

**COMPRENDRE  
ET AGIR**

## **Formation des salariés, croissance des entreprises**

**Formation je passe à l'action**



**FORMATION  
JE PASSE À  
L'ACTION**

## La formation

### clé de voûte de la croissance des entreprises

#### Investir dans la formation des salariés pour assurer l'avenir et la croissance de votre entreprise

Grâce à la formation professionnelle, **les compétences de vos collaborateurs s'adaptent** sans cesse aux enjeux de votre entreprise.

La formation professionnelle leur permet de maintenir leur employabilité, en lien avec l'évolution constante de leur environnement de travail ; elle est indispensable pour acquérir des compétences nouvelles, qui vous permettent de **gagner de nouveaux marchés** ; elle est un levier de progression individuelle et collective ; elle participe à l'épanouissement professionnel de chacun et au bien-être de tous au travail.

**En fonction de vos enjeux**, un ou plusieurs dispositifs de formation professionnelle peuvent être mobilisés et articulés au sein de l'entreprise. Chacun répond à un cadre légal et réglementaire précis, en termes de conditions d'accès, de statut pendant la formation, de prise en charge, etc.

Leur combinaison structure le plan de développement des compétences dont chaque entreprise a besoin.

#### La réforme de la formation, c'est :

##### DE NOUVEAUX OUTILS



**Le plan de formation devient « plan de développement des compétences »** avec un maintien de l'obligation d'employabilité des salariés. C'est un outil de l'employeur, présentant une programmation à son initiative. Il inclut d'autres types d'actions de professionnalisation, de tutorat..., susceptibles de définir la stratégie de développement des compétences des salariés.



**L'état des lieux à six ans de l'entretien professionnel** permet de vérifier que le salarié a bénéficié des entretiens professionnels prévus ou d'une progression salariale ou professionnelle, d'apprécier s'il a suivi au moins une action de formation (certification, validation des acquis de l'expérience...).



**La possibilité offerte aux entreprises d'ouvrir leur propre centre de formation d'apprentis (CFA).**

##### DE NOUVELLES MODALITÉS



**La nouvelle définition de l'action de formation et ses nouvelles modalités :** un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel et pouvant être réalisé en tout ou partie à distance ou en situation de travail (Afest).



**Les formations dites obligatoires sur le temps de travail** qui donnent droit au maintien de la rémunération.



**Les formations hors temps de travail limitées à 30 heures par an** qui, à défaut d'accord, ne donnent plus droit à une allocation de formation.



**Un interlocuteur unique pour la collecte** de la contribution unique de la formation professionnelle et de l'alternance, qui sera collectée par les Urssaf (ou les caisses de la Mutualité sociale agricole).

#### FOCUS SUR



##### **La loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel**

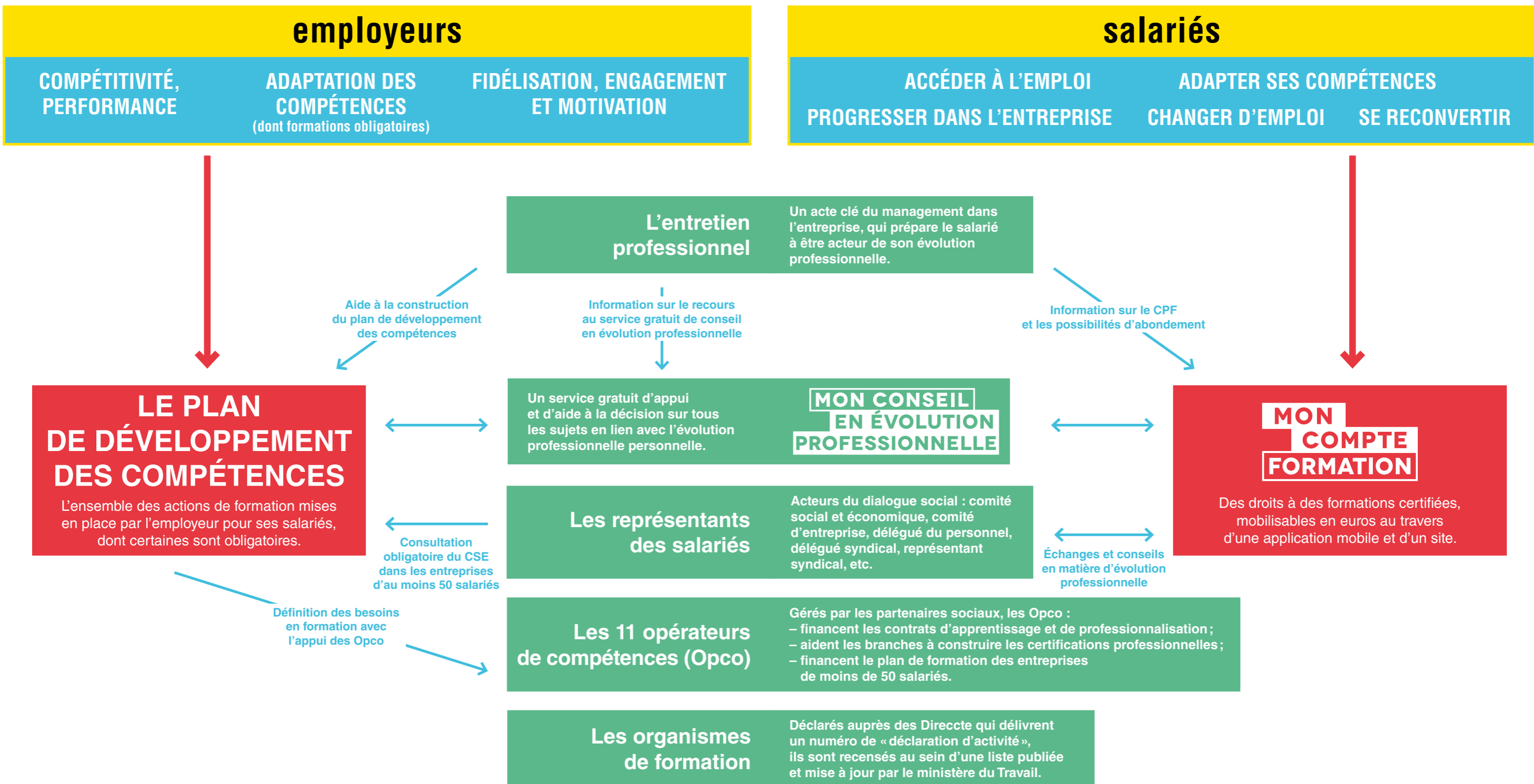
a profondément changé le paysage de la formation professionnelle. Cette loi, qui s'applique depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, modifie à la fois la gouvernance du système et l'interaction des acteurs entre eux. Elle s'adresse à chaque personne dans ses particularités et ses choix professionnels afin de l'accompagner efficacement sur le marché de l'emploi.



# La formation

## pour quoi faire ?

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle est assuré à l'initiative de l'employeur, dans le cadre d'un plan de développement des compétences et à l'initiative du salarié, notamment par la mobilisation de son compte personnel de formation.



# Le plan de développement des compétences

## un levier de compétitivité

*Le chef d'entreprise orchestre la stratégie de formation en conciliant besoins des salariés et enjeux de l'entreprise.*

### COMPRENDRE

#### LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, C'EST :

l'opportunité pour l'entreprise de disposer des compétences nécessaires pour faire face aux évolutions techniques, conquérir de nouveaux marchés, maîtriser de nouvelles technologies ou s'adapter à ces évolutions, améliorer l'organisation du travail tout en répondant à son obligation d'adapter les salariés à leur poste et à leur emploi. C'est un levier de motivation des salariés qui contribue à un climat social favorable.



#### → À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR

L'élaboration d'un plan de développement des compétences concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Il regroupe l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise pour répondre à ses besoins en compétences, à court, moyen ou long terme (actions de formation ou d'apprentissage, de validation des acquis de l'expérience et bilan de compétences). La mise en œuvre ou non de ce plan est une décision de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

#### → À DESTINATION DES SALARIÉS

Tous les salariés, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée (CDI), en contrat à durée déterminée (CDD), titulaires d'un contrat de professionnalisation ou apprentis, peuvent être concernés par une action de formation prévue par le plan de développement des compétences de leur entreprise. Sauf cas particulier, ils ne peuvent pas s'y opposer. Le plan a pour objectifs de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, d'adapter les salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi.

#### → POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

Maintenir et développer les savoirs et les savoir-faire des salariés, leur capacité à être autonomes et à travailler en équipe, c'est permettre à votre entreprise d'assurer sa pérennité et son développement.

En formant vos salariés, vous actionnez plusieurs leviers : votre entreprise est plus réactive, elle s'adapte donc mieux et plus rapidement aux changements. Les compétences de vos salariés progressent, tout comme leur motivation, leur implication et leur bien-être au travail.

### AGIR



#### ANTICIPER LES BESOINS

Progrès technique, révolution numérique, ouverture des marchés : les métiers changent et s'adaptent. Comment prévoir les évolutions et accompagner les transformations au sein de votre entreprise ?

**C'est le moment de faire le point.**



#### BÂTIR UN PLAN

Arrêter les actions à mener dans le cadre du plan, respecter les formations obligatoires et identifier les sources de financement. Comment articuler, renforcer et révéler les qualifications d'aujourd'hui et de demain ?

**C'est le moment de décider.**



#### ÊTRE À L'ÉCOUTE

Bien-être au travail, progression individuelle, ambitions personnelles : l'engagement est un moteur de performance collective. Comment faire converger les aspirations de vos collaborateurs avec les compétences dont votre entreprise a besoin, notamment en s'appuyant sur des temps consacrés tels que l'entretien professionnel ?

**C'est le moment d'échanger en interne.**



#### FAIRE PARTAGER

Expliquer votre projet d'entreprise, communiquer vos objectifs et combiner les talents indispensables à leur atteinte. Comment convaincre, fédérer et entraîner vos salariés ?

**C'est le moment de transmettre.**

# Le plan de développement des compétences

## un outil de mobilisation

À l'initiative de l'employeur, il reflète les besoins en compétences de votre entreprise.

### COMPRENDRE

#### LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, C'EST :

un moment important dans la vie de votre entreprise et un rendez-vous que vous donnez à vos salariés, car il permet de préparer les évolutions de votre entreprise, actuelles et à venir.



#### POUR MOTIVER

La formation est un levier de motivation. Tout en consolidant l'employabilité et l'adaptabilité des salariés, le plan de développement des compétences renforce leur sentiment d'appartenance et leur satisfaction, donc leur motivation.



#### POUR FIDÉLISER

La formation professionnelle permet à vos collaborateurs de gagner en compétences, en connaissances et en maîtrise de poste. Ainsi, ils appréhendent mieux leurs missions et peuvent, s'ils le souhaitent, évoluer vers un autre poste.



#### POUR ENGAGER

Lorsque le collaborateur se sent pleinement en capacité d'assurer les missions qui lui sont confiées, il est plus engagé. Permettre à vos collaborateurs de monter en compétences augmente donc logiquement leur implication, leur esprit d'équipe et leur bien-être au travail.



Outre le fait de devoir veiller à l'adaptation des salariés à leur poste de travail et au maintien de leur capacité à occuper un emploi, l'entreprise a **l'obligation de consulter les représentants du personnel sur le plan de développement des compétences**, à l'occasion de la consultation relative à la politique sociale, aux conditions de travail et à l'emploi.

### AGIR



#### DÉFINIR DES OBJECTIFS

En fonction de votre environnement, quelle est votre stratégie ? Voulez-vous élargir votre clientèle ou la fidéliser ? Diversifier vos activités ou améliorer vos savoir-faire ? améliorer la qualité de vos produits ou de vos services, ou en concevoir de nouveaux ?

**C'est le moment de faire des choix.**



#### IDENTIFIER SES BESOINS

Au regard de vos objectifs et de vos obligations, il faut repérer parmi les compétences de vos salariés celles qu'il faut renforcer ou qu'il convient de développer. Et celles qui manquent afin qu'ils puissent les acquérir.

**C'est le moment de recenser.**



#### METTRE EN ŒUVRE

Les formations « obligatoires », c'est-à-dire conditionnant l'exercice d'une activité, sont des heures de travail : elles doivent être rémunérées en tant que telles et dispensées pendant le temps de travail. Toutes les autres actions de formation sont organisées soit sur le temps de travail avec maintien de la rémunération, soit en tout ou partie en dehors du temps de travail, sous certaines conditions.

**C'est le moment d'agir.**



#### FINANCER

Si vous avez moins de 50 salariés, la prise en charge des actions de développement des compétences peut être assurée par votre opérateur de compétences (Opc). Ce financement concerne les coûts de l'action, la rémunération des salariés et les cotisations sociales, ainsi que les frais annexes (transport, hébergement et restauration).

**C'est le moment de vous rapprocher de votre Opc.**





# L'entretien professionnel

## pour anticiper les évolutions et préparer l'avenir

*Un moment clé pour dialoguer avec son salarié et envisager des perspectives d'évolution professionnelle.*

### COMPRENDRE

#### L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL, C'EST :

un acte fort de management dans l'entreprise. Obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus, il est destiné à faire le point sur le parcours professionnel de chaque salarié, à connaître ses souhaits d'évolution et à identifier les actions à mettre en œuvre avec lui pour l'accompagner dans son projet.



#### → ÉCHANGER AVEC LE SALARIÉ

C'est l'occasion de présenter les compétences nécessaires à la croissance et à l'évolution de l'entreprise. En lien avec ces projets, il permet de faire le point sur les savoir-faire, les compétences, les aspirations professionnelles et les motifs de satisfaction/insatisfaction de votre salarié. C'est un moment d'échanges important pour vous deux.

#### → ENTREtenir SA MOTIVATION

Il permet d'entretenir la motivation de chaque salarié : vous identifiez avec lui ses besoins d'accompagnement et/ou de formation, et vous l'impliquez dans la construction et la gestion de son parcours. Vous préparez et incitez le salarié à être acteur de son évolution professionnelle.

#### → L'INFORMER SUR LES DISPOSITIFS EXISTANTS

Plusieurs outils sont à disposition de votre salarié pour préparer et mettre en œuvre son projet :

- des services de conseil en évolution professionnelle (CEP), gratuits et dispensés par des professionnels ;
- son compte personnel de formation (CPF).

Pensez à l'informer sur les possibilités d'abondement. Et n'oubliez pas que si la mobilisation du CPF relève de la seule initiative de votre salarié, vous pouvez être force de proposition sur le choix des actions de formation qu'il pourrait suivre !

En savoir plus sur l'entretien professionnel sur [www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entretien-professionnel](http://www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entretien-professionnel)

### AGIR



#### PRÉVOIR L'ENTRETIEN

Tous les salariés ayant deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, tous contrats de travail confondus, peuvent bénéficier d'un entretien professionnel. Il doit aussi être proposé à un salarié qui reprend son activité après une période d'interruption (congé de maternité, arrêt de travail pour longue maladie...). L'absence d'entretien professionnel peut être constitutive d'une faute pour l'employeur dans le cadre de l'exécution d'un contrat de travail.

**C'est le moment de vérifier.**



#### ORGANISER L'ENTRETIEN

L'organisation de l'entretien professionnel incombe à l'employeur. Si dans les TPE, l'entretien professionnel est le plus souvent réalisé par l'employeur lui-même, dans les autres entreprises, il est souvent confié aux managers de proximité ou au responsable des ressources humaines en lien avec ces derniers.

**C'est le moment de se coordonner.**



#### MENER L'ENTRETIEN

Les points à aborder obligatoirement au cours de l'entretien professionnel : l'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ; les questions relatives au suivi des actions de formation, de certification et de progression salariale ou professionnelle du salarié ; l'évaluation de son employabilité ; la réflexion sur son avenir, le poste occupé et son projet professionnel. Attention, l'entretien professionnel n'est pas un entretien d'évaluation : il n'est pas destiné à évaluer le travail du salarié ni à lui fixer des objectifs.

**C'est le moment de formaliser.**



#### RÉCAPITULER

Tous les six ans, cet entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié permettant de vérifier que ce dernier a effectivement bénéficié des entretiens professionnels prévus et de mesures d'évolution professionnelle (formation, augmentation salariale, mobilité).

**C'est le moment de synthétiser.**

# Le compte personnel de formation

## informer, conseiller et orienter vos salariés

*Des droits à la formation  
à la main des salariés.*

### COMPRENDRE

#### LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION, C'EST :

permettre à toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la date à laquelle elle fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Le compte personnel de formation (CPF) permet à chacun de contribuer au maintien de son employabilité et à la sécurisation de son parcours professionnel.



#### POUR TOUTES LES PERSONNES DE 16 ANS ET PLUS

Par dérogation, les jeunes de 15 ans, ayant signé un contrat d'apprentissage, sont également concernés.  
Enfin, le CPF est fermé lorsque son titulaire fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite.



#### DES CRÉDITS EN EUROS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, chaque actif (hors agents publics) dispose d'un compte personnel de formation crédité en euros et non plus en heures. À compter de 2020, les comptes sont alimentés à raison de 500 € par an pour tous les salariés travaillant au moins à mi-temps, dans la limite d'un plafond de 5000 €; de 800 € par an pour les salariés non qualifiés et les personnes en situation de handicap, dans limite d'un plafond de 8000 €. Vous n'avez pas à gérer ce décompte : il est calculé automatiquement.



#### POUR CONTRIBUER À L'EMPLOYABILITÉ

Les formations éligibles au CPF sont de plusieurs sortes : acquisition d'une certification professionnelle ou de connaissances de base avec le certificat Cléa, validation des acquis de l'expérience (VAE), un bilan de compétences ou une formation d'aide à la création et à la reprise d'entreprise ou au permis de conduire. Une application dédiée et le site Internet [moncompteformation.gouv.fr](http://moncompteformation.gouv.fr) permettent à chaque actif (hors agents publics) de choisir, de réserver et d'acheter en ligne ses formations.



#### ALIMENTER ET ABONDER LE CPF

Chaque année, le CPF de votre salarié est alimenté en fonction de la durée de son temps de travail. Son financement est assuré par la contribution CPF versée par les entreprises de plus de 10 salariés. Des abondements complémentaires peuvent aussi être mobilisés. Pour toute question, la Caisse des dépôts est votre interlocuteur principal.

**C'est le moment d'être conseillé.**



#### MOBILISER LE CPF

Le salarié dispose librement de son CPF : sa mobilisation est une démarche individuelle et personnelle. Vous pouvez cependant l'accompagner dans ses démarches ou envisager avec lui la mobilisation de son CPF afin de lui permettre d'évoluer professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences.

**C'est le moment d'accompagner.**



#### RECEVOIR UNE DEMANDE

Les procédures de demande de formation de vos salariés au titre du CPF varient en fonction de la nature de la formation et de la période de réalisation (tout ou partie sur le temps de travail ou en dehors du temps de travail). Seulement si la formation se déroule en tout ou partie sur le temps de travail et sauf dans certains cas spécifiques, votre accord est requis sur les dates de la formation. À compter de la réception de la demande de formation, vous disposez d'un délai de 30 jours calendaires pour notifier votre réponse.

Attention : l'absence de réponse équivaut à un accord de votre part!

**C'est le moment d'accorder... ou pas.**

# Le compte personnel de formation

**informer, conseiller et orienter vos salariés**

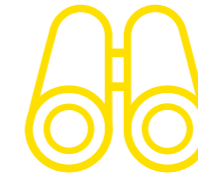
*Des droits à la formation  
à la main des salariés.*



## CHEF D'ENTREPRISE, VOUS AUSSI, FORMEZ-VOUS!

Management des équipes, maîtrise des évolutions techniques, suivi des tendances du marché, changements juridiques, marchés publics... Les domaines dans lesquels vous devez rester formé et informé sont multiples. Ne vivez pas la formation comme une contrainte, mais comme une nécessité pour faire évoluer votre entreprise. Renseignez-vous sur les formations auxquelles vous pouvez prétendre auprès des organismes agréés : FAFCEA, Agefice, Filp, Opco, conseils de la formation...

**C'est le moment d'évoluer.**



## 2020 : Le conseil en évolution professionnelle évolue

**Toute personne peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle** d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.

**La loi désigne les opérateurs qui délivrent le conseil en évolution professionnelle :** les services publics de l'emploi (au rang desquels Pôle emploi, l'Apcc, les missions locales, les organismes des placement spécialisés « Cap emploi ») et pour les actifs en emploi, les opérateurs régionaux sélectionnés et financés par France compétences à partir de 2020.

Vous devez informer vos collaborateurs sur la possibilité de disposer d'un accompagnement au titre du conseil en évolution professionnelle, en leur indiquant que cette prestation est réalisée en dehors du temps de travail.

Il est possible que le projet professionnel du salarié rejoigne les besoins de votre entreprise. Il est donc intéressant d'articuler l'entretien professionnel et le conseil en évolution professionnelle. Au cours de cet entretien, le salarié peut aussi exprimer des envies de changements ou des signes de lassitude par rapport à sa situation, ou encore une idée précise d'évolution, de formation ou de reconversion. Là aussi, le recours au conseil en évolution professionnelle peut être judicieux.

Vous êtes donc un relais indispensable entre vos salariés et les acteurs en charge du conseil en évolution professionnelle.

**Retrouvez toutes les informations nécessaires sur le site :**

[www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/CEP](http://www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/CEP)







**Les coordonnées de mon Opco :**

Pour trouver votre Opco, rendez-vous sur :  
[travail-emploi.gouv.fr/ministere/opco](http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/opco)

**Pour en savoir plus, rendez-vous sur :**  
[www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation](http://www.travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation)