



# Vue des RH. « La formation, outil stratégique de l'entreprise »

● En dépit d'une réglementation parmi les plus lourdes d'Europe, la formation s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement des entreprises françaises.

« La formation n'est plus considérée comme une dépense obligatoire mais comme un investissement », affirme Gérard Lefevre, coprésident de la commission Emploi-Formation de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). « Elle se situe clairement au niveau de la stratégie de l'entreprise pour se développer, conquérir de nouveaux marchés et constitue un atout majeur pour maintenir l'employabilité des collaborateurs dans un monde en perpétuelle évolution. »

Gérard Lefevre estime que le système social français très « protecteur » au regard des pays anglo-saxons, par exemple, offre de réelles opportunités de promotion sociale. À ce titre, note-t-il, « la formation peut être un outil de valorisation des salariés avec des formations diplômantes ou qualifiantes, pendant ou hors temps de travail. »

Les dernières évolutions législatives (2004 et 2009) instituant le principe de "formation tout au long de la vie" constituent à ses yeux « un vrai effort de sécurisation des parcours professionnels.

C'est beaucoup plus lisse. Le système intègre toutes les étapes d'une vie professionnelle beaucoup plus mouventée qu'auparavant, avec de plus en plus de mobilité et de reconversions éventuelles. »

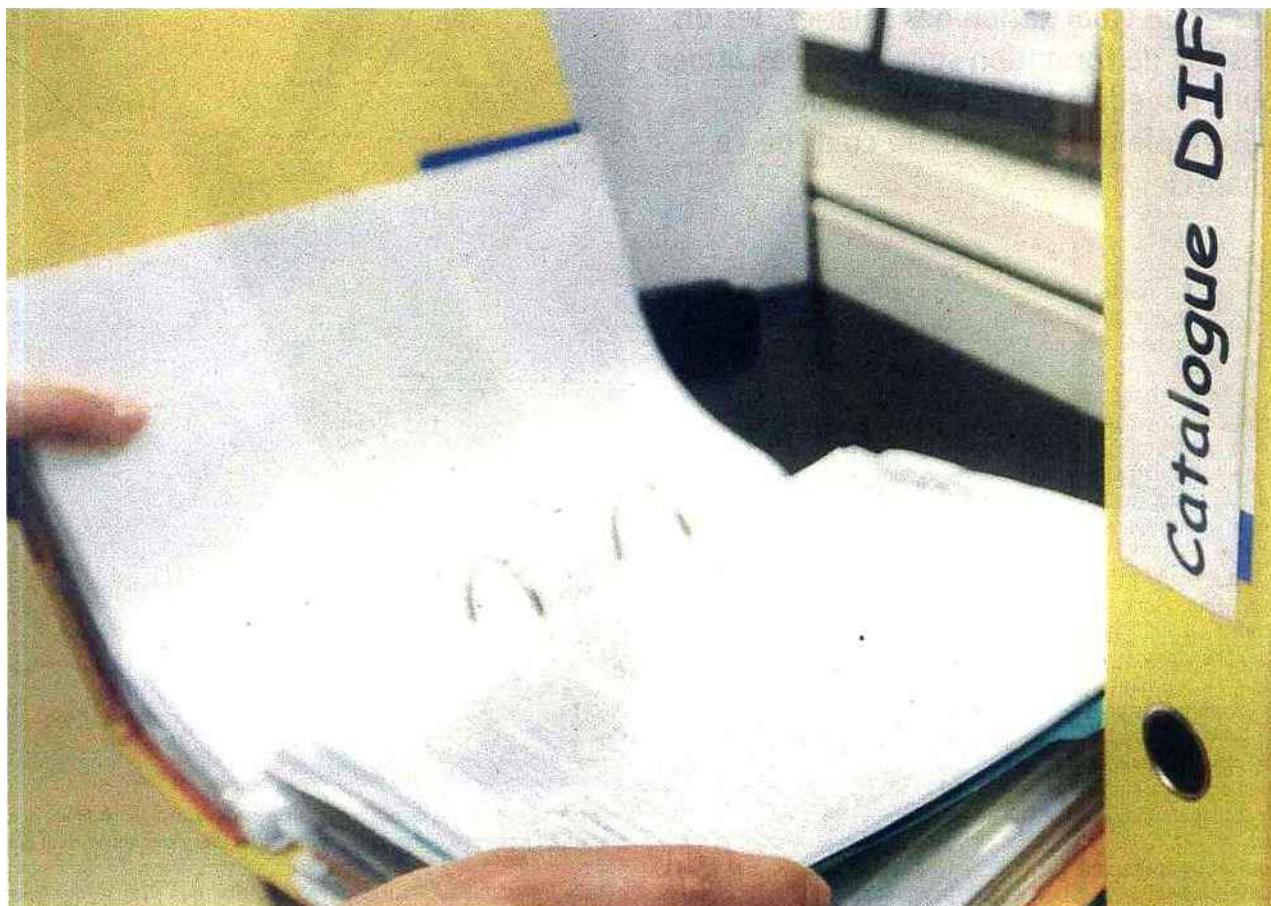
#### Manque de lisibilité

Au-delà d'une multiplicité d'acteurs qui ne conduit pas à une limpidité du système, Gérard Lefevre pointe deux difficultés majeures qui frappent en premier lieu les TPE et PME ne disposant pas de ressources RH en interne.

« Par rapport à la formation, le Code du Travail français est parmi les plus lourds. Depuis les lois Delors, en 1971, chaque ministre a voulu en rajouter ce qui rend l'ensemble très complexe en terme juridique et de financement. Il n'est pas facile d'avoir une bonne lisibilité, même quand on est du métier. Ce n'est pas transparent et cela nécessite beaucoup de compétences pour trouver les bons financements. »

#### Un problème d'organisation

Deuxième écueil : les problèmes d'organisation dans les



« La formation peut être un outil de valorisation des salariés avec des formations diplômantes ou qualifiantes, pendant ou hors temps de travail », selon Gérard Lefevre, coprésident de la commission Emploi-Formation de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).

structures les plus modestes.

« Les patrons de PME sont très près du terrain, connaissent bien leur entreprise et savent ce qu'ils veulent. Ils peuvent en quelques lignes établir un plan de formation bien construit pour se tourner vers leur Opca qui a un

rôle majeur. Le problème n'est pas un manque de volonté mais une question d'organisation : comment remplacer une personne qui part en formation ? Les grandes entreprises peuvent s'organiser en interne. Pour les PME, c'est beaucoup plus complexe. »

# GPEC : une affaire de volonté plus que de taille

● Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peine encore à trouver sa place dans les PME.

Selon une étude du Cercle RH réalisée en 2009, seules 24,15 % des entreprises de moins de 300 salariés interrogées avaient mis en place la GPEC, une démarche qui n'était pas d'actualité pour près de la moitié.

En revanche, 58 % des entreprises de plus de 300 salariés s'en étaient dotées, un chiffre atteignant plus de 70 % pour les structures de plus de 2.000 salariés.

## Pas un outil de DRH mais de dirigeant

« La GPEC a longtemps été considérée comme un outil de DRH alors que c'est avant tout un outil au service du dirigeant dans sa réflexion stratégique », affirme Martine Uter, formatrice pour **Demos** et consultante en gestion des compétences au sein du cabinet Solange Briet Conseil. « La GPEC n'est pas une question de taille d'entreprise mais de volonté de mieux anticiper ses évolutions en fonction de son projet. Un certain nombre de PME mène ce type de démarche sans for-

cément dire quelle font de la GPEC! »

La GPEC consiste à concevoir et mettre en œuvre des politiques et des plans d'action visant à réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les ressources humaines de l'entreprise et ses besoins, à une échéance donnée, et en fonction du projet stratégique.

## Éviter l'usine à gaz

Depuis 2005, les entreprises de plus de 300 salariés ou les structures communautaires comptant un établissement de plus de 150 salariés sur le territoire français, doivent engager des négociations triennales... sans nécessité d'aboutir à un accord! Aucune obligation n'est faite en dessous de ces seuils.

« La GPEC est une démarche qui implique tous les acteurs de l'entreprise et notamment les partenaires sociaux, les managers et les salariés », souligne Martine Uter. Et pour celle-ci, elle ne doit surtout pas se cantonner à un outil de gestion de crise.

« La vraie nouveauté - apportée par l'Accord National Interprofessionnel de novembre 2009 - c'est la notion d'intérêt partagé pour l'entreprise et les salariés », souligne la consultante. C'est aussi un outil intéressant pour intégrer toutes les contraintes juridiques, comme celles concernant les seniors. »

La mise en œuvre de la GPEC dans une entreprise, poursuit-elle, « ne peut marcher que si chaque acteur y trouve son compte. Les salariés veulent savoir concrètement à quoi cela sert, sans être mis en face d'une usine à gaz. » Or, souligne-t-elle, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, parce qu'elle comporte à la fois un volet collectif et un volet individuel, peut révéler de réelles convergences entre les intérêts des différents acteurs. Le diagnostic peut déboucher sur des formations, des bilans de compétence, la valorisation des acquis...

Autant de pistes pour renforcer l'employabilité des salariés et contribuer à la sécurisation

des parcours professionnels.

## Aides de l'Opca, de la Direccte, des Régions...

Martine Uter admet que les petites entreprises n'ont pas toujours les moyens - y compris financiers - de s'engager dans une GPEC et de s'y retrouver dans un ensemble de politiques de formation professionnelle globalement complexe et peu lisible. Elle souligne toutefois que les TPE et PME peuvent être aidés notamment sous l'angle de l'aide au diagnostic - tant au niveau national que régional - via leur Opca, la Direccte mais aussi les subventions des conseils régionaux, les conventions FNE, voire Oséo dès lors que la démarche peut être liée au développement de l'innovation dans l'entreprise.

## EN SAVOIR PLUS

- [www.gpec.fr](http://www.gpec.fr)  
- [www.solangebriet-conseil.fr](http://www.solangebriet-conseil.fr)