

Organiser la formation en entreprise : le choix des modalités

Faire appel à un prestataire extérieur ou confier la tâche aux équipes internes ? Miser sur un format classique ou digitaliser, en tout ou partie ? Pendant le temps de travail ou en dehors ? En matière de formation professionnelle, l'entreprise dispose d'une certaine liberté d'action. Tour d'horizon.

Quels types de formation professionnelle pour vos salariés

En tant qu'employeur, vous avez une **obligation de formation**. Mais développer les compétences de vos salariés est aussi, et avant tout, **un levier de performance** pour votre entreprise dans un environnement économique, réglementaire et technologique en pleine mutation. Dans ce domaine, vous avez le « choix des armes ».

Plusieurs dispositifs de formation, de financement et d'accompagnement s'offrent en effet à vous et à vos salariés en fonction de vos/leurs besoins et de vos/leurs objectifs :

Par ailleurs, quelles que soient les compétences dont vous souhaitez doter vos collaborateurs, vous pouvez les former :

- ✓ **en interne** ou par le biais d'un prestataire extérieur ;
- ✓ **pendant ou en dehors du temps de travail** (dans une certaine limite et sous conditions) ;
- ✓ **en présentiel, à distance, en situation de travail ou de manière multimodale**.

Évolution professionnelle : obligations et solutions pour l'employeur

Un arrêt de la Cour de Cassation du 5 juillet 2018 a indiqué que l'employeur devait donner les moyens à ses salariés d'évoluer professionnellement. Au-delà de l'obligation légale, l'évolution professionnelle est un accélérateur de valorisation de vos talents. Mais qu'entend-on par évolution professionnelle, et comment s'y prendre en tant qu'entreprise ? Éléments de réponses avec Bernard Masingue, consultant partenaire d'Entreprise & Personnel.

Former en interne ou en externe ?



En fonction de ses moyens et de ses besoins, une entreprise peut soit :

- ✓ directement faire appel à un prestataire extérieur, pour dispenser tout ou partie des modules de formation ;
- ✓ organiser elle-même une ou des formations pour un ou plusieurs de ses salariés.

Formation externe : le recours à un prestataire

Dans ce cas, l'organisme choisi dispense la formation aux salariés de l'entreprise qui a acheté la prestation. L'organisme de formation doit disposer d'un numéro d'enregistrement attribué par l'administration, faisant suite au dépôt de déclaration d'activité prévue par l'article [L6351-1](#) du Code du travail.

Pour que votre action de formation soit financée par AKTO, le prestataire de formation doit être référencé ou certifié [Qualiopi](#).

Formation interne : comment bien organiser et gérer la formation ?

Il est parfaitement admis qu'une entreprise puisse utiliser ses propres ressources humaines et matérielles pour assurer la formation de ses seuls collaborateurs. Dans ce cas, elle conserve la maîtrise d'œuvre de l'action de formation. Elle en définit elle-même les objectifs, le contenu et les modalités pédagogiques (personne chargée de l'animation de l'action, moyens matériels utilisés...). Il est conseillé :

- ✓ d'établir un cahier des charges : budget, objectif, programme, organisation, évaluation de la formation...
- ✓ de s'assurer auprès d'AKTO que l'action envisagée correspond bien à une action de formation professionnelle.

La formation interne peut également concerner les formations en alternance. Lorsqu'elle dispose d'un service formation interne, l'entreprise peut dispenser les enseignements généraux, professionnels et technologiques prévus dans le cadre du [contrat de professionnalisation](#) (article [L6325-2](#) du Code du travail).

À noter : Dans ces deux cas, l'entreprise doit disposer d'une structure pérenne de

Quelles pièces l'entreprise doit-elle fournir pour une formation interne ?

L'entreprise doit produire les éléments suivants :

- ① le programme mentionnant :
 - l'intitulé de la formation ;
 - la durée : celle-ci doit être à la fois suffisante (pour permettre l'apprentissage) et limitée dans le temps (proportionnée aux objectifs pédagogiques) ;
 - les objectifs de formation (exprimés de préférence en verbes d'action) ;
 - le détail et le séquençage du contenu ;
 - l'identité et le statut des formateurs ;
 - le lieu de la formation ;
 - les conditions d'organisation (par exemple : formation individuelle / regroupement / face à face / formation à distance / formation en situation de travail) ;
 - les modalités d'évaluation des acquis (par exemple : quizz, observation, mise en situation...) ;
 - les méthodes et moyens pédagogiques et d'encadrement.
- ② le calendrier prévisionnel ;

formation, identifiée comme telle dans son organisation interne : locaux et matériels dédiés à la formation (même occasionnellement), plannings, personnels affectés en tout ou partie à cette mission (responsable formation, formateurs...).

Quel que soit le lieu (salle, lieu de production) ou le mode d'organisation (en présentiel ou à distance) choisi, l'entreprise doit justifier par toute voie pertinente du sérieux de l'action de formation réalisée en interne, des modalités de réalisation mises en œuvre et des conditions d'information de son Comité social et économique (CSE).

La formation interne nécessite une organisation précise et une formalisation rigoureuse pour faire l'objet d'un financement par AKTO. Votre Opco vous accompagne dans sa mise en œuvre opérationnelle.

- ③ la capacité des formateurs internes (titres, qualité et expérience...) ;
- ④ les modalités de contrôle des acquis en cours et en fin de formation ;
- ⑤ les supports pédagogiques utilisés ;
- ⑥ les feuilles d'émargement ;
- ⑦ l'information du CSE.

À noter : les organismes de formation internes doivent également transmettre à la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) un bilan pédagogique et financier. Cette information se fait désormais par télétransmission et non plus par courrier.



Bon à savoir

Dès lors que l'entreprise envisage de former d'autres personnes que ses propres collaborateurs, y compris les salariés d'une entreprise qui appartiendrait au même groupe, il ne s'agit plus de « formation interne » et l'entreprise doit alors effectuer une « déclaration d'activité » pour devenir elle-même organisme de formation.

Former en présentiel ou/et à distance ?



Qu'elle soit interne ou externe, la formation peut se dérouler :

- ① en présentiel (les apprenants font classiquement face à un formateur, dans une salle ou un lieu physique de formation) ;
- ② en tout ou partie à distance – on parle alors de Formation ouverte et à distance (FOAD). La FOAD intègre des technologies digitales qui permettent aux apprenants (et à l'entreprise) de s'affranchir des contraintes de lieu et de temps, et de proposer des parcours pédagogiques individualisés. Souplesse et flexibilité sont les deux grands atouts de la FOAD ;
- ③ en situation de travail – c'est ce que l'on appelle une Action de formation en situation de travail ou Afest. L'Afest n'est pas une simple « formation sur le tas », mais un parcours pédagogique formalisé qui vise un objectif professionnel et alterne phases de travail et de réflexivité. Elle peut notamment intéresser toutes les entreprises ayant besoin de préserver ou de transmettre aux salariés un savoir-faire spécifique.

Ces différentes modalités ne s'opposent pas, mais sont complémentaires et sont de plus en plus amenées à se combiner dans le cadre d'une approche multimodale de la formation professionnelle.

Former pendant ou en dehors du temps de travail ?



Les possibilités de se former pendant le temps de travail ou en dehors **dépendent du type d'actions** de formation.

1) Les actions de formation « obligatoires ».

C'est-à-dire celles qui conditionnent l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires. Elles **ne peuvent pas être réalisées en dehors du temps de travail**. Ces actions constituent du **temps de travail effectif** et donnent lieu au **maintien de la rémunération** par l'employeur.

2) Les actions de formation dites « non obligatoires »

Elles peuvent être mises en place **partiellement ou totalement pendant le temps de travail ou en dehors**, sous certaines conditions :

- ✓ **un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche**, peut déterminer les actions pouvant se dérouler, **en tout ou partie, hors du temps de travail** (en fixant soit une limite horaire par salarié, soit une limite correspondant à un pourcentage du forfait pour les salariés dont la durée de travail est fixée par une convention de forfait en jours ou en heures sur l'année) ;
- ✓ **en l'absence d'accord collectif et avec l'accord du salarié**, les actions de formation qui peuvent se dérouler en tout ou partie hors du temps de travail (dans le cadre du Plan de développement des compétences sont **limitées à 30 heures par an et par salarié** (pour les salariés dont la durée de travail est fixée par une convention de forfait en jours ou en heures sur l'année, cette limite est fixée à 2 % du forfait).

À noter : Les modalités des formations – sur le temps de travail ou en dehors – peuvent dépendre du type de dispositif mobilisé. Les salariés peuvent, par exemple, suivre une formation en tout ou partie en dehors de leur temps de travail dans le cadre de leur Compte personnel de formation (CPF).