

WEBINAIRE

Plan de développement des compétences

Comment construire un plan de développement des compétences pertinent malgré des budgets sous tension ?

40 minutes d'échanges et 10 à 15 min de questions/réponses



Qui sommes-nous et pourquoi
ce sujet aujourd'hui ?

QUI SOMMES-NOUS ET POURQUOI CE SUJET AUJOURD'HUI ?

Un sujet au cœur des préoccupations RH

A. Les demandes

Entre souhaits des collaborateurs,
obligations réglementaires et compétences
d'avenir

B. Les arbitrages

Identifier les priorités et justifier ses
arbitrages auprès des parties prenantes

C. Le budget

Un budget formation difficile à calibrer :
consommé trop vite ou laissant des marges
inexploitées

D. Les résultats

Des investissements formation dont l'impact
reste difficile à mesurer

Demos, partenaire du développement des compétences

Un acteur de référence de la formation professionnelle

Une offre couvrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise

Des modalités pédagogiques adaptées aux besoins des apprenants et des organisations

Des dispositifs sur mesure pour répondre aux enjeux de transformation, d'évolution des métiers et de montée en compétences

QUI SOMMES-NOUS ET POURQUOI CE SUJET AUJOURD'HUI ?

Les intervenants



Azziz AKROUM

Juriste et formateur depuis 2008
Droit social, CSE et management



Corinne FESDJIAN

Consultante
Conseils et Solutions

Le parcours du webinaire

Une approche pratique en cinq étapes

1. Les 3 erreurs qui rendent un plan de développement des compétences inefficace
2. Exploiter les entretiens professionnels pour identifier les vraies priorités
3. Arbitrer avec une méthode simple
4. Construire un budget réaliste
5. Questions & réponses



1. Les 3 erreurs qui rendent un plan de développement des compétences inefficace

Erreur 1. Additionner les demandes

Le réflexe

Empiler les souhaits exprimés par les collaborateurs et des managers

Le résultat

Une liste de demandes difficile à arbitrer et sans hiérarchisation claire

La méthode

Qualifier et classer les besoins avant de construire le budget

Une demande exploitable précise un public concerné, une compétence à développer et un résultat attendu.

Erreur 2. Former sans priorité d'entreprise

Impact	Question de qualification	Preuve attendue
Performance	Quelle activité s'améliorera grâce à cette compétence ?	Délai, qualité, productivités, ventes
Risques	Quel risque faut-il prévenir ou maîtriser ?	Audit, incident, conformité, obligation réglementaire
Transformation	Quel projet ou quelle évolution exige cette compétence ?	Projet identifié, échéance, sponsor

Le lien avec un projet stratégique ou un risque identifié rend la priorité plus facile à expliquer et à défendre.

Erreur 3. Répartir le budget au fil de l'eau

Le problème

Les premières demandes consomment une part importante du budget disponible

La conséquence

Des décisions difficiles à comparer et un sentiment d'iniquité entre les équipes

La règle commune

Une même grille d'analyse, un calendrier partagé et des décisions motivées

Une urgence nouvelle mobilise la réserve prévue et fait l'objet d'un arbitrage documenté.



2. Les 3 erreurs qui rendent un plan de développement des compétences inefficace

200 entretiens : quelles données utiles ?

01

Écouter

Des besoins exprimés, des difficultés rencontrées et des projets d'évolution

02

Organiser

Une information structurée et classée selon des catégories communes

03

Arbitrer

Des priorités collectives pour alimenter le plan, et des réponses adaptées aux situations individuelles

Les entretiens ne servent pas uniquement à recueillir des demandes ; ils produisent des données utiles à la décision.

Le repère réglementaire en 2026

Nouvelle appellation	Entretien de parcours professionnel (EPP)
Rythme général	Premier EPP dans l'année suivant l'embauche Puis au plus tous les 4 ans, avec un bilan à 8 ans
Finalité	Compétences, formation et parcours Distinct de l'évaluation du travail

Les accords d'entreprise, situations particulières et dispositions transitoires doivent toujours être vérifiés.

Étape 1. Classer les besoins dans 4 catégories

Catégorie	Exemple	Vérification
Réglementaire	Habilitation à renouveler	Obligation, échéance, conformité
Liée au poste	Maîtrise d'un logiciel métier	Écart de compétence constaté
Liée à la stratégie	IA dans le service client	Alignement avec les projets de l'entreprise
Aspiration individuelle	Évolution vers un nouveau métier	Faisabilité et cohérence du projet

Qualifier les besoins de manière homogène

Champ	Exemple fictif
Compétence visée et situation de travail	Automatiser un compte rendu avec une IA
Public concerné et niveau actuel	Service client, niveau débutant
Catégorie et échéance	Stratégique, déploiement au 2e trimestre
Résultat attendu et mode validation	Compte rendu produit en 10 min, validation par le manager

L'objectif n'est pas d'accumuler des demandes, mais de disposer de données comparables pour faciliter les arbitrages.

Le pilotage doit s'appuyer sur une vision consolidée des besoins, dans le respect de la confidentialité des échanges individuels.

Étape 2. Identifier les besoins récurrents

Thème cité	Salariés distincts	Question à approfondir
IA générative	50	Quels usages professionnels visés ?
Management transversal	35	Quels projets ou difficultés rencontrés ?
Tutorat	45	Quels sont les départements concernés ?

Une priorité ne se mesure pas uniquement au nombre de demandes, mais à leur impact sur l'activité.

Étape 3. Croiser les besoins exprimés et les priorités de l'entreprise

	Forte priorité d'entreprise	Faible priorité d'entreprise
Forte demande des salariés	Programmer et cibler les publics concernés	Requalifier, tester ou différer
Faible demande des salariés	Expliquer l'enjeu et mobiliser les publics concernés	Surveiller ou traiter au cas par cas

Le volume des demandes éclaire la décision, il ne la détermine pas



3. Arbitrer avec une méthode simple

Le scoring organise l'arbitrage

Avant le scoring

Repérer obligations,
échéances et les besoins
d'adaptation indispensables

Le scoring

Évaluer les actions arbitrables
à l'aide de critères partagés

Après le scoring

Valider les publics concernés,
la faisabilité et l'enveloppe
budgétaire

Les obligations réglementaires et les échéances critiques constituent un préalable à l'arbitrage

Quatre critères, quatre questions

Critère	Question
Urgence	Que se passe-t-il si nous reportons cette action d'un an ?
Risque	Quel risque juridique, sécurité, qualité ou conformité ?
Impact sur l'activité	Quel projet, objectif ou transformation cette compétence soutient-elle ?
Valeur / coût	Les bénéfices attendus justifient-ils le coût complet de l'action ?

Chaque note repose sur un élément observable, pas seulement sur une impression

Comment attribuer les notes

Critère	1	3	5
Urgence	Report sans conséquence notable	Besoin à traiter dans l'année	Échéance imminente
Risque	Risque faible et maîtrisé	Risque significatif	Risque majeur
Impact	Contribution limitée	Effet mesurable sur l'activité	Contribution à un projet critique
Valeur / coût	Valeur peu démontrée	Rapport coût/bénéfice acceptable	Valeur forte et démontrée

Les niveaux 2 et 4 correspondent à des situations intermédiaires. **Le scoring sert à prioriser les choix ; les obligations réglementaires relèvent d'un traitement prioritaire**

Exemple de priorisation de 3 actions de formation

Formation	Urgence	Risque	Impact	Valeur / coût	Total /20
Cybersécurité	5	5	4	4	18
Tutorat	3	3	4	5	15
IA générative	2	1	5	4	12

Exemple fictif à des fins d'illustration

Le score ne décide pas à lui seul, mais il rend les arbitrages plus transparents et plus faciles à expliquer.

Le score éclaire la décision

Niveau de priorité (score)	Décision possible	Trace écrite
Élevé (16 à 20)	Lancer ou programmer l'action	Public visé et échéance
Moyen (11 à 15)	Réaliser un pilote ou planifier	Conditions de mise en œuvre
Faible (4 à 10)	Reporter ou requalifier le besoin	Motif et date de réexamen

Le score aide à objectiver la décision ; il ne remplace pas l'analyse du contexte ni les contraintes budgétaires.



4. Construire un budget réaliste

Le coût réel d'une action de formation

Coûts externes

Pédagogie, déplacements,
hébergement

Temps mobilisé

Heures de formation ×
coût horaire chargé

Organisation

Remplacement éventuel,
préparation et suivi

Pour éviter les biais de comparaison, chaque coût ne doit être comptabilisé qu'une seule fois.

CONSTRUIRE UN BUDGET RÉALISTE

Exemple : 10 salariés, une journée de formation

Poste	Calcul	Montant
Pédagogie	Forfait groupe	3 000 €
Temps salarié	$10 \times 7h \times 30 \text{ €}$	2 100 €
Déplacements	Estimation groupe	500 €
Remplacement	Besoin identifié	600 €
Coût complet	Avant aides confirmées	6 200 €

Le coût pédagogique représente 48 % du coût complet de cette action.

Trois enveloppes pour garder une marge de manœuvre

Enveloppe	Exemples	Illustration : 50 000 €
Incontournable	Obligations réglementaires, sécurité, adaptation au poste	20 000 € / 40 %
Stratégique	Management, IA, projets métiers	25 000 € / 50 %
Opportunités	Besoins émergents, expérimentations, développement des talents	5 000 € / 10 %

Sécuriser d'abord les besoins indispensables avant de répartir le budget disponible entre les priorités stratégiques et les opportunités.

Quelles dépenses peuvent être financées ?

Piste	Cas utile	Point de vigilance
OPCO	Actions du plan de développement des compétences, notamment dans les PME	Conditions de branche, critères de prise en charge et validation préalable
CPF co-construit	Projet partagé entre l'entreprise et le salarié	Éligibilité de la formation et accord du salarié
Dispositifs sectoriels	Programmes ciblés ouverts à certains publics ou secteurs	Public visé, calendrier, dépenses éligibles et règles de cumul

Les possibilités de financement doivent être vérifiées avant le lancement du projet, au regard des règles applicables.

Le pilotage suit aussi les résultats

Dimension	Indicateur	Lecture
Budget	Budget engagé / prévu Budget consommé / prévu	Suivre les écarts et le rythme de consommation
Réalisation	Actions réalisées / prévues	Mesurer l'avancement du plan
Accès	Salariés formés et répartition F/H	Vérifier la couverture et l'équité d'accès
Application	Compétences mobilisées à 30, 60 ou 90 jours	Évaluer les effets sur l'activité

La satisfaction renseigne sur l'expérience vécue ; les résultats mesurent les changements observés dans le travail.

Les cinq décisions à emporter

Décision	Outil
Qualifier les besoins	Une trame commune de recueil
Repérer les priorités collectives	Une analyse consolidée des entretiens
Expliquer les arbitrages	Une grille de scoring à quatre critères
Sécuriser les moyens	Un budget en coûts complets
Vérifier les effets	Des indicateurs de suivi à 30-60 jours

Prioriser c'est pouvoir expliquer chaque décision de manière cohérente, équitable et défendable.

ACCOMPAGNEMENT

Aller plus loin dans la construction de votre plan de développement des compétences

Identifier les compétences clés de demain

Construire ou faire évoluer votre plan de développement des compétences

Développer les compétences managériales et métiers

Mettre en place des parcours de professionnalisation et de tutorat

Mesurer l'impact de vos actions de formation

Pour passer de la méthode à l'action

Vos enjeux	Formation associée
Construire un plan de développement des compétences	<u>Construire un plan de développement des compétences</u>
Mieux exploiter les entretiens professionnels	<u>Conduire et exploiter les entretiens professionnels</u>
Justifier et piloter les arbitrages formation	<u>Arbitrer et piloter la formation</u>

Besoin d'un accompagnement sur mesure ? Nos équipes peuvent vous aider à construire un dispositif adapté à vos enjeux et à votre contexte.



5. Questions & réponses

Vos questions, vos retours d'expérience



contact@demos.fr - 01 44 94 34 34

www.demos.fr

