



EMPLOI

La formation, une arme anticrise pour salariés et entreprises

Alors que la loi a été réformée pour répondre aux défis de la crise, la formation professionnelle continue permet aux cadres d'améliorer leur employabilité et aux sociétés de se repositionner pour conquérir de nouveaux marchés.

La formation constitue la meilleure arme anticrise pour chaque salarié », lance Laurent Wauquiez. Selon le secrétaire d'État chargé de l'emploi, les dispositions sur la formation professionnelle tout au long de la vie sont en passe d'être réformées (voté par l'Assemblée nationale le 21 juillet dernier, le projet de loi est en attente d'examen par le Sénat) pour contribuer au sauvetage de quelques milliers d'emplois menacés et remettre des chômeurs en situation de retrouver un poste. Dans les entreprises, c'est la même antienne.

De fait, contrairement aux précédentes périodes de ralentissement économique, la formation semble relativement épargnée par les coupes budgétaires : 83 % des DRH interrogés dans quatre pays européens par la Cegos (1) affirmaient en mars dernier vouloir maintenir ou augmenter leurs dépenses. Signe des temps : pour inciter les PME à maintenir leur effort formation, l'Agefos PME vient de mobiliser 12 millions d'euros pour créer un « fond d'amorçage » destiné à accompagner ses adhérents les plus fragi-

les. Une somme qui devrait être abondée par les conseils régionaux pour atteindre 60 millions d'euros. La formation professionnelle est donc mise en avant pour à la fois aider les salariés et permettre aux entreprises de mieux affronter la crise. Elle permet en effet aux salariés d'améliorer leur employabilité afin de, s'ils sont victimes d'un plan social, pouvoir retrouver rapidement un emploi. Certains tentent ainsi de se sortir d'un secteur économique qui ne recrute plus, pour d'autres, jugés plus porteurs, comme les métiers « verts ».

LE COURT TERME PRIVILÉGIÉ

Il s'agit parfois de démarches collectives. Dans le Nord-Pas-de-Calais, des salariés de la vente à distance ont pu se reconvertir pour être recrutés par des centres d'appels. Mais ce peut être aussi des démarches individuelles, comme ces cadres qui s'inscrivent en MBA ou en masters de management des systèmes d'information.

« La crise a entraîné des changements dans la manière de travailler. Elle oblige les salariés à

être encore plus performants, note Marc Pagézy, PDG d'Eurosearch et Associés, société de conseil en management. Il faut également continuer à motiver et à mobiliser les équipes tout en renforçant leur cohésion. Un moyen de préparer l'avenir. »

Pour les entreprises, les investissements en formation ne doivent pas être seulement défensifs et à court terme. « Trop d'employeurs ont aujourd'hui le nez dans le guidon et oublient de se préoccuper de l'après-crise », regrette Emmanuelle Soummer, directrice du catalogue anticrise de EFE, important organisme de formation. Pour cette spécialiste, c'est clair : les entreprises qui sortiront le plus rapidement de la crise seront celles qui auront su profiter de la situation actuelle pour repenser leur stratégie et former leurs collaborateurs à affronter la nouvelle donne. **LAURENCE ESTIVAL**

(1) « Les modalités de formation dans quatre pays européens, regards croisés des collaborateurs et des DRH », enquête menée en mars 2009 en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Espagne.

PRATIQUE

Les organismes ont adapté leurs catalogues

La **Cegos**, un des principaux acteurs de la formation professionnelle, suggère de nouveaux stages pour « muscler » les salariés et repositionner les entreprises.



La Cegos est le premier organisme de formation privé européen.

« **CRISE**, la nouvelle donne. » C'est le titre du nouveau catalogue, proposé opportunément par la Cegos, le premier organisme de formation privé européen. Face à la situation créée par la crise, la Cegos et ses confrères n'ont pas tardé à réagir. « Nous voulons aider les entreprises à faire face aux difficultés qu'elles affrontent et les accompagner pour préparer la sortie de crise, avec 80 formations dont 20 nouvellement conçues pour répondre aux besoins de tous leurs salariés », explique Michèle Furster, consultante et responsable de cette gamme de stages.

STAGE DE COMBAT

La plupart de ces programmes sont de courte durée, le plus souvent un à deux jours, pratiques et destinés à permettre de

faire face à des situations nouvelles, comme communiquer en situation difficile, maîtriser ses relations avec les banques, analyser les risques fournisseurs.

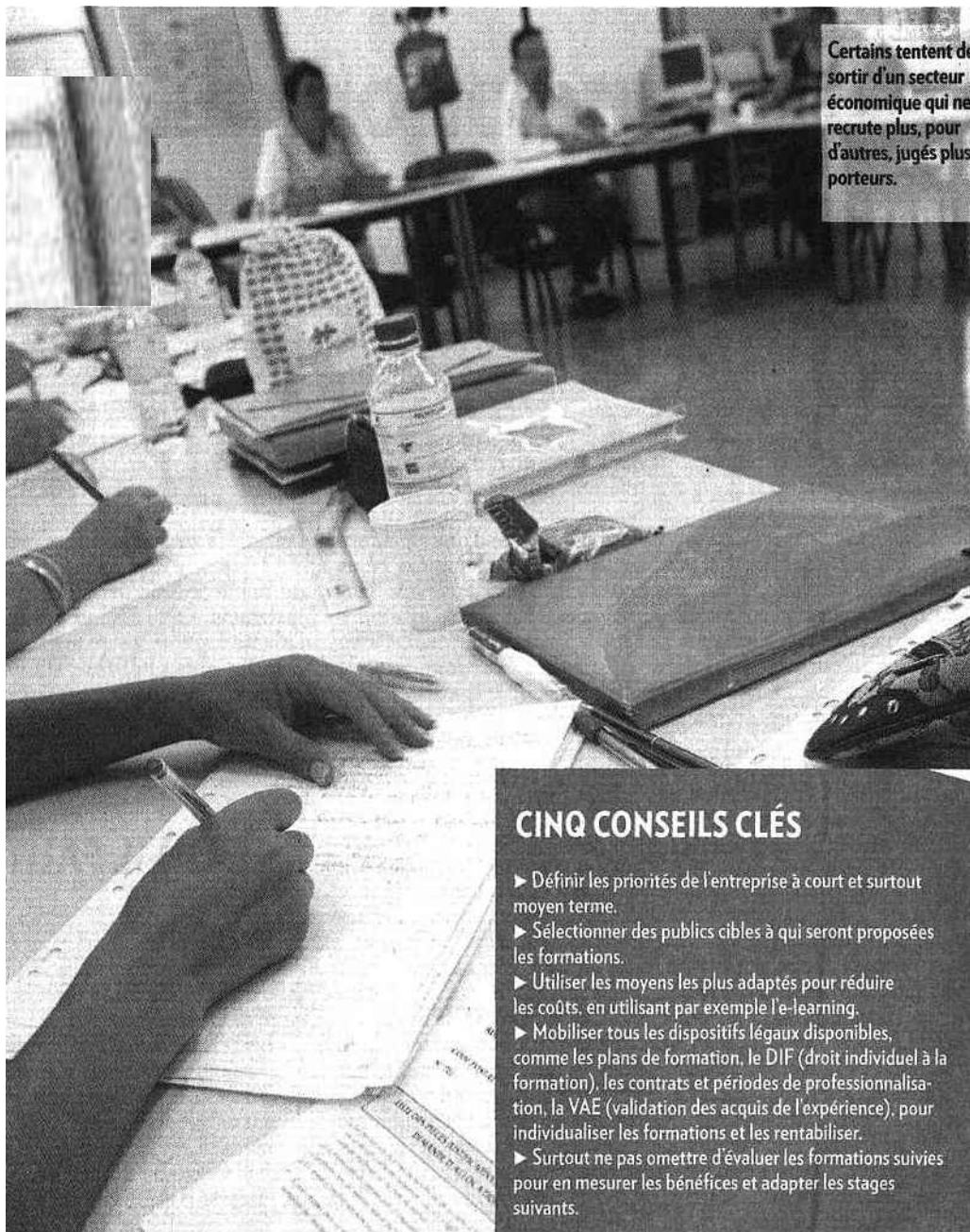
« Nous avons de fortes demandes dans le domaine de la vente où nous avons créé trois nouveaux pro-

« Des programmes courts pour faire face à des situations nouvelles. »

grammes pour permettre aux commerciaux de tirer parti de la crise pour être encore plus offensifs », continue la consultante. Des stages de combat pour mieux repositionner les salariés et l'entreprise dans un monde bouleversé. L.E.

UN PASSEPORT FORMATION

LA NOUVELLE LOI sur la formation professionnelle devrait permettre d'améliorer les possibilités de se former pour les salariés des entreprises en crise. Elle crée un fonds de sécurisation des parcours professionnels pour améliorer l'accès à la formation des demandeurs d'emploi. De plus, en cas de rupture du contrat de travail, le salarié peut utiliser son solde d'heures DIF acquis dans sa précédente entreprise. Enfin, la loi institue un « passeport formation » qui recense les actions de formation, les expériences professionnelles et qualifications, les emplois antérieurs, les activités bénévoles. Il valide, et surtout prouve, les efforts du salarié pour accroître son employabilité.



Certains tentent de sortir d'un secteur économique qui ne recrute plus, pour d'autres, jugés plus porteurs.

CINQ CONSEILS CLÉS

- ▶ Définir les priorités de l'entreprise à court et surtout moyen terme.
- ▶ Sélectionner des publics cibles à qui seront proposées les formations.
- ▶ Utiliser les moyens les plus adaptés pour réduire les coûts, en utilisant par exemple l'e-learning.
- ▶ Mobiliser tous les dispositifs légaux disponibles, comme les plans de formation, le DIF (droit individuel à la formation), les contrats et périodes de professionnalisation, la VAE (validation des acquis de l'expérience), pour individualiser les formations et les rentabiliser.
- ▶ Surtout ne pas omettre d'évaluer les formations suivies pour en mesurer les bénéfices et adapter les stages suivants.

REA

CARRIÈRE

Une opportunité à saisir pour évoluer ou... rebondir

Avec une activité souvent au ralenti, de nombreux cadres ont demandé à faire des formations, même s'ils ne craignaient pas pour leur emploi. Leur objectif ? Mieux se positionner dans l'entreprise et... sur le marché du travail.

JE SUIS EN TRAIN de bâtir mon dossier d'inscription au MBA de l'Essec. Autant profiter de cette période où je peux être licenciée du jour au lendemain pour repenser mon avenir. Et cette formation pourra me repositionner dans mon entreprise », explique Anne, cadre dans une grande société de communication high-tech. Comme elle, de nombreux cadres commencent à se demander si la meilleure protection contre la crise, sur laquelle ils n'ont aucune prise, ne serait pas la formation qui permet d'améliorer leur employabilité.

FONCTIONS TRANSVERSALES
C'est également l'avis des formateurs. « Même si on observe un certain attentisme de la part des salariés, la situation actuelle n'a fait que renforcer leurs interro-

gations sur leur carrière. Ceux qui occupent des fonctions techniques sont généralement à la recherche de cursus leur permettant d'évoluer vers des fonctions transversales », observe Jean-François de Zitter, directeur général de l'IFG-CNOF, un des principaux organismes de formation en France.

Cette tendance profite d'abord aux MBA. « Avec ce diplôme généraliste, les participants bénéficient d'une remise à niveau en management. Il leur ouvre de nouvelles perspectives de carrières. Ils sont ainsi mieux armés pour tirer leur épingle du jeu. Ce type de formation permet d'acquérir une meilleure connaissance des différentes fonctions de l'entreprise et la manière dont elles interagissent. C'est ainsi que le cadre peut piloter le changement. Or, dans l'ave-

nir, une prime sera donnée aux salariés capables d'accompagner les transformations des entreprises », observe Marie-Christine Bert, responsable de l'Executive MBA proposé par Paris Executive Campus, la filiale formation continue commune de l'ESC Rouen et Reims Management School qui

« Cette tendance profite aux MBA.

va ouvrir ses portes à Paris en septembre.

Les salariés se positionnent dans certains domaines sensibles. « Les fonctions achats devraient connaître un fort développement, pour réduire les coûts. De même, la crise montre la nécessité d'un contrôle accru des risques dans le secteur de la finance », précise Marie-Christine Bert. Autre secteur porteur : les formations accompagnant la croissance « verte », nouveau cheval de bataille des entreprises. L. E.

TÉMOIGNAGE

Les mises à niveau préservent l'emploi

Assystem, frappé par la baisse de régime de ses clients constructeurs d'automobiles, forme ses salariés aux exigences du nucléaire, dont les commandes explosent.

SAUVEGARDER LES EMPLOIS tout en permettant une évolution des compétences des salariés, c'est la démarche originale mise en œuvre chez Assystem, un bureau d'études en ingénierie qui emploie 6.500 personnes. « Depuis la fin de l'année dernière, nos activités dans le secteur automobile accusent une forte baisse. Ce qui n'est pas le cas dans le domaine de l'énergie où nous manquons de compétences pour répondre aux besoins de nos clients, notamment dans le secteur nucléaire », explique Emmanuelle Clapie, la DRH.

L'entreprise a donc élaboré un plan de mobilité interne. Objectif : proposer des formations à des salariés volontaires pour les aider à glisser d'un secteur vers l'autre afin de répondre aux besoins de l'entreprise. Cette solution a été préférée aux recrutements externes. « Nous avons identifié 230 collaborateurs intéressés. Avec chacun, nous avons défini un parcours de formation individualisé en fonction des écarts entre leur ancien poste et leur nouvelle affectation », précise la DRH.

Réalisés en interne, ces programmes de mise à niveau va-

rient en moyenne entre 3 et 10 semaines et alternent périodes de cours et mises en pratique où les participants sont suivis par des tuteurs. Pour chaque dossier, le bureau d'études étudie le meilleur montage financier possible. Certains collaborateurs se voient proposer des périodes de professionnalisation. La plupart sont également incités à utiliser leur droit individuel à la formation (DIF). Le glissement de l'entreprise vers ses nouveaux marchés devrait lui occasionner des coûts a minima. L. E.