



C'EST LE MOMENT DE préparer le plan de formation

OUTIL PROSPECTIF > L'aspect formel et administratif de cette contrainte légale ne doit pas faire oublier son utilité pour l'entreprise. C'est au dirigeant de déterminer quelles formations soutiendront efficacement sa stratégie de développement.

PAR DANIEL ROVIRA - ILLUSTRATION : GILLES RAPAPORT

En cet automne, pour beaucoup de dirigeants, la préparation et la présentation du plan de formation fait figure d'épouvantail. C'est une formalité administrative qu'il faut expédier au plus vite avec comme obligation essentielle pour l'employeur de communiquer l'ensemble des éléments liés à la formation des salariés aux représentants du personnel lors de deux réunions (*lire encadré page ci-contre*). Autre contrainte légale : il faut séparer en deux catégories les formations prévues dans ce plan de formation.

D'un côté, les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi au sein de l'entreprise. Ces formations seront directement utilisées par le salarié dans son travail, par exemple l'apprentissage d'un logiciel ou une formation linguistique indispensable dans le cadre de l'obtention d'un nouveau marché à l'étranger. De l'autre, les actions de développement des compétences propres du salarié. Il s'agit là des formations qui ne seront pas utilisées dans l'immédiat sur le poste de travail mais qui permettront au salarié

d'évoluer professionnellement dans ou hors de l'entreprise. Cette catégorisation permet de mieux visualiser le type de formations privilégié par l'entreprise. Elle a aussi un intérêt pratique, les formations relevant de la seconde catégorie pouvant être organisées en dehors du temps de travail. Globalement, ces formalités restent donc relativement simples et il faut savoir dépasser cet aspect administratif du plan car l'enjeu est ailleurs. « Le dirigeant doit faire en sorte que son plan de formation devienne un outil qui corresponde aux



besoins et à la stratégie de développement de l'entreprise et pour cela, il doit reprendre la main sur le contenu », affirme Mathilde Bourdat, consultante à la Cegos.

C'est l'employeur qui décide

Or nombre d'entreprises se contentent de recueillir de manière plus ou moins organisée les demandes de formation (entretiens annuels, souhaits exprimés directement...), le plan se résumant souvent à une compilation des requêtes individuelles uniquement arbitrées sous l'angle budgétaire. « Même s'il est présenté aux représentants du personnel, le plan de formation n'est pas un document négocié. Il relève de l'initiative de l'employeur. C'est à lui de décider des actions qu'il souhaite financer pour accompagner la stratégie de l'entreprise », rappelle Mathilde Bourdat.

C'est donc lors de la préparation de ce plan que le dirigeant doit se poser les bonnes questions sur l'entreprise et ses besoins : quelles sont ses forces et ses faiblesses, où y a-t-il le plus grand besoin en compétences, qu'est ce qui peut menacer sa compétitivité, y a-t-il des créneaux techniques pour se développer sur de nouveaux marchés ? De ces réflexions stratégiques partagées avec la première ligne de management découleront les grandes lignes du plan qui colleront alors naturellement aux priorités de l'entreprise.

Certes, la construction du plan se fait du haut vers le bas, mais rien n'empêche que la position du curseur évolue en fonction de la situation de l'entreprise. En période de changements, le curseur restera plutôt en position descendante, le dirigeant déterminant les formations indispensables pour favoriser les mutations techniques ou le développement de son entreprise. Si l'entreprise est dans une phase plus stable, le curseur sera davantage en position ascendante et il y aura plus de place pour les demandes individuelles.

S'appuyer sur le plan de formation pour développer l'entreprise, Jean-Marie Estève, PDG de Solatrag, entreprise du BTP de 230 salariés basée à Agde (34), l'a fait. « Nous avons traversé plusieurs crises et décidé de miser sur la formation. Nous avons lancé un plan sur trois ans afin d'acquérir des compétences pour lancer de nouvelles activités et développer des techniques qui nous donneraient de véritables avantages concurrentiels, par exemple en

Une démarche de formation bien menée est un puissant levier de développement.

découpe laser ou terrassement par aspiration. » Se servir du plan de formation comme d'un levier de développement, c'est aussi la démarche adoptée par Nicolas Vanca, gérant d'Auracolor, une imprimerie située près de Nantes. « Avec 14 salariés, je m'astreins à faire un plan de formation même si je n'y suis pas obligé. Les métiers changent, voire disparaissent, et le plan, c'est l'occasion de réfléchir en amont, d'anticiper ces évolutions et d'éviter d'avoir des problèmes de compétence. Je sais où je veux amener l'entreprise et le plan de formation est l'outil pour m'aider à y parvenir en formant mes collaborateurs. »

L'externalisation pour une meilleure gestion

Faute de temps ou de collaborateurs, les dirigeants peuvent se sentir un peu dépassés au moment de construire leur plan de formation. Pour eux, l'externalisation est une option intéressante. « Les PME ont parfois du mal à gérer la complexité législative de la gestion administrative de la formation professionnelle, détaille Raynault Escorbiac, directeur général de Dévelop'Invest. Nous prenons en charge tout ou partie des contraintes liées à la construction et à la mise en œuvre de

leur plan de formation, de l'optimisation des financements à la recherche de prestataires, en passant par les convocations aux stages. »

Un accompagnement qui permet à l'entreprise de développer son offre de formation. Ainsi, chez Jalmat, spécialiste de la location-vente de matériel pour le bâtiment, avant l'intervention de Dévelop'Invest, la formation des 240 salariés se résumait à la sécurité sur les chantiers, se souvient Isabelle Roussel, la DRH. « Faute de temps et de ressources, nous nous contentions de gérer l'existant et nous n'utilisions pas au mieux notre budget. L'appui de Dévelop'Invest a eu un double effet : d'un côté, nous avons pu structurer notre démarche formation, et, de l'autre, augmenter nos moyens financiers car, avec leur connaissance de la réglementation, ils ont trouvé des leviers de financement qui ont presque doublé notre budget formation. Enfin, le gain de temps organisationnel sur toute la partie administrative nous permet de nous concentrer davantage sur le contenu du plan de formation. »

Si les contraintes administratives liées au plan de formation peuvent parfois paraître lourdes pour une PME, il ne faut pas jouer l'évitement, mais au contraire en faire un outil essentiel du développement de l'entreprise. « La réflexion du dirigeant sur le contenu du plan de formation est le début d'un cercle vertueux, conclut Jean-Marie Estève. Si la formation est pertinente, on améliore la productivité et la compétitivité et le développement de l'entreprise se fait alors naturellement. » ●

PLAN DE FORMATION ET CODE DU TRAVAIL

Le Code du travail stipule que l'employeur doit former ses salariés pour leur permettre de s'adapter à l'évolution de leur emploi et que le plan de formation est l'outil qui lui permet de remplir cette obligation. Le plan regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés.

Dans les entreprises de plus de 50 personnes, l'employeur a l'obligation d'informer et de consulter le comité d'entreprise (ou à défaut les délégués du personnel) sur le plan de formation selon le calendrier suivant :

– avant le 1^{er} octobre : première réunion

pour dresser le bilan des actions de formation de l'année précédente et de l'année en cours

– avant le 31 décembre : deuxième réunion pour présenter le plan de formation de l'année suivante. L'avis des représentants du personnel est uniquement consultatif, l'employeur n'est pas obligé de tenir compte de leurs demandes.

La contribution minimale de l'employeur au titre du plan de formation est de 0,9 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés. Si l'employeur ne fait aucune formation, la contribution doit être versée en taxe.