sous le nom de « jugaad »*, un terme qui pourrait être traduit par « innovation frugale ».

Le saviez-vous ?

→ Comment le Fafsea sélectionne les prestataires de conseil

Le Fafsea s'assure de la qualité et de la compétence des experts référencés pour réaliser les diagnostics RH et formation dans les entreprises. Les prestataires sont rigoureusement sélectionnés, au terme d'une mise en concurrence au niveau régional. Il leur est demandé de présenter des références spécifiques aux TPE et PME des secteurs d'activité relevant du Fafsea. Chaque demande d'entreprise déclenche la sollicitation d'au moins deux cabinets et c'est l'entreprise qui choisit. Par souci d'impartialité, le prestataire retenu ne peut réaliser les actions de formation qu'il préconiserait à l'entreprise lors de son diagnostic. Pour consulter la liste des prestataires référencés, rendez-vous sur le site du Fafsea, espace « le Fafsea dans votre région ».

Dix

bonnes raisons d'opter pour un diagnostic RH et formation

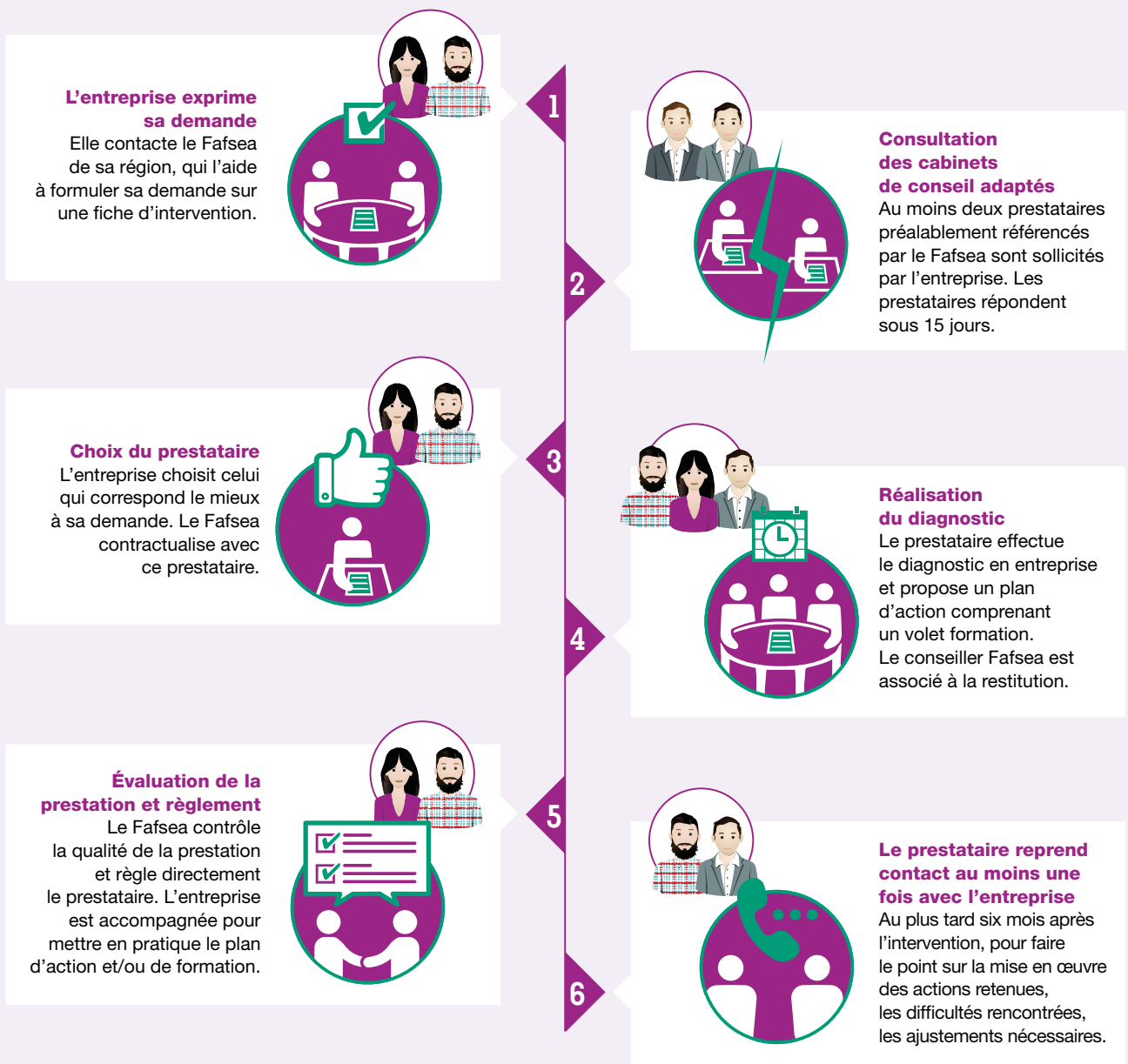
Si vous voulez relever les défis économiques, technologiques, réglementaires et concurrentiels de demain, le diagnostic RH et formation est là pour vous aider à être plus performant, à améliorer la motivation de vos équipes et à identifier de façon précise les emplois et les compétences les plus stratégiques. Il offre :

- 1 Une prise de recul constructive sur la situation de l'entreprise grâce à un regard extérieur
- 2 Un diagnostic sur mesure propre à chaque structure
- 3 Un large champ d'intervention et de problématiques
- 4 Une mise en place simple et rapide
- 5 La confidentialité totale des données
- 6 Des prestataires de qualité sélectionnés selon un cahier des charges précis
- 7 Une durée et une organisation de prestation qui ne perturbent pas le rythme de l'entreprise
- 8 Une prise en charge financière par le Fafsea de 100 % des coûts du prestataire du diagnostic
- 9 Un accompagnement du Fafsea à chaque étape
- 10 Une entière liberté de décision et d'action par la suite



6 étapes clés pour un diagnostic réussi

>>> Le Fafsea met à disposition des entreprises une liste de cabinets référencés. Le prestataire retenu accompagne l'entreprise dans sa démarche mais celle-ci reste maîtresse des décisions à prendre à l'issue du diagnostic.



Comment définir un diagnostic RH?

Réponse du Fafsea : C'est une photographie à un instant T, un examen ponctuel effectué suivant une méthode propre à celui qui le réalise. Il vise à établir un état des lieux à partir de l'expression des dirigeants et des salariés et à apporter un

regard extérieur. Le diagnostic RH a pour objectif de mettre en évidence les points forts et les points faibles d'une entreprise, d'identifier et de faire l'analyse d'éventuels problèmes RH et de proposer des solutions pour y remédier. *



Le service diagnostic RH vous aide à décrire les métiers, les qualifications et les compétences de votre entreprise

Une entreprise est en évolution permanente, les missions de chacun se transformant en même temps que les besoins se font sentir. Il est toujours difficile de prendre le temps d'analyser avec recul les missions et les compétences de ses salariés, les éventuelles lacunes (organisationnelles ou techniques) et les axes de progrès, et de structurer si nécessaire les fiches de postes et les services. Avec le diagnostic RH, il suffit de quelques jours à l'entreprise pour effectuer cette analyse de fond, prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses et envisager une restructuration des tâches ainsi qu'un plan d'action et de formation en adéquation avec les recommandations du diagnostic.

témoignage



LE DIAGNOSTIC A DÉTENDU L'ATMOSPHÈRE"

Mireille Auda, directrice RH de Marius Auda (maraîchage, Alpes Maritimes, 43 salariés)

« Depuis quelques mois, nous rencontrons un problème de communication dans notre atelier de conditionnement de salades. L'équipe qui travaille de part et d'autre d'une cloison se heurtait à des difficultés de coordination. Après plusieurs essais d'organisation infructueux, le problème subsistait. L'intervention du Fafsea et du cabinet Ad'Solutions a tout débloqué. Le diagnostic a eu un effet psychologique certain. Les salariés ont pu parler à un tiers extérieur à l'entreprise de leurs problématiques. Cela leur a permis de devenir acteur de leur propre organisation. L'atmosphère s'est détendue. Nous avons mis en place des points d'échange, deux fois par jour, pour que tous les équipiers soient au diapason. En tant que manager, nous avons compris que nous réagissions trop par affect et que nous n'avions pas les bonnes compétences aux bons endroits. Depuis, nous y avons remédié. »



Peut-on bénéficier de plusieurs diagnostics RH et formation ?



Réponse du Fafsea : Il n'est pas pertinent de réaliser plusieurs diagnostics dans l'année. Ce type de démarche a des conséquences sur l'organisation interne de l'entreprise ainsi que sur son plan de formation. L'entreprise doit prendre pleinement conscience du bilan

réalisé par le prestataire de service pour mieux l'intégrer. Et cela prend du temps ! Mais rien n'empêche l'entreprise de redemander les années suivantes un diagnostic pour évoquer un autre problème ou pour l'aider à mettre en place le plan d'action. *

Accompagner
 Projet Comp
 Savoir-faire Progresser
 Défis Identifier
 Améliorer Décrire Révéler
 Fidélisation Dia
Faire
 Piloter So
 Évolutions Perform

témoignage

**“ NOUS L'AVONS VÉCU
 COMME UN MOMENT CLÉ ”**



Laurence Bourdin, directrice générale de Bourdin (aménagement paysager, Loiret, 48 salariés)

« **Nous nous sommes engagés il y a quatre ans** dans une démarche de certification de notre responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Le processus nécessitait la réécriture de notre management. Il fallait redéfinir notre politique de ressources humaines, adapter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) aux enjeux de performance économique. Nous avons contacté

le Fafsea car nous savions que nous pouvions bénéficier, à travers lui, d'un accompagnement personnalisé. Ce dernier a joué le rôle de conseil et c'est la société RH Solutions qui a établi notre diagnostic, après avoir rencontré nos principaux cadres. Nous l'avons vécu comme un moment clé dans la vie de notre entreprise. Il nous revient maintenant de poursuivre nos engagements afin d'assurer notre développement économique. Nos personnels sont impliqués et nous prévoyons de renouveler l'expérience du diagnostic sur une prochaine phase. En 2015, l'entreprise Bourdin a été évaluée au niveau Confirmé selon la norme ISO 26000. »



Le diagnostic RH vous permet d'identifier vos pratiques RH en vue de les améliorer : recrutement, tutorat, management de proximité, fidélisation, départs, reconversions, etc.

Qu'il s'agisse de mettre en place de nouvelles obligations sociales (changement des seuils des effectifs) ou des processus – de recrutement (*lire p. 22*) ou de gestion du personnel –, de créer des outils RH – fiches de poste ou organigramme –, ou encore d'analyser et de comprendre les mouvements internes, quel que soit le niveau de réflexion de l'entreprise, le diagnostic RH peut apporter une aide.

Cela prend combien de temps ?

Réponse du Fafsea : Selon la taille de l'entreprise et sa demande, le diagnostic dure de un à cinq jours. C'est le temps nécessaire pour que le prestataire puisse analyser la situation, rencontrer éventuellement les équipes dirigeantes ainsi que les salariés, et faire une proposition pertinente. Le diagnostic RH ne perturbe donc pas ou très peu le rythme de travail de l'entreprise. ✱

Plan d'action
Recommandations
Optimiser Organisation
Positionnement
ier Formation
Management Analyser
gnostiquer Conseil Animation
le point
Modernisation
lution Perspective
ance Compétitivité
Motivation

Faire le point

Le diagnostic RH vous aide à faire le point, le bilan sur votre situation RH

Une prise de recul générale, une photographie à l'instant T, une recherche de pistes d'amélioration... Le diagnostic RH répond à de très nombreuses problématiques. Ce service accompagne les entreprises par exemple dans leur développement, que ce soit en matière de gestion des âges, de motivation des salariés et d'évolution des compétences, structuration de la fonction formation ou de management. Elle apporte aussi une aide dans des projets où la gestion des RH et celle des compétences sont des facteurs de succès – développement d'un nouveau produit ou service, accompagnement du changement. Au final, il y a autant de diagnostics RH possibles que d'entreprises!



{ l'avis de l'expert }

Il s'adresse plutôt aux PME et aux TPE



Patrice Marquois, consultant pour le cabinet RH Solutions

« **Le diagnostic RH s'adresse plutôt aux PME et aux TPE.** L'exercice démarre avec une page blanche, car le champ est très large. Chez le paysagiste Bourdin, notre intervention a permis d'élaborer un plan de progression des salariés, afin d'élargir leurs compétences et d'alléger d'autant la charge de travail de la direction. Chez un éleveur porcin, nous avons travaillé sur la motivation et le partage des postes. Quel que soit le cas de figure, il est impératif de définir un objectif précis et de penser dans la durée, en se préparant au diagnostic un ou deux mois à l'avance.

Notre intervention passe par un gros travail préalable, pour déterminer les motivations de l'entreprise et comprendre ses pratiques RH. Notre rôle est de proposer des lectures différentes pour que les dirigeants prennent du recul par rapport à des habitudes familiales souvent figées. »

« Déterminer les motivations de l'entreprise et comprendre ses pratiques. »



Plan d'action
Accompagner Positionnement
Compétences Identifier

Accompag

Organisation

Amélior

Évolutions Sur mesure Solution
Décrire Savoir-faire
Améliorer Piloter
Motivation Compétitivité Performance
Fidélisation Animation

témoignage

“ AMÉLIORER LA MOTIVATION ET LA COHÉSION DES ÉQUIPES ”

Henri Cazajus, gérant de la Ferme de la Tremblaye (Île-de-France, 47 salariés)

« Dans un contexte de forte croissance, il nous a semblé utile d'avoir un regard extérieur sur le fonctionnement de notre entreprise. Le cabinet Nathalie Lher Conseil a réalisé une vingtaine d'entretiens individuels et animé deux réunions de groupes. Sa démarche a été bien perçue par le personnel et nous a ouvert les yeux. Entre la gestion de la forêt, l'élevage et la vente de fromage, nous développons sept métiers différents : certains relèvent de la tradition orale, d'autres de techniques quasiment industrielles. Tout est cloisonné et il s'avère que nos équipes partagent peu de connaissances entre elles. Parmi les actions concrètes que nous allons mettre en œuvre pour y remédier, nous avons décidé de créer une aire de détente où l'on peut prendre ses repas, qui sera un moment d'échanges sur le lieu de travail. En outre, pour renforcer la motivation et la cohésion, nous envisageons de créer une vraie fonction RH et d'améliorer l'accueil des nouveaux salariés par un système de parrainage. »



Améliorer

Améliorer/évaluer les projets et les besoins de formation

Quelle formation et pour qui ? Comment prévoir les formations à court, moyen et long terme ? Quelle est la période idéale pour former mes équipes ? Comment organiser l'entreprise en leur absence ? La politique de formation de mon entreprise est-elle appropriée ? Pas toujours évident de construire un plan de formation*, de le mettre concrètement en œuvre et d'en analyser la pertinence. Pour ceux qui ne savent pas comment aborder ces questions délicates et pourtant essentielles au bon développement de l'entreprise, le service de diagnostic RH apportera des réponses.

* Voir Fiche pratique Fafsea Info 111

Accompagner

Le diagnostic RH optimise votre organisation du travail

Une bonne organisation du travail permet de gagner en efficacité et en compétitivité, de rester en adéquation avec les attentes de ses clients et de gagner en confort de travail. Une bonne organisation sera toujours une des clés de la bonne marche d'une entreprise. Et, pourtant, sans aide extérieure, il est souvent délicat de remettre à plat certaines habitudes. Face aux évolutions des marchés et des mœurs, le diagnostic RH accompagne chefs d'entreprise et salariés dans l'optimisation du travail de tous et dans la prise de conscience des améliorations possibles.

Management Révéler
ner Faire le point
Analyser Progresser
rer Projet Diagnostiquer
 Perspective
 Modernisation



{ l'avis de l'expert }

Des préconisations applicables immédiatement

« Le diagnostic RH est un dispositif parfaitement adapté car il est court.

Il génère donc très peu de désorganisation dans l'entreprise et permet au dirigeant d'être disponible. L'objectif est de faire un constat sur les éléments forts d'une problématique, sans se perdre dans les détails. En se focalisant sur les sujets les plus importants, on arrive à des préconisations très opérationnelles, dont la mise en œuvre peut être immédiate. Dans la

pratique, le diagnostic conduit à structurer les transferts de compétences en interne et à définir les formations qui permettront de pérenniser les conseils apportés. Les PME sont parfois confrontées à des histoires familiales lourdes, qui font partie du passé. Le diagnostic

RH est conçu comme un accompagnement, une aide à la décision, qui donne au dirigeant des points de repère pour y voir plus clair. Mais attention, ce n'est que la première marche dans la conduite du changement. C'est ensuite à l'entreprise d'agir. »



L'objectif est de faire un constat sur les éléments forts d'une problématique.»

Nathalie Brissaud, consultante associée du cabinet Sisife (Languedoc-Roussillon)

témoignage

« UNE CLARIFICATION DES POSTES »

Philippe Guillemat, gérant du groupement d'employeurs Guillemat (producteur de pêches et nectarines, Pyrénées-Orientales, 23 salariés).

« Notre entreprise a beaucoup évolué ces dernières années, avec des employés présents depuis très longtemps. Au fil du temps, nous nous retrouvons avec des contremaîtres qui s'occupaient d'équipes différentes selon les saisons, des responsables de produits phytosanitaires qui effectuaient des travaux de finition dans les champs, des personnes qui étaient spécialistes de l'irrigation l'été et chauffeurs de poids lourds l'hiver... Bref, une réorganisation s'imposait pour clarifier les postes et que chacun sache à qui s'adresser en cas de problème. Le diagnostic RH a été mené sous forme d'entretiens par petites équipes. Nous nous sommes rendu compte qu'il n'y avait pas de communication dans l'entreprise mais le fait d'envisager une simplification de l'organigramme, avec moins de généralistes et plus de spécialistes, a permis de mettre fin à toutes les petites querelles. Et nous sommes arrivés à la conclusion qu'il fallait embaucher un régisseur pour coordonner le personnel. »



Analyser le poste de travail pour construire un plan d'amélioration par la formation

Le diagnostic RH est aussi un outil pour compléter, sur le volet RH, une analyse stratégique dans les cas de fortes évolutions de l'entreprise. Comprendre ses lacunes et prévoir une stratégie de différenciation passe parfois par une organisation interne très différente. Un cabinet RH peut apporter une piste de réflexion dans ce sens. Le service de diagnostic-conseil RH vise à accompagner les réflexions des entreprises, quel que soit leur niveau d'avancement, pour consolider un plan d'action et de formation adapté à leurs projets.

Pour en savoir



Retrouvez sur notre site Internet www.fafsea.com

- Dans l'espace Employeurs : les guides pratiques RH, et plus précisément le diagnostic RH
- Dans l'espace Le Fafsea en région : les coordonnées du Fafsea de votre région et la liste des cabinets de conseil référencés