

POLITIQUE FORMATION & GESTION DES CARRIERES

Table des matières

Préambule :.....	3
I - Une vision et des objectifs partagés.....	4
II – Nos principes clés.....	4
III - Tous acteurs du développement de notre capital humain.....	5
IV - Notre process de développement des compétences.....	6
1- Identification des besoins et aspirations.....	6
2- Catégorisation des formations.....	7
3- Moyens pédagogiques.....	7
4- Budget et financement.....	8
V- Nos accompagnements spécifiques.....	8
5- Développer le leadership de nos managers.....	8
6- Le plan de développement individuel.....	10
VI - Suivi et Evaluation.....	11
7- Nos indicateurs de performance.....	11
8- Contrôle de l'efficacité de nos actions.....	11
VII- Responsabilité, révision, engagement et transparence.....	12
9- Responsabilité.....	12
10- Révision.....	12
11- Diffusion.....	12

Préambule :

Notre credo en matière de formation et de gestion des carrières est de faire de l'apprentissage au quotidien un levier majeur de performance qu'elle soit individuelle et/ou collective.

Notre politique est basée sur une recherche constante d'investir dans le développement du capital humain, de puiser dans chacun le meilleur, afin de l'adapter à la stratégie de croissance de notre entreprise et aux évolutions technologiques et sociétales.

C'est un facteur clé de satisfaction et de rétention de nos talents tout en renforçant l'engagement de nos collaborateurs.

Nous nous adaptons à la singularité de nos métiers, à nos ambitions d'aujourd'hui et de demain tout en respectant nos obligations légales.



L'apprentissage peut prendre différentes formes, ce dont nous sommes convaincus c'est qu'en choisissant la méthode la plus adaptée au contexte et à chacun, nous atteignons nos aspirations mutuelles de réussite.

Stimuler son savoir, progresser, évoluer, se réinventer pour que chacun s'épanouisse et contribue au sens que nos actions apportent à nos clients qui sont des patients.

A travers le déploiement de cette politique, nous souhaitons favoriser l'employabilité de nos collaborateurs et accompagner les évolutions internes qui sont un moteur au sein de notre entreprise.

I - Une vision et des objectifs partagés

Notre politique et son application au quotidien s'aligne avec la stratégie de notre société et le chemin qu'elle souhaite prendre pour atteindre ses enjeux actuels et futurs.

Dans un contexte de forte croissance, la réussite repose sur le capital humain, cela passe par la définition des axes prioritaires de formations et d'accompagnement collectifs et/ou individuels nécessaires pour relever les challenges.

Notre souhait est de favoriser une intégration efficace des nouveaux talents et garantir leur développement. Nous adoptons une démarche proactive de gestion de nos talents et d'optimisation de nos ressources.

La stratégie et les axes prioritaires sont ensuite partagés puis déclinés afin qu'ils soient retranscrits à l'échelle du service/métier.

C'est le point de départ pour définir les besoins en formation et l'accompagnement de nos collaborateurs sur le chemin de leur carrière qui aura été préalablement dessiné.



II – Nos principes clés

La politique de formation et de gestion des carrières vise à offrir des opportunités de développement **équitables** à l'ensemble de nos collaborateurs, quel que soit leur poste, leur ancienneté ou leur statut.

Nous veillons à ce que les actions de formation et d'accompagnement soient **pertinentes** et répondent à des objectifs clairement identifiés qui se traduiront par une mise en application concrète.

L'**adaptation** et l'**agilité** sont demandées pour sélectionner la méthode d'apprentissage la plus optimale permettant d'atteindre ses objectifs de développement.

L'efficacité des actions menées est mesurée et des ajustements décidés si l'objectif final n'est pas atteint ou partiellement.

Enfin, nous optons pour de la **transparence** sur le partage des trajectoires de carrière accessibles à nos collaborateurs en lien avec les besoins stratégiques de l'entreprise et le potentiel de chacun.

III - Tous acteurs du développement de notre capital humain

La formation et les opportunités de carrière sont issues d'une responsabilité partagée entre l'entreprise, le manager et en premier lieu le salarié.

Le salarié est le principal acteur de son développement professionnel, il doit être capable d'identifier ses besoins, de les exprimer et partager ses ambitions. Il s'engage à suivre les formations nécessaires à son évolution et adaptation et à mettre en œuvre les compétences et le savoir acquis dans son quotidien.

Le manager a pour rôle de développer le capital humain de ses collaborateurs. Il définit les scénarios d'évolution et détermine les besoins en formation. Il analyse les savoirs et compétences individuelles et collectives et les juxtapose à ses objectifs qui sont guidés par la stratégie de l'entreprise.

Il identifie les meilleurs leviers d'apprentissage et les partage avec son collaborateur pour s'aligner sur un objectif clair et commun. Il est garant que les actions de formation et d'accompagnement se traduisent par une mise en application concrète et efficace en situation de travail.

Le manager est contributeur de l'épanouissement professionnel de son collaborateur, il doit faire preuve d'écoute, de compréhension, décider, s'adapter et réaliser les feedbacks nécessaires. C'est aussi un facilitateur de mobilités internes au sein de son équipe et plus globalement au sein de l'entreprise.

La Direction définit ses axes stratégiques, elle partage ses ambitions et détermine les leviers humains nécessaires pour pouvoir y répondre.

La Direction des Ressources Humaines fait le lien entre la stratégie et l'atteinte des objectifs de performance opérationnels. Elle construit et structure avec ses pairs les organisations permettant de répondre aux objectifs et favorisant le développement humain.

Elle a pour rôle de déployer le plan de développement des compétences annuel en s'assurant du respect du budget alloué.

La DRH sélectionne avec pertinence les organismes externes et les outils internes qui accompagneront nos collaborateurs dans leur développement.

Véritable Business Partner, les ressources humaines s'assurent du suivi et de l'efficacité des actions menées.



IV - Notre process de développement des compétences

1- Identification des besoins et aspirations

L'identification des besoins en formation et perspectives de carrières passe par différents biais :

En fonction des **orientations stratégiques** de notre société, les besoins en formation et en développement de compétences sont identifiés. Les évolutions technologiques et sociétales sont également considérées pour anticiper les mutations de certains métiers.

Les **entretiens annuels de progrès** (EAP) réalisés chaque année au sein de la société permettent de faire le bilan sur l'année écoulée, c'est un moment de partage et de feedbacks positifs et amélioratifs. Ce bilan a pour issue de définir les compétences à développer pour atteindre les objectifs métiers actuels et futurs en fonction des perspectives de l'année suivante.

Les **entretiens professionnels** (EP) réalisés tous les deux ans apportent une attention particulière sur les souhaits d'évolution du collaborateur qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

Couplé à l'entretien annuel de progrès qui vient dresser le niveau de compétences du collaborateur, l'entretien professionnel va permettre de mettre en lumière les aspirations du collaborateur et les confronter aux opportunités métiers au sein de l'entreprise.

C'est un outil qui va permettre aux managers de prendre les décisions et mesures nécessaires pour son organisation en fonction des chemins de carrière individuels des membres de son équipe.

Il est à noter que les besoins en formation ou accompagnement peuvent être identifiés **en continu, tout au long de l'année**. Au fur et à mesure des situations rencontrées, des retours d'expérience sur les difficultés rencontrées, des opportunités et des changements.

2- Catégorisation des formations

Les besoins sont recensés dans un plan de développement des compétences piloté par le service RH.

On y retrouve différentes catégories de formations :

- Les formations réglementaires obligatoires
- Les formations en lien avec une prise de poste
- Les formations nécessaires à une adaptation de poste, changement de métier
- Les formations certifiantes permettant d'obtenir une qualification
- Les formations en lien avec les évolutions de carrière

3- Moyens pédagogiques

La transmission d'un savoir ou d'une compétence ne se limite pas exclusivement à une formation standard en présentiel, nous varions les moyens pédagogiques en explorant toute la palette d'outils à notre disposition.

Le développement peut prendre différentes formes :

- **Formations en situation de travail au quotidien** : ce sont les premières sources d'apprentissage qui sont ponctuées par des feedbacks réguliers
- **Le coaching** : Accompagnement individualisé pour le développement de compétences spécifiques ou la prise de nouvelles responsabilités
- **Actions de développement informelles** : Participation à des séminaires, intervention de partenaires, groupe de travail sur des points spécifiques
- La transmission par le **tutorat** avec pour objectif la transmission de connaissances/compétences précises
- **Formations en présentiel** : En interne ou auprès d'organismes externes
- **Formations à distance (e-learning, classes virtuelles)** : Flexibilité et accès à un large contenu, utiles notamment pour l'apprentissage des langues

4- Budget et financement

Le budget du plan de développement des compétences est défini annuellement en fonction des orientations stratégiques et des obligations légales.

Nous explorons également les dispositifs de financement externes qui sont à notre disposition en fonction de la taille de nos structures (OPCO, dispositifs régionaux, etc.).

Lors d'évolution de carrière en cours d'année, un budget spécifique peut être défini pour accompagner le collaborateur dans ses nouvelles fonctions.

V- Nos accompagnements spécifiques

5- Développer le leadership de nos managers

Les managers sont la colonne vertébrale de notre organisation, nous sommes convaincus qu'investir dans le développement de nos managers a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.



Par leur comportement, leur manière de communiquer et de gérer les situations, ils façonnent la culture d'entreprise.

Un investissement dans leur développement assure que les valeurs de l'entreprise sont vécues et non juste affichées.

Le manager formé et compétent est un multiplicateur de performance.

C'est pour ces raisons que Nutrisens a lancé en 2023 un **programme de management** basé sur un socle commun de 3 formations :

- Feedback et gestion des conflits : Façonner sa posture par l'apprentissage de méthodes qui permettent de réaliser des feedbacks réguliers et constructifs. Nous souhaitons que nos managers se positionnent en véritable coach pour faire progresser le collectif et désamorcer avec efficacité des situations difficiles.
- Accompagnement au changement : Dans un contexte dynamique de croissance, nous accompagnons nos managers à se positionner en guide vers une nouvelle réalité qui implique de faire adhérer leurs équipes au changement et veiller à ce qu'il soit durablement intégré.
- Développement des compétences et motivation : Pour la pérennité de son organisation, nos managers apprennent à identifier le potentiel et axes de progrès de leur équipe, le type de carburant dont chacun a besoin pour avancer mais aussi les limites individuelles.

6- Le plan de développement individuel

Créé et déployé en 2025, le plan de développement individuel (PDI) est un outil clé qui nous permet de structurer et accompagner les mobilités internes et certaines de nos intégrations.

C'est une feuille de route co-construite entre le collaborateur, le manager et le service ressources humaines qui permet d'organiser et suivre le développement du collaborateur.

Le PDI est élaboré pour une durée et est donc révisé régulièrement à des échéances fixées lors de son élaboration.

Cet engagement mutuel est favorable aux deux parties :



Pour le Collaborateur :

- **Visibilité et Clarté** : Il offre une vision claire des étapes à franchir pour atteindre ses objectifs de carrière.
- **Motivation et Engagement** : En se sentant soutenu dans son développement, le collaborateur est plus engagé et motivé.
- **Développement Continu** : Il permet d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer ses performances.

Pour l'Entreprise :

- **Optimisation des Compétences** : Il assure que les compétences clés sont développées et maintenues au sein de notre organisation.
- **Préparation de la Relève** : Il aide à identifier et à préparer les futurs leaders ou experts pour les postes clés.
- **Rétention des Talents** : Offrir des perspectives de développement et de carrière pour fidéliser.
- **Performance Globale** : Des collaborateurs mieux accompagnés et plus compétents contribuent directement à l'amélioration des performances et de la compétitivité de l'entreprise.

VI - Suivi et Evaluation

7- Nos indicateurs de performance

Les indicateurs de pilotage d'activité sont les suivants :

KPI	Objectifs
% de salariés formés	50%
Taux d'avancement du plan de développement des compétences	100%
Nombre de mobilité interne	En fonction des opportunités
Taux de réussite des mobilités internes	100%
Taux de réalisation des EAP et EP	100%
Turnover	Inférieur à 15%
Taux de satisfaction du programme management	90%

8- Contrôle de l'efficacité de nos actions

L'efficacité d'un accompagnement individuel est évaluée à plusieurs niveaux et les résultats se constatent à court, moyen ou long terme en fonction des objectifs fixés.

Certains savoirs et savoir-faire s'acquièrent par de l'expérience par la confrontation à des cas pratiques.

La formation quelle que soit sa forme apporte une base qui est exploitée pour perfectionner sa compétence.

Nous avons deux moments d'évaluation :



A chaud : à l'issue de la formation le collaborateur réalise un feedback direct. Pour certaines formations un questionnaire d'évaluation est effectué (ex : formations réglementaires).

A froid : par l'application de la compétence en situation de travail et son évaluation : via l'EAP, le PDI.

Mais aussi en fonction des situations observées, des résultats sur les indicateurs de performance et/ou du développement humain.

VII- Responsabilité, révision, engagement et transparence

9- Responsabilité

La direction de Nutrisens s'engage à respecter les principes mentionnés ci-dessus et déploiera des procédures adaptées pour y répondre.

La rédaction de la politique formation et gestion des carrières et ses évolutions sont de la responsabilité de la direction, qui s'engage également à contrôler sa bonne application.

Dans l'exercice de ses activités, un collaborateur peut être conduit à se poser des questions sur l'application des principes définis dans cette politique.

Dans ce cas, il peut solliciter son responsable hiérarchique ou les directeurs de département concernés afin de recueillir leur avis.

10- Révision

La politique formation et gestion des carrières fera l'objet de revues annuelles. Si la version est révisée, elle sera alors communiquée aux managers et aux salariés.

11- Diffusion

La politique formation et gestion des carrières sera transmise à tout nouveau collaborateur qui s'engagera à en prendre connaissance.

Les versions révisées seront communiquées par mail et par voie d'affichage à l'ensemble du personnel.

Fait à Chaponost,
Le 30 juin 2025,

La Direction des Ressources Humaines