

► les salariés. Et ne sont donc pas toujours identiques selon l'activité et la taille. Le manque de vision prospective, que ce soit du côté de la direction ou du côté des élus, modère donc fortement, pour Adeliance, la possibilité d'avoir une vision à moyen terme.

## VERS PLUS DE COOPÉRATION ENTRE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Plus généralement, le dialogue social instauré chez Adeliance se traduit par un travail de la direction envers les élus : « Lorsque j'ai présenté le plan de formation 2015 en CE, explique Marie Derrien, j'ai commencé par expliquer la réforme de la formation professionnelle : quels en sont les enjeux, les nouveaux modes de financements, les taux de cotisations... » Une étape nécessaire pour faire comprendre une forte baisse du budget formation. « Je voulais qu'ils se rendent compte de l'impact », dit-elle. Message reçu, si l'on en croit Anaik Thoraval : « Nous ne sommes pas inquiets car, historiquement, le budget a toujours été deux ou trois fois supérieur au montant réglementaire. » Elle dit que ses collègues au sein du CE, non affiliés à un syndicat, partagent sa vision et sa confiance. « Nous avons un regard commun sur cette problématique », analyse-t-elle, même s'ils ont encore moins de relais sur le terrain.

Le dialogue social peut également prendre une autre forme, celle de la coopération avec d'autres groupements d'employeurs. C'est ce en quoi croit Adeliance. « Nous essayons de mettre en place une mutualisation de certaines formations avec d'autres groupements. C'est une volonté de la direction que je soutiens complètement », dit la syndicaliste CFDT. Le dernier CE a été l'occasion d'échanger sur le projet qui est en cours de développement. Aujourd'hui, Anaik Thoraval tente donc d'entrer en contact avec des élus de ces différents groupements. Une tâche difficile puisque, là aussi, aucun n'est délégué syndical et n'a de relais institutionnel. « J'ai des difficultés à obtenir simplement les coordonnées », explique-t-elle, un peu rageuse. Elle s'engage donc dans un travail de fourmi, très terre à terre, qu'elle essaie de mettre en place quand elle en a le temps. D'autant que, selon elle, « échanger avec eux permettrait aussi d'avoir des retours d'expériences sur cette question pointue de la formation ». Un défi nouveau pour cette élue qui veut garder le contact avec le terrain, malgré les difficultés. ■



## TRIBUNE

**Carine Seiler**

Directrice Formation, Économie et Emploi, Sémaphores.

# Donner du sens aux nouveaux enjeux de formation

En proposant un nouvel équilibre autour de la suppression de l'obligation de financement sur le plan de formation, en contrepartie du renforcement des obligations sur les actions que les entreprises ont moins naturellement tendance à financer, la réforme de la formation professionnelle de mars 2014 introduit une évolution majeure. Elle invite à sortir d'une approche gestionnaire pour basculer dans une approche stratégique : penser la construction de la politique de formation et, donc, du plan de formation, comme un outil au service de la stratégie de l'entreprise, de sa GPEC, de l'individualisation et de la sécurisation des parcours. Les ambitions affichées peuvent se résumer ainsi : consacrer plus d'effort et plus de temps à la gestion des compétences ; mieux flécher les actions de formation vers les publics actuellement non bénéficiaires de formation.

Les évolutions attendues seront-elles à la hauteur des ambitions affichées ? Pour cela, plusieurs conditions doivent être réunies :  
- l'introduction d'une nouvelle négociation sur la GPEC et la formation doit être l'occasion d'ar-

ticuler la GPEC aux outils d'anticipation et de prévention des risques d'« inemployabilité ». Elle peut être également le cadre de définition de plans d'actions adaptés, notamment en termes d'abondement des droits au nouveau compte personnel de formation (CPF) pour les salariés fragiles ;  
→ le rôle du comité d'entreprise est central afin de s'assurer de la bonne mise en place des nouveaux entretiens professionnels et du respect de la nouvelle obligation de former ;  
→ l'introduction de garanties collectives pour la mise en place du compte personnel de formation, afin d'éviter notamment le transfert de responsabilités de l'entreprise vers l'individu.

L'appropriation de ce nouveau cadre par les représentants du personnel est à cet égard déterminante, afin de faire vivre ces nouveaux équilibres. Cela suppose de changer le regard sur les enjeux de formation – ne plus les voir comme des questions techniques mais comme des enjeux stratégiques – et de renforcer la professionnalisation des élus sur le sujet. La réforme de la formation peut – et doit – y contribuer !