

# Manager. Les étapes clés pour cadrer un plan de formation

• Parfois vécue comme une contrainte dans un environnement législatif complexe, la mise en place d'un plan de formation peut pourtant se transformer en outil au service de la performance de l'entreprise, voire en arme anti-crise. Encore faut-il respecter certaines règles.

Dossier réalisé par Caroline Scribe

La loi française impose aux entreprises de contribuer au financement de la formation professionnelle à des taux variables selon leur taille. Les entreprises se retrouvent donc chaque année avec un budget formation à « consommer ». Dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'exercice est obligatoirement encadré par un plan de formation. Pour les structures plus petites, ce dispositif est optionnel. Il reprend l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur pour ses salariés, après consultation des représentants du personnel, à partir des besoins recensés et de la stratégie de l'entreprise. Depuis la réforme de novembre 2009, le plan de formation ne compte plus que deux catégories : les actions liées au poste de travail et à l'évolution de l'emploi dans l'entreprise, et celles tournées vers les actions de développement des compétences se déroulant en dehors du temps de travail. Celles-ci donnent droit à l'allocation formation.

Les TPE en disposent contre 60 % des PME (95 % pour celles de plus de 50 salariés). 90 % des entreprises dotées d'un tel outil le considèrent avant tout comme un levier pour la remise à niveau des compétences des salariés, notamment les moins qualifiés d'entre eux, selon les chiffres publiés dans Perspectives 2010 par Agefos PME. Selon la même étude, l'évolution des métiers est en effet le principal facteur déclenchant la réflexion sur la formation des salariés. Élément positif : la formation est perçue comme un investissement pour l'avenir par 42 % des TPE-PME, un levier au développement de l'entreprise (35 %), voire un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise, point de vue partagé surtout par les PME de plus de 200 salariés. La formation n'en reste pas moins considérée comme une obligation réglementaire, voire une charge, par 35 % des dirigeants et RH.

**Le plan de formation, coût subi ou chance ?**  
« Un budget de formation, pour quel faire ? C'est la première question à se poser. Le



Un plan de formation bien pensé permet à une entreprise de garder un avantage concurrentiel grâce à la remise à niveau régulière des compétences de ses salariés. Pourtant, seulement 50 % des PME françaises se sont aujourd'hui dotées d'un tel outil.

plan de formation ne peut se résumer à une constatation administrative et financière dans la mesure où il sert à développer ou renforcer des compétences. Au final, ce sont ces com-

pétences qui font le chiffre d'affaires et les marges de l'entreprise », analyse Jean-Michel Mathieu, directeur adjoint du pôle Services RH du cabinet Mertane, spécialiste de la ges-

sion RH, implanté à Toulouse et Paris. Comment élaborer son plan de formation pour en faire un véritable outil au service du développement de l'entreprise ?

Comment passer de la gestion du budget formation à l'investissement formation ? Voici quelques pistes pour mettre en œuvre avec succès un plan de formation.

## Bien définir ses besoins

• Le plan de formation permet d'anticiper les besoins, d'optimiser les coûts et d'organiser la logistique. Une ambition qui mérite que l'on y consacre du temps.

« Il y a plusieurs façons de construire un plan de formation. Soit on établit un simple catalogue des besoins et cela ne sera pas efficace. Soit on rend le plan de formation utile en le mettant au service de la stratégie de l'entreprise, ce qui suppose une vision globale », avance Jean-Noël Grimaud et Xavier Perdrix, fondateurs de la société Twin Conseil, basée à Lyon et spécialisée dans le conseil et la gestion des ressources humaines auprès des TPE et PME. L'élaboration du plan de formation repose en effet d'une part sur le projet de l'entreprise, d'autre part sur l'analyse individuelle des besoins en formation des salariés. Le dirigeant ou le RH doivent notamment s'interroger sur les savoir-faire actuels des collaborateurs, les carences ou points à améliorer dans certains métiers ou fonctions, sur l'évolution de ces métiers. Il faut ensuite se demander en quoi la formation, plutôt que le recrutement, constitue une réponse pertinente et quelles formations vont permettre d'atteindre les compétences souhaitées. « Il ne s'agit pas de se lancer dans une démarche lourde de gestion prévisionnelle des



Faut-il recruter plutôt que de former ? Cet arbitrage stratégique se base sur l'identification des expertises clés de chaque service de l'entreprise.

emplois et des compétences, mais d'identifier deux ou trois expertises clés dans chaque service puis d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ces compétences. Cela permet de concentrer le budget de formation là où il apporte une réelle valeur et constitue un investissement », estime Jean-Michel Mathieu. Pour évaluer les besoins des salariés, le responsable formation peut s'appuyer sur les entretiens annuels, les remon-

strations de l'encadrement intermédiaire mais aussi aller sur le terrain. « Dans la phase de préparation du plan de formation, je pars en rendez-vous avec les commerciaux pour bien cerner les besoins sur le terrain. Sinon on court le risque que les formations ne soient pas en adéquation avec les besoins », témoigne Agnès Ou, responsable Formation au sein de la direction commerciale de Kompass International. « Il faut éviter de bâtir son plan

sur de simples intuitions mais plutôt s'appuyer sur du concret en gardant toujours en tête les retombées attendues des actions de formation », recommande Thierry Cosse, conseiller en formation à l'Agefos PME, en Bretagne.

**Savoir être flexible**  
Des ce stade, les entreprises ont en effet la possibilité de se faire accompagner par leur Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), dont les fonctions ne se limitent pas à l'encadrement des contributions financières à la formation. « Les entreprises, notamment les plus petites, ont intérêt à nous solliciter très en amont, dès l'élaboration de leur plan de formation. Notre expertise dans ce domaine nous permet de leur donner des outils et une méthode pour structurer leur démarche », indique Thierry Cosse. Enfin, le plan de formation doit garder une certaine flexibilité. « Il ne faut pas penser qu'un plan de formation est figé. Il doit rester en mouvement pour s'adapter aux aléas de l'entreprise et à l'évolution de son environnement », conseille Sandra Bilarando, manager Grands Comptes chez CSP Formation.

### LES POINTS CLÉS

► Définissez les besoins en formation en repérant les compétences critiques qui vont faire la réussite de votre entreprise à court et moyen terme. Identifiez les dispositifs de formation qui vont contribuer à développer ces compétences.

► Trouvez les financements nécessaires à votre investissement en formation, via notamment une véritable relation de partenariat avec votre OPCA.

► Déployez les actions de formation en utilisant des formules et des moyens pédagogiques adaptés, sans oublier d'en mesurer les retombées.

### POUR EN SAVOIR PLUS

- « Le plan de formation. Conception, réalisation et mise en scène », Henry-Claude Lafitte et Gérard Layol. Ed. Dunod. 266 pages.
- « Construire un plan de formation », Madeleine Doubet, Ed. Gereso. 125 pages.
- « Réaliser son plan de formation en 48 heures », Anne Ambrosini et Mathilde Bourdat. Ed. Eyrolles.
- « Réussir son plan de formation dans une PME », Gérard Regnault, Ed. L'Harmattan. 160 pages.

# Quels sont les dispositifs les plus prisés des salariés

● Selon, l'enquête perspectives 2011 d'Agefos, le Dif reste en tête des demandes de formation effectuées par les salariés de PME. Mais d'autres dispositifs progressent.

**Le Dif séduit dans les PME**  
En matière de formation, le Dif (Droit individuel à la formation) séduit toujours dans les PME, où il pèse pour 35 % des demandes de formation déposées par les salariés. Le Dif permet à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation, équivalent à 20 heures par an, cumulables sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser ses droits appartient au salarié mais la mise en œuvre du Dif requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. Celle-ci a lieu en dehors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire. Elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le salarié est libre ou non d'utiliser son Dif mais ne peut réclamer de compensation financière à son employeur en cas de non-utilisation.

**Le boom de la période de professionnalisation**  
La période de professionnalisation est la demande de formation la plus fréquente dans la globalité des entreprises



Le Dif reste le dispositif de formation le plus prisé dans les PME devant la période de professionnalisation, pourtant en plein boom.

(26 %). Dans les TPE, la demande (25 %) a été multipliée par deux sur 4 ans. Dans les PME, la hausse des demandes de période de professionnalisation est encore plus importante : en 2010, elle a progressé de 8 points par rapport à 2009 pour atteindre 28 %. La période de professionnalisation entend favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en CDI par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques. Elle est destinée aux salariés comptant 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au

moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'un an dans la dernière entreprise qui les emploie. Sont également concernés les salariés titulaires d'un contrat unique d'insertion (CUI). Sa durée s'étend sur 12 mois calendaires. La liste des qualifications accessibles au titre des périodes de professionnalisation est fixée par les partenaires sociaux.

**Le Cif reste marginal**  
Le Congé individuel de formation (Cif) permet au salarié d'obtenir une autorisation d'absen-

ce pour suivre, pendant les heures de travail, une formation de son choix qui peut n'avoir aucun lien avec la fonction occupée. La loi a facilité l'accès au Cif en supprimant l'autorisation d'absence de l'employeur pour des formations hors temps de travail. Les motivations du salarié peuvent être diverses comme se reconvertir pour changer d'activité, acquérir une nouvelle qualification, se perfectionner, élargir ses compétences... La demande de Cif, marginale dans les TPE (1 %), est un peu plus importante dans les PME (12 %).

**La VAE ronronne**  
La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet la reconnaissance, par un diplôme ou un certificat de qualification professionnelle, des compétences acquises au cours d'expériences professionnelles ou extra-professionnelles (syndicales, associatives, etc.). La VAE s'effectue à la demande du salarié ou de l'entreprise. Dans ce dernier cas, la VAE requiert le consentement des salariés. La VAE représentait 8 % des demandes de formation dans les TPE en 2010, 12 % dans les PME.

## Trois astuces pour assurer le bon déploiement du plan

Formation inter ou intra-entreprises, apprentissage présentiel ou via des outils d'e-learning, formation sur mesure ou sur catalogue... Le choix auquel font face les dirigeants d'entreprise est vaste ! Voici quelques points de repère pour s'orienter.

**Formaliser sa demande avec précision**  
Avant de choisir son organisme de formation et de passer commande, une première étape s'impose : formaliser sa demande.

« Je conseille aux entreprises d'être précises dans leur demande de formation en énonçant bien leurs objectifs, leurs besoins, leurs contraintes et les résultats attendus tout en laissant aux organismes de formation une certaine souplesse dans leurs réponses », assure Thierry Coste, conseiller en formation à l'Agefos PME de Bretagne.

Si les OPCA ne choisissent jamais les organismes de formation, leur connaissance du marché leur permet de fournir des contacts.

**« Mixer » les contenus et s'adapter à la culture d'entreprise**  
« Les parcours de formation dont l'architecture est mise en place en collaboration avec le client sont en hausse.

Ils permettent d'adapter le discours à la culture de l'entreprise et de faire intervenir des managers pour véhiculer les messages clés », rapporte Sandra Blirando, manager Grands Comptes chez CSP Formation, à Paris. « Je mixe les formations mais 100 % personnalisées et axées sur nos besoins et les formations extérieures qui apportent un regard neuf et sont valorisantes pour les vendeurs », illustre pour sa part Agnès Ou, responsable formation à la direction commerciale de Kompass International.

**Variation des pédagogies pour réduire les coûts**  
Si le présentiel est maintenu pour des conférences ou de la pratique, le développement des technologies de l'information a fait éclore de nouveaux dispositifs.

Leur principal avantage pour les entreprises est de réduire le temps de présentiel, contraignant et coûteux. « Nous avons développé des moyens technologiques innovants, comme l'e-learning, le vidéo-training ou les serious games, dans le but de réduire les coûts et les durées de formation, d'améliorer les performances pédagogiques et d'accroître la flexibilité », explique Yoland Agogué, manager Grands Comptes chez CSP Formation.

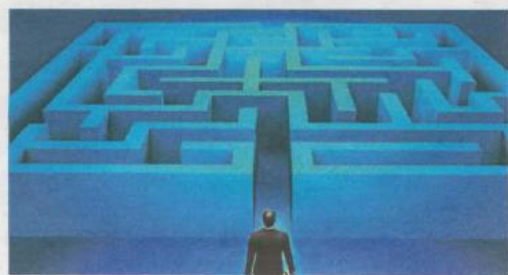
# Trouver les financements

En matière de financements de la formation, les entreprises françaises s'acquittent de trois types de contributions.

La contribution plan de formation sert, comme son nom l'indique, à financer les actions entrant dans le plan de formation des entreprises ainsi que la prise en charge des salaires dans les entreprises de moins de 10 salariés. Le taux de cotisation est de 0,4 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés, de 0,9 % pour les entreprises de plus de 10 salariés.

La contribution de professionnalisation finance les périodes de professionnalisation et le Dif (Droit individuel à la formation) depuis la mise en place de ces dispositifs. Les branches professionnelles définissent les thèmes qu'elles souhaitent financer. Le taux de cotisation est de 0,15 % pour les entreprises de moins de 20 salariés, de 0,5 % à partir de 20 salariés.

La contribution Cif concerne uniquement les entreprises de plus de 10 salariés (taux de 0,2 %) mais les plus petites entreprises peuvent en bénéficier. Les entreprises de moins de 10 salariés, quelles que soient les cotisations versées, ont accès à un montant forfaitaire d'aides, variable selon les bran-



Pour s'y repérer dans la jungle des financements de la formation, nouer des relations avec un organisme paritaire collecteur est essentiel.

ches professionnelles. Chaque entreprise a tendance à vouloir aligner le budget formation dont elle dispose sur les cotisations qu'elle a versé. Mais le système est plus complexe. Les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), qui collectent les contributions, mutualisent partiellement les ressources, ne fonctionnent pas à perte, réorientent une partie de leur collecte vers le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels)... La satisfaction des demandes qui leur sont adressées dépend donc de leur trésorerie à un moment donné.

**Optimiser ses relations avec un OPCA**  
Pour les entreprises, il s'agit de mettre toutes les chances de leur côté en optimisant les

relations avec leur OPCA. « Il y a de l'argent dans les OPCA. Il appartient aux entreprises d'apprendre à travailler avec eux en nouant un vrai partenariat. Un conseiller OPCA gère un nombre important de dossiers. Il va donc se concentrer sur les entreprises qui le sollicitent intelligemment », remarque Jean-Michel Mathieu, directeur adjoint du pôle service du cabinet de gestion RH Merlane. Il s'agit pour le chef d'entreprise, après élaboration du plan de formation, de voir en quoi la problématique de compétences de son entreprise est en ligne avec celle de sa branche professionnelle, puis d'aller trouver son conseiller OPCA pour étudier les financements dont il peut bénéficier mais aussi prévoir les circuits administratifs qui vont faciliter les relations. « Le scénario

idéal consiste à finaliser en fin d'année sa réflexion sur la formation, puis de rencontrer, dès le début de l'année suivante, son conseiller OPCA. Nous examinons alors, ligne par ligne, ce qui rentre dans le cadre du plan de formation, du Dif... »

Nous étudions ensuite ce que l'OPCA peut financer et ce qui restera à la charge de l'entreprise. L'intérêt est que les OPCA peuvent, en fonction des publics formés et des thèmes abordés, permettre aux entreprises de bénéficier de cofinancements, notamment pour former les salariés peu qualifiés », témoigne Thierry Coste, conseiller en formation à l'OPCA Agefos PME, en Bretagne.

**Savoir mutualiser**  
Dans les TPE ou PME, la mutualisation des formations peut également représenter une solution intéressante pour optimiser coûts et logistique. « Nous travaillons actuellement pour un groupement d'entreprises industrielles qui ont engagé une démarche pour repérer les compétences pointues dont elles auront besoin pour se développer. Si aucune ne possède ces compétences en interne, elles investiront pour former un ou plusieurs salariés mutualisés », cofondateur de Twin Conseil, société spécialisée dans le conseil et la gestion des RH.

## Les indicateurs à surveiller pour mesurer les retombées



Pour suivre l'effet des actions de formation, l'entreprise doit mettre en place des critères objectifs basés sur la performance des services formés.

La formation représente un investissement qui mérite que l'on évalue ses retombées. L'exercice reste parfois difficile. « Je préconise un suivi précis et simple des actions de formation par le chef d'entreprise ou par le manager direct du salarié en observant concrètement ce qui a changé. Est-ce que le taux de signature augmente chez les commerciaux ? Est-ce que le taux de panne diminue dans tel service ? Est-ce que la personne de l'accueil est plus aimable ? Si la réponse est "oui", on peut considérer qu'il y a retour sur investissement » avance Jean-Michel Mathieu, du cabinet Merlane, spécialiste de la gestion

RH. Quant à Agnès Ou, elle a mis en place à la direction commerciale de Kompass International plusieurs outils de suivi : un livret individuel de formation dans lequel le salarié note les éléments importants, des KPI (« key performance indicators », ou indicateurs clés de performance) mesurant l'implication du vendeur et de son chef de vente dans la formation (assiduité, etc.), des quizz en ligne, obligatoires, permettent enfin de mesurer l'efficacité des formations et de détecter d'éventuels points de faiblesse nécessitant de nouvelles actions de formation ciblées.