

## **Qu'est-ce que la formation économique en entreprise ?**

*Jean Sylvestre*

*Directeur général, Fondation de la formation économique*

*Fonds de solidarité FTQ*

*Avec la collaboration de Michel Blondin*

Nous sommes en pleine crise économique et financière : mises à pied, réduction des heures de travail, fermetures d'entreprises. Et plus que tout, angoisse face au risque de perdre son emploi. Un nombre croissant de personnes se demandent si l'entreprise pour laquelle ils travaillent passera à travers la crise et les défis posés par la mondialisation. Pour les entreprises, dans un tel contexte, il importe de mobiliser son personnel, de les informer en toute transparence des défis et du potentiel de l'entreprise afin de garder leur expertise pour assurer la pérennité de l'entreprises et la sauvegarde des emplois.

### **Une formation innovatrice**

C'est dans cette conjoncture que le Fonds de solidarité de la FTQ offre une formation économique et financière au personnel des entreprises partenaires.

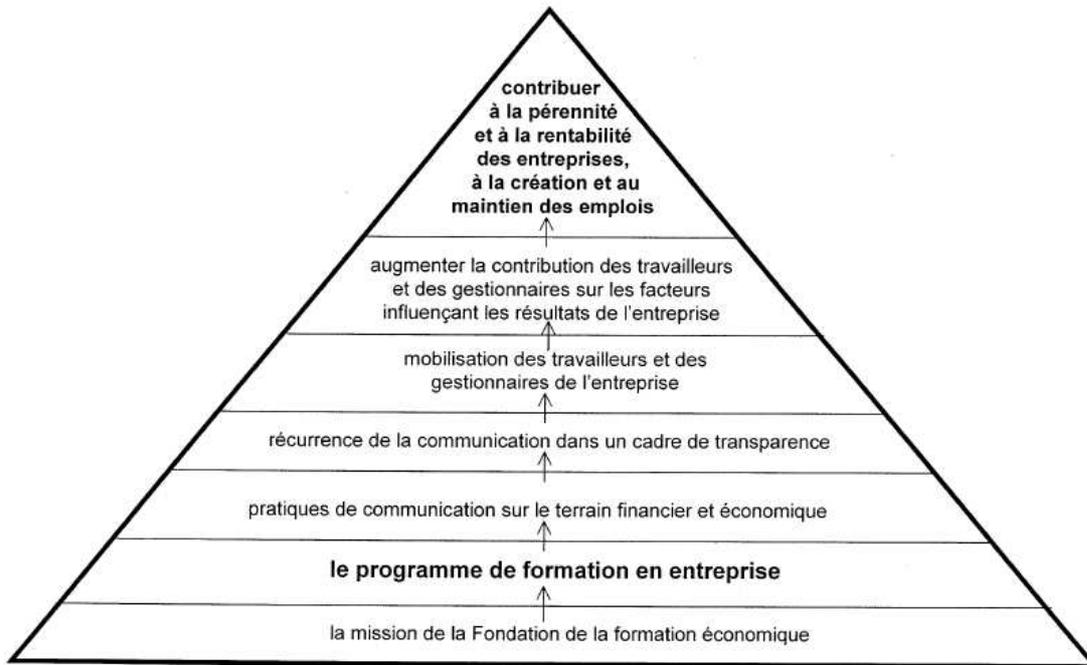
Ce programme de formation est offert depuis 1989 par la Fondation de la formation économique. Le Fonds a mis sur pied cette fondation pour permettre de recueillir les contributions des entreprises partenaires aux fins de formation. Depuis ses débuts, la Fondation de la formation économique a offert une formation à 24 195 personnes dans 873 entreprises partenaires du Fonds. Cette année, nous avons rejoint 2 062 personnes venant de 60 entreprises.

Le financement des activités de formation est assuré par la contribution des entreprises partenaires du Fonds. Celles-ci versent 40 \$ par année et par employé. En contrepartie, la Fondation de formation économique rembourse à l'entreprise 75 % des salaires et bénéfices sociaux des personnes inscrites aux sessions de formation et assume les coûts de formation (formateurs, matériel de formation, location de salles et repas).

### **Les objectifs du programme de formation en entreprise**

On retrouve dans la mission du Fonds de solidarité FTQ ce qui le motive à mettre de l'avant une telle pratique de formation. Dans le libellé de la loi créatrice du Fonds, il y a cette volonté de « favoriser la formation des travailleurs et des travailleuses dans le domaine de l'économie et leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec. »





Second volet de la mission du Fonds de solidarité FTQ

Le programme de formation vise à développer des pratiques de communication dans les entreprises partenaires à partir d'une compréhension de la situation financière de l'entreprise. L'objectif n'est pas de faire des travailleurs, travailleuses et des gestionnaires de premier niveau de l'entreprise des spécialistes en matière d'analyse financière. Nous les formons pour qu'ils puissent comprendre la situation financière de l'entreprise à partir du bilan et des états financiers que nous fournit l'entrepreneur de même que son plan d'affaires. C'est avec ces outils que nous entreprenons notre démarche de formation. Nous visons à ce que l'ensemble du personnel de l'entreprise comprenne la situation financière de l'entreprise de même que les perspectives de son développement. Cela à partir de leurs questions, de leurs préoccupations, des vrais chiffres et dans un langage qui leur est familier. D'ailleurs, les formateurs et formatrices qui assurent la formation sont eux-mêmes des personnes qui ont travaillé dans ce type d'entreprises. Ils sont capables d'expliquer simplement les « chiffres » et d'échanger avec les groupes en formation, en toute transparence et dans un climat de confiance. L'équipe de formation est composée de syndicalistes qui sont formés pour présenter une analyse financière de façon accessible et vivante.

Au début de chacune des rencontres de formation les participants et participantes posent toutes les questions qui les intéressent concernant la situation financière de l'entreprise. Il est évident que leur préoccupation première concerne leur emploi, la viabilité de l'entreprise, le plan d'investissement, le processus de production, le développement du marché, la concurrence et la compétitivité de l'entreprise. Toutes les questions qui touchent les relations de travail ou des



problèmes personnels sont exclues de la démarche. Les questions qui ont trait à la situation financière de l'entreprise et à son développement sont alors transmises rapidement à l'entrepreneur. Celui-ci vient par la suite répondre à chacune des questions.

Les échanges d'information entre les participants et participantes et l'entrepreneur sont autant de pratiques de communications et l'amorce d'une nouvelle pratique de communication dans l'entreprise. Ce dernier répond aux questions de son personnel. Il discute avec eux à partir de leurs intérêts et de leurs préoccupations. Dans le cadre de ces formations des participants proposent des pistes d'action afin d'améliorer les processus de production, les moyens pour baisser les coûts etc. Le résultat de cette dynamique dans le groupe met souvent fin aux rumeurs par l'obtention d'informations précises et transparentes.

Le pari est de comprendre les messages contenus dans les états financiers sans pour autant s'enfermer dans les technicalités et le jargon financier. Il importe de souligner que l'inscription à ces formations est volontaire. Dans les entreprises syndiquées, le dirigeant de l'entreprise et le syndicat se consultent pour le choix des participants. Cette formation s'adresse à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

### **La formation : une valeur ajoutée**

Le Fonds de solidarité de la FTQ a toujours fait la promotion de la formation économique; même s'il est arrivé qu'elle était perçue comme un irritant par les entrepreneurs. En effet, cette exigence du Fonds d'offrir de la formation pour faire connaître et surtout comprendre la situation financière de l'entreprise n'était pas toujours bien acceptée par les entrepreneurs. Ces derniers voyant d'un mauvais œil cette incursion dans les « livres » de l'entreprise. Ils redoutaient aussi que des informations confidentielles soient communiquées à des concurrents. La communication avec le personnel n'était pas la préoccupation première de nombreux dirigeants avec tous les tiraillements que cela comporte.

Enfin, plusieurs entrepreneurs redoutaient de se confronter aux questions directes de leurs employés. Mais l'expérience de formation montre que les entrepreneurs constatent qu'une telle formation est un excellent moyen de communiquer et de mobiliser le personnel de l'entreprise.

Pour l'ensemble des employés de l'entreprise, cette formation est une belle opportunité d'avoir des réponses claires et franches à leurs questions. La compréhension de la situation financière de l'entreprise et de son plan d'affaires répond à leur préoccupation de savoir s'ils vont avoir un job dans l'année qui vient et si l'entreprise est rentable et va survivre à la crise. Cela se reflète autour des questions qu'ils posent au début de chaque session de formation.

Quant aux syndicats présents dans les entreprises partenaires, ils appuient cette démarche de formation. Ça donne l'heure juste sur la santé financière de l'entreprise. Cela permet aux membres et aux dirigeants syndicaux d'apprendre et de comprendre les informations financières du bilan, des états financiers de l'entreprise et de son plan d'affaires. Lorsqu'on aborde ces sujets, on



pourrait facilement dévier sur des sujets qui touchent les relations de travail et l'organisation du travail qui sont du ressort des syndicats. Sujet que nous n'abordons jamais dans le cadre de nos formations.

### **Une formation adaptée**

Notre programme de formation est flexible et vise à s'adapter aux besoins de l'entreprise et de son personnel. Dans une entreprise inscrite en bourse, travailler à partir du bilan et des états financiers ne cause pas de problème. Nous disposons des documents financiers qui sont publics. Le défi est de rendre intelligible ces ensembles de données financières. Nous partons des questions posées par les participants et participantes au démarrage du cours et de là, nous bâtissons une meilleure compréhension de la situation financière d'une entreprise et trouvons les données qui nous permettent de mieux comprendre l'évolution de l'entreprise. D'ailleurs, ces données confirment souvent les observations recueillies par les travailleurs et travailleuses sur les lieux de travail.

Nous visons à rejoindre un nombre significatif de personnes de l'entreprise (30 % des effectifs de l'entreprise est une cible idéale à atteindre). Le faisant, nous favorisons la circulation de l'information financière parmi le personnel de l'entreprise et ce qui suscite un plus grand intérêt quant à la pérennité de l'entreprise et le maintien des emplois. Cela peut se traduire par des questions ou des échanges d'information au sein de l'entreprise, mais aussi par des suggestions pour l'amélioration de la qualité du produit.

Tout au long de l'histoire de la Fondation de la formation économique, la communication a été au cœur de ses interventions. Alors qu'à certaines époques nous explorions la pratique de concertation, le contexte actuel de la mondialisation nous amène à concentrer nos efforts sur la pérennité de l'entreprise. Donc sur les emplois, mais aussi sur les nécessaires changements de la production en réponse à la mondialisation.

### **Le programme de formation économique offert par la fondation de formation économique**

La formation offerte par la Fondation de formation économique s'adapte aux besoins de l'entreprise partenaire.

- 1) Le premier cours d'une durée de 1 h 30 s'adresse à tout le personnel de l'entreprise. On aborde les thèmes suivants :
  - le Fonds de solidarité comme partenaire de l'entreprise;
  - les raisons pour lesquelles le Fonds a décidé d'investir dans l'entreprise;
  - l'entrepreneur présente son plan d'affaires et répond aux questions des participants.
- 2) Nous offrons par la suite un cours d'une durée de six (6) heures. Nous travaillons avec certains indicateurs financiers qui mesurent la santé financière de l'entreprise. L'entrepreneur vient répondre aux questions des participants.



- 3) Le cours de deux (2) jours permet l'analyse de la situation financière de l'entreprise à partir du bilan et des états financiers de l'entreprise. L'entrepreneur vient répondre aux questions des participants et fait le point sur les objectifs atteints ou non du plan d'affaires.
- 4) Un cours de suivi (1 jour) est offert annuellement sur la situation financière de l'entreprise et sur le plan d'affaires. La réponse aux questions des participants est toujours de mise.
- 5) Nous travaillons à la finalisation d'un cours portant sur la mondialisation et les défis que cela pose aux entreprises au niveau de leur pérennité et au maintien des emplois.

Dans les entreprises privées dans lesquelles il est plus difficile de convaincre l'entrepreneur d'adhérer au programme de formation, nous proposons alors d'axer dans un premier temps la formation autour du plan d'affaires. Ainsi, l'ensemble du personnel est informé du développement de l'entreprise pour la prochaine année. C'est aussi un exercice où les employés de l'entreprise peuvent poser des questions, faire des commentaires sur le développement de l'entreprise. C'est un premier exercice de communication. De façon générale, les entrepreneurs réagissent positivement à cette approche. Cela combiné à l'expertise des participants, ceci nous donne une idée assez précise de la situation financière de l'entreprise. De fait, plusieurs entrepreneurs qui viennent rencontrer et discuter avec le groupe à la fin des sessions de formation sont étonnés de la connaissance du groupe et reçoivent favorablement les propositions et les actions pour contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Dans les entreprises de la construction, du commerce de détail, des nouvelles technologies, nous avons adapté notre offre de formation. Par exemple, dans le secteur de la construction où il y a un roulement de main d'œuvre au gré des contrats, nous offrons la formation au personnel permanent de l'entreprise. Dans le commerce de détail, nous offrons la formation au personnel qui assure la permanence dans l'entreprise.

Notre programme de formation s'adapte donc à la réalité des entreprises. Notre grand défi est d'assurer une formation en continu au fil des ans pour que l'ensemble des employés non seulement soient informés à chaque année, mais qu'ils aient une bonne idée de l'évolution de l'entreprise et qu'ils puissent, à partir de leurs préoccupations, avoir réponse à leurs questions, à leurs préoccupations, quant à l'avenir de l'entreprise.

### **Et ça donne quoi cette formation**

Nous avons confié à une ressource indépendante le mandat de faire une analyse qualitative de la formation offerte au personnel des entreprises partenaires du Fonds. Les résultats seront connus en janvier 2010. Déjà, nous savons à partir de notre expérience terrain que cette formation comporte des aspects positifs :

- favorise les échanges entre la direction de l'entreprise et l'ensemble du personnel;
- met fin aux rumeurs au profit d'une information crédible;
- informe le personnel pour une plus grande implication dans l'entreprise;



- dans le cadre des cours, les suggestions et les idées concrètes émergent pour assurer la pérennité de l'entreprise et sécuriser les emplois. Le défi est d'assurer un suivi pour que cela se traduise dans la réalité de l'entreprise.

### **Les défis à relever**

La Fondation de formation économique doit relever plusieurs défis pour consolider la formation financière dans les entreprises partenaires du Fonds de solidarité de la FTQ. Outre le fait qu'il faille rejoindre un plus grand nombre d'entreprises partenaires, il faut assurer une formation continue auprès de l'ensemble du personnel des entreprises. L'avenir en matière de formation financière nous semble prometteur. Nous constatons un changement majeur dans la culture des entreprises et il y a de plus en plus d'ouverture pour informer le personnel sur la situation financière. Les entreprises reconnaissent qu'il s'agit d'une condition importante à la mobilisation. En ce sens, la Fondation de la formation économique doit continuer à innover et à consolider une tendance qui s'affirme dans les entreprises du Québec.

