

Des formations pour répondre aux attentes des chefs d'entreprise

GUILLAUME MOLLARET @NewsBusiness

SERVICES D'excellents médecins ne font pas les meilleurs managers. François Pelet est bien placé pour en parler... Il est lui-même docteur en ophtalmologie. Depuis cinq ans, son entreprise, le réseau de centres d'ophtalmologie Point Vision, prend des parts majoritaires dans des cabinets. En échange, elle apporte notamment une formation sur mesure dispensée à HEC Paris aux médecins associés. Objectif : leur faire gagner en productivité grâce, notamment, à la délégation de tâches.

Voilà un an et demi, le Dr Nader Robin a rejoint le groupe Point Vision. Depuis, son cabinet grenoblois a doublé de taille. « Nous étions une petite dizaine auparavant contre vingt-cinq aujourd'hui », dit-il. Nous suivons des modules qui s'étalent sur trois week-ends dans l'année. Le premier avait trait au management et, à la rentrée, je démarrerai, aux côtés d'une vingtaine d'autres ophtalmologues, une formation sur la gestion. Une spécialité nécessaire à la bonne tenue d'un cabinet qu'on n'apprend pourtant pas en fac de médecine. »

« Les grandes écoles comme les universités sont de plus en plus à l'écoute des entreprises, notamment quant à cette idée de développer des formations sur mesure », confirme Anne Aubert, chef de projet pour le développement de la formation tout au long de la vie au mi-

La plupart des écoles de commerce proposent aujourd'hui des formations courtes, longues ou sur mesure. Des associations telles que le CJD ou l'APM proposent des modules adaptés aux besoins de leurs adhérents.

Les chefs d'entreprise pensent formation plutôt pour leurs salariés que pour eux-mêmes.

nistère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Pour les autres, les établissements d'enseignement supérieur proposent tantôt des formats courts, de trois à quatre jours, ou bien des formats plus étalés dans l'année.

Dans ce cas précis, les écoles de commerce semblent davantage intéresser les entrepreneurs que les écoles d'ingénieurs, sauf à ce que leur société commercialise des prestations technologiques. Ainsi, à sa sortie de l'Insa Toulouse, Jean-Jacques Bois, cofondateur de Nanolke, est retourné sur les bancs de cette même école pour un master d'ingénieur d'affaires industrielles (bac +6). « Cette formation m'a permis de porter le projet à maturité. Pendant cinq ans j'ai mis en application les lois de la physique et durant cette dernière année, j'ai appris les lois de la finance », image celui qui quatre ans plus tard dirige une équipe de 15 personnes.

Associations d'entrepreneurs

À HEC, comme à l'Edhec, les formations dédiées aux chefs d'entreprise semblent plus attirer les managers et patrons de « business unit » que les entrepreneurs actionnaires de leur société. « On peut considérer que ces entrepreneurs représentent environ 30 % des effectifs de chaque promotion », conviennent Nathalie Lugagne et Jean-Louis Reynaud, en charge des programmes dédiés aux professionnels au sein de ces deux écoles.

« Ces chefs d'entreprise viennent généralement chercher des réponses à leur question dans la perspective de décision stratégique d'investissement ou de projets de croissance externe, détaille Jean-Louis Reynaud pour l'Edhec. D'autres sont davantage en quête de clés sur le management et la gestion des conflits. 90 % d'entre eux sont déjà diplômés dans le supérieur. Ce sont en grande majorité des hommes, d'un âge moyen de 42 ans, avec des enfants. C'est pourquoi la famille doit également être associée à cette décision de suivre une formation. »

Est-ce par manque de temps ou par manque d'intérêt que les PDG envoient leurs cadres en formation plutôt qu'eux-mêmes ? L'ensemble des chefs d'entreprise interrogés insiste sur les bienfaits de pareil enseignement qu'ils trouvent parfois au sein d'associations d'entrepreneurs telles que le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD) ou l'Association progrès du management (APM). « Être membre du CJD est un engagement puisque les formations mensuelles locales, qui durent environ trois heures, sont obligatoires », rappelle Richard Thiriet, président national du CJD (4500 membres) et lui-même entrepreneur dans l'industrie aéronautique. « Le CJD sert à devenir manager », plaide-t-il. Dans cette association, à l'inverse des formations dispensées dans les universités et grandes écoles, 70 % des membres sont des entrepreneurs, contre 30 % de managers salariés. ■

L'EXPERTISE

Licencier un salarié protégé, est-ce possible ?



MARY-DAPHNE FISHELSON SENIOR COUNSEL AUGUST & DEBOZY

Reputés « ultraprotégés », les salariés qui représentent les intérêts des travailleurs peuvent néanmoins faire l'objet d'un licenciement. Toutefois, la prudence est de rigueur face à une procédure spécifique.

Les bénéficiaires de la protection sont les représentants du personnel, notamment les délégués du personnel, délégués syndicaux, membres du CE et du CHSCT, conseillers prud'hommes, conseillers des salariés lors des entretiens préalables... (art. L2411-1 du Code du travail). Ils sont protégés à compter de leur désignation, ou de la connaissance par l'employeur de l'imminence de celle-ci, durant l'exercice de leurs fonctions, et de six à douze mois à l'issue de la fin du mandat.

Comme pour tout salarié, la procédure de licenciement commence par sa convocation à un entretien préalable. Pour les salariés protégés, la consultation du CE peut être requise. La demande d'autorisation de licencier à l'inspecteur du travail est, elle, obligatoire. À défaut de respecter ces règles, l'employeur s'expose à des poursuites pénales. L'inspecteur apprécie l'existence d'une faute suffisamment grave, il vérifie que la procédure a été respectée et que le licenciement envisagé n'a pas de rapport avec le mandat.

Licencier un salarié pour cause réelle et sérieuse (insuffisance professionnelle, longue maladie...) reste possible. L'employeur doit à la fois prouver que les faits reprochés, compte tenu de leur répercussion sur le fonctionnement de l'entreprise, rendent impossible le maintien du salarié dans l'entreprise, et avoir justifié de son obligation préalable de reclassement.

Plusieurs recours sont ouverts à l'employeur en cas de refus d'autorisation de l'inspecteur : recours gracieux, hiérarchique, recours contentieux devant le tribunal administratif pour excès de pouvoir.

Pour le cas où l'employeur passerait outre le refus d'autorisation de l'inspecteur du travail, le licenciement prononcé sera nul. Le salarié peut soit demander sa réintégration dans l'entreprise au même poste, soit, plus fréquemment, demander des indemnités. La même règle s'applique en cas de licenciement prononcé après autorisation de l'inspecteur du travail, déclaré nul ultérieurement.

La procédure d'autorisation s'applique aussi en cas de licenciement pour motif économique, ou lorsque employeur et salarié s'entendent sur une rupture conventionnelle du contrat de travail. ■

« Un enrichissement intellectuel et une bulle d'air »



En suivant une formation, quatre entrepreneurs ont pu prendre du recul et porter un regard nouveau sur leur activité.



FOUED BENGUEDDA, gérant d'Engineering profil (15 salariés), ingénierie automobile, aéronautique et agroalimentaire
« Ma société s'est associée à un groupe il y a deux ans. Son président souhaite aujourd'hui me céder l'entreprise. J'ai suivi une formation de 450 heures à l'Edhec pour savoir si j'en étais capable. Avant d'entamer cette formation, je n'avais pas de doute sur mes qualités de technicien. En revanche, je me posais des questions sur ma légitimité en tant que stratège, et mon aptitude à encadrer 100 personnes. Aujourd'hui, j'en sais davantage et, avec le président du groupe, nous discutons. Pendant une formation, on prend un peu de recul par rapport à son activité. Malheureusement, quand on est chef d'entreprise, le temps dégage pour la réflexion est mince car la journée est prise par l'action. Cette phase de réflexion se fait durant les week-ends ou le soir, ce qui explique sans doute que beaucoup de chefs d'entreprise dorment très mal... Je pense que suivre une formation de qualité permet de donner un second souffle à son entreprise. C'est une décision d'équipe. J'en ai informé mon personnel. J'avais durant mon année de formation budgétisé une perte de 30 % de notre chiffre d'affaires... Je me suis trompé. Nos ventes ont en fait augmenté de 35 % durant le second semestre ! »



JEAN-MARC NATALI, président d'Urbanis (200 salariés), conseil en urbanisme
« J'ai été membre de l'Association progrès du management (APM) de 2000 à 2010. Adhérer à cette association implique de participer une fois par mois à une journée de formation. Il y a 120 clubs dans toute la France et les experts que nous accueillons tournent d'un club à l'autre. Ces interventions m'ont aidé à faire évoluer l'entreprise et valider des projets puisque Urbanis est passé de 50 à 200 salariés durant cette période. Se former dans ce cadre est une exigence envers soi car ce sont les experts qui se déplacent. Nous découvrons en parallèle les expériences d'autres entrepreneurs. Elles peuvent faire écho à ce que l'on rencontre au sein de sa propre entreprise et cela permet une mise en application immédiate. Ces formations procurent à la fois un enrichissement intellectuel et une bulle d'air dans son emploi du temps. Ces onze jours annuels de formation m'ont convaincu d'une chose : c'est que l'ensemble de mes salariés devraient également suivre onze jours de formation par an. Malheureusement, nous sommes loin de cet objectif. Malgré des incitations, nous n'atteignons qu'un moyenne de trois jours par an et par salarié. Nous y arriverons pas à pas. »



CÉDRIC LEGINA, Gecos (26 salariés), maîtrise d'ouvrage sur conception étranovations de stations-service et aires de lavage
« J'ai repris cette société à mon père, alors qu'elle était en sommeil. Je suis entré au Centre des jeunes dirigeants (CJD) par le biais d'une connaissance. Il y a douze ans. À Toulouse, nous nous retrouvons deux soirées par mois pour échanger, en toute confidentialité, sur des thèmes que nous choisissons en début d'année. L'intérêt est de réfléchir différemment à ce que l'on peut faire pour développer son entreprise en s'appuyant sur des experts extérieurs ou d'autres membres. Les deux peuvent apporter un regard critique et bienveillant sur une situation donnée. Clairement, les formations du CJD m'ont permis de mieux travailler ma stratégie et aussi de mieux l'expliquer à mes collaborateurs. Il faut envisager le temps de formation comme un investissement en temps avec le même égard qu'un investissement financier. C'est tout aussi important. En outre, ces formations m'ont appris à davantage déléguer afin de me concentrer sur la stratégie. Nous venons de créer une filiale en Roumanie et de diversifier l'activité vers d'autres travaux de maîtrise d'ouvrage. Les choses ne seraient pas allées si rapidement sans ces formations. En fait, plus je me forme, plus je gagne du temps. »



PHILIPPE TROMSON, PDG de Saretec Développement (1200 salariés), expertise en assurances
« J'ai suivi une formation, qui s'est étendue sur six mois, à HEC. Je connais bien l'entreprise où je travaille puisque j'y suis entré il y a vingt-huit ans. J'avais, avant d'être élu président, créé des agences et encadré des équipes, mais j'avais besoin d'une approche sur les ressources humaines, la comptabilité et la gestion, mais aussi la stratégie. Chaque profession a son langage. Puisque je suis amené à parler à toutes, il me semblait important de pouvoir connaître le langage de chacune. Ma chance est de faire partie d'un groupe, ce qui m'a permis d'anticiper et d'organiser le travail différemment autour de moi. Se former, c'est un investissement intellectuel. Au final, on gagne un temps fou. De toute façon, si vous pensez que vous savez tout, vous êtes en danger. Durant cette formation, nous avons été mis en contact à la fois avec des profs et avec des professionnels. Durant les sessions, on peut piocher des applications indirectes à appliquer chez soi. Ce sont des choses que notre voisin ne saisis pas ou qu'il appliquera encore autrement chez lui. D'autre part, durant cette formation, on se mesure aux autres et à soi-même. Tantôt cela rassure, tantôt cela rend humble. »

PHILOS RECUEILLIS PAR G.M.