



CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

***« Les usages et pratiques de la formation dans
les entreprises de 10 à 49 salariés et leurs effets
sur le développement professionnel des salariés »***

Rapport d'étude qualitative

décembre 2013

Sommaire

PREMIÈRE PARTIE: Méthodologie de l'étude

1	RAPPEL DES FINALITES DE L'ETUDE	6
1.1	LE PROJET	6
1.2	LES OBJECTIFS OPERATIONNELS RECHERCHES	6
1.3	LES ENJEUX	7
1.3.1	LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	7
1.3.2	LES FACTEURS-CLES DE REUSSITE	9
2	METHODOLOGIE RETENUE POUR L'ANALYSE QUALITATIVE	9
2.1	PHASAGE	9
2.2	LA MONOGRAPHIE ET SON EXPLOITATION	9
2.3	LE PERIMETRE DE L'ETUDE	9
2.4	LA CRITERISATION	10
2.4.1	PREMIER CRITERE : LA TYPOLOGIE D'USAGES ET PRATIQUES DE FORMATION	10
2.4.2	DEUXIEME CRITERE : LE MODE DE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	12
2.4.3	TROISIEME CRITERE : LA TAILLE DE L'ENTREPRISE	13
2.4.4	QUATRIEME CRITERE : LE SECTEUR D'ACTIVITE	13
2.4.5	CINQUIEME CRITERE : LE TERRITOIRE	14
2.5	L'IDENTIFICATION ET LA RENCONTRE DES ENTREPRISES CIBLES	15
2.5.1	LE CHOIX DU RECOURS AUX OPCA	15
2.5.2	LA RENCONTRE DES ENTREPRISES CIBLEES	16
3	LA MISE EN ŒUVRE DE LA METHODOLOGIE RETENUE	17
3.1	CONSTATS GENERAUX	17
3.2	ADAPTATION DES CRITERES DE CHOIX DE L'ECHANTILLON	17
3.2.1	NIVEAU D'UTILISATION DE LA FORMATION	17
3.2.2	TAILLE DES ENTREPRISES	18
3.2.3	RENCONTRE DES SALARIES ET REPRESENTANTS DU PERSONNEL	18
3.2.4	TYPE DE MANAGEMENT	18
3.2.5	TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTREPRISES MONOGRAPHIEES	19
3.3	CONTRIBUTION DES OPCA	20
3.4	PRISE DE CONTACT ET DE RENDEZ-VOUS	20
3.5	REALISATION DES ENTRETIENS	20
3.5.1	SIMPLIFICATION DES GUIDES	20
3.5.2	TECHNIQUES D'ENTRETIEN	21
3.6	MODIFICATION DE LA STRUCTURE DES MONOGRAPHIES	21
3.7	ANALYSE QUALITATIVE	21
3.7.1	METHODE D'ANALYSE TRANSVERSALE MONOGRAPHIQUE	21
3.7.2	LIEN AVEC LES MONOGRAPHIES	21
3.7.3	ANALYSE ET PRECONISATIONS	21

DEUXIEME PARTIE: Analyse qualitative

1	PLACE DE LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES DE 10 A 49 SALARIES	23
1.1	UN NIVEAU D'UTILISATION DE LA FORMATION MODERE	23
1.2	IMPORTANCE DU ROLE DES DIRIGEANTS	25
1.2.1	PAS DE DIFFERENCE NOTABLE LIEE AU MODE DE MANAGEMENT	25
1.2.2	LES DIRIGEANTS FORMES PLUS FORMATEURS	25
1.2.3	LES ENTREPRISES « OUVERTES » PLUS FORMATRICES	26
1.3	REPRESENTATIONS DE LA FORMATION	27
1.3.1	LA FORMATION AU SERVICE DE L'ACTIVITE	27
1.3.2	POUR CERTAINS DIRIGEANTS, LA FORMATION EST CLAIREMENT IDENTIFIEE COMME UN OUTIL AU SERVICE DU DIALOGUE SOCIAL.	29
1.3.3	UNE PERCEPTION SOUVENT PARTAGEE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	29
1.3.4	DES DIFFERENCES LIEES AUX SITUATIONS ET OBJECTIFS PERSONNELS	30
1.3.5	UNE VISION STRATEGIQUE RARE	30
1.4	EFFETS DES DIFFERENCES DE MOYENS	32
1.4.1	DES MOYENS FAVORISANT DES PROJETS PLUS CONSTRUITS DANS LES PLUS GROSSES ENTREPRISES	32
1.4.2	DES MOYENS SUPERIEURS DANS LES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES	33
1.4.3	DES FORMATIONS PLUS ELABOREES DANS LES ENTREPRISES TOURNEES VERS L'INNOVATION	34
2	L'INFORMATION SUR LA FORMATION	35
2.1	L'INFORMATION EXTERNE	35
2.1.1	UN RECOURS LIMITE AUX SOURCES EXTERIEURES D'INFORMATION	35
2.1.2	L'OFFRE EXISTANTE RESTE MECONNUE	36
2.2	L'INFORMATION INTERNE	37
2.2.1	UN MANQUE D'INFORMATION SUR LA FORMATION A L'INTERIEUR DE L'ENTREPRISE	37
2.2.2	UN ACCES AUTONOME A L'INFORMATION	38
3	LE PROCESSUS FORMATION	39
3.1	LES BESOINS DE FORMATION	39
3.1.1	DES FORMATIONS DECLENCHEES PAR LES RESPONSABLES	39
3.1.2	L'ENTRETIEN ANNUEL, UN LIEU D'ECHANGE	40
3.1.3	LE PROFIL SPECIFIQUE DES DEMANDEURS DE FORMATION	41
3.2	LE PLAN DE FORMATION	43
3.2.1	LE PLAN DE FORMATION, UNE PRATIQUE RAREMENT FORMALISEE	43
3.2.2	PAS D'INCIDENCE DU GENRE SUR L'ACCES A LA FORMATION	44
3.2.3	L'ACCES A LA FORMATION DEPEND DU POSTE ET DE LA QUALIFICATION	44
3.3	LES MODALITES DE FORMATION	46
3.3.1	LA PART IMPORTANTE DES FORMATIONS INFORMELLES ET NON FORMELLES	46
3.3.2	DES FORMATIONS FORMELLES SOUVENT IMPOSEES...	48
3.3.3	... MAIS PARFOIS EGALEMENT CHOISIES	48
3.3.4	UN CHOIX DE FORMATION SOUVENT DIFFICILE	49
3.3.5	L'ARTICULATION ENTRE LES MODALITES DIVERSIFIEES DE FORMATION	50
3.4	L'UTILISATION DES DISPOSITIFS DE LA FORMATION	52
3.4.1	UN DIF PEU UTILISE PAR LES SALARIES	52
3.4.2	LE CIF MECONNU	54
3.4.3	LE SUCCES RELATIF DU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION	55
3.4.4	LA PERIODE DE PROFESSIONNALISATION : UN OUTIL TECHNIQUE	56
3.5	L'IMPACT DES FORMATIONS	57
3.5.1	DES EFFETS SUR LES COMPETENCES POUR LES FORMATIONS CENTREES SUR LA TACHE	57
3.5.2	DES EFFETS INDIRECTS SUR L'EVOLUTION PROFESSIONNELLE DU SALARIE	58

3.5.3	DES EFFETS « D'ACCOMPAGNEMENT » DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE	59
3.5.4	UN IMPACT MARGINAL SUR LA MOBILITE	60
3.5.5	AUCUN IMPACT SUR LES PERSPECTIVES D'EMPLOI	61
4	GESTION DE LA FORMATION	63
4.1	PRISE EN CHARGE DE LA FORMATION PAR L'OPCA	63
4.1.1	UN FONCTIONNEMENT PEU CONNU DES ENTREPRISES	63
4.1.2	LE ROLE DETERMINANT DES OPCA POUR LE MONTAGE DES PROJETS	64
4.1.3	DES INITIATIVES POSITIVES MAIS PEU UTILISEES	66
4.2	LES FINANCEMENTS	67
4.2.1	L'OBLIGATION LEGALE, UN MIROIR DEFORMANT	67
4.2.2	LE FINANCEMENT EST PARFOIS CRITIQUE	67
4.2.3	LE SYSTEME NE LIMITE PAS LES DISPARITES	69
4.2.4	LES FONDS COMPLEMENTAIRES ET AUTRES DISPOSITIFS D'AIDE AU PLAN TERRITORIAL UTILISES COMME DES MOYENS TECHNIQUES	70
5	CONCLUSION	71
5.1	PREMIER AXE, LE RENFORCEMENT DE L'INFORMATION	71
5.2	DEUXIEME AXE, L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES	71
5.3	TROISIEME AXE, L'ELARGISSEMENT DE LA NOTION D'ACTION DE FORMATION	71
5.4	QUATRIEME AXE, LA PRISE EN COMPTE DE L'« INVESTISSEMENT » FORMATION	72

ANNEXES : 40 monographies d'entreprises

PREMIÈRE PARTIE

Méthodologie de l'étude

1 Rappel des finalités de l'étude

1.1 Le projet

Le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) a été créé en 2009 à l'initiative des partenaires sociaux dans le but de « mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle, de mesurer le niveau de formation des publics concernés par les politiques de formation professionnelle, en particulier la maîtrise du socle de compétences, d'évaluer la satisfaction des entreprises et des différents publics bénéficiaires. »

Dans un contexte marqué par l'attention croissante portée à la sécurisation des parcours, l'information des acteurs, et la mobilisation effective des dispositifs de formation professionnelle, le CNEFP a souhaité pouvoir disposer d'une étude permettant de mieux appréhender la réalité des usages et pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés et leurs effets sur le développement professionnel des salariés.

Dans un premier temps, le CNEFP avait souhaité que l'étude puisse combiner une enquête quantitative par questionnaire et une approche qualitative par monographies d'entreprises.

Compte-tenu des travaux menés par ailleurs par le CEREQ pour cerner cette réalité à partir d'éléments quantitatifs issus notamment de la déclaration 24.83 des entreprises, le CNEFP a recentré la méthodologie de l'étude sur une approche qualitative reposant sur un échantillon de 40 entreprises 10 à 49 salariés.

Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme de travail annuel du CNEFP et fait l'objet d'un suivi constant à travers un comité de pilotage permettant de valider la méthodologie suivie et de l'adapter le cas échéant aux difficultés opérationnelles rencontrées dans le cadre de la réalisation de l'étude.

1.2 Les objectifs opérationnels recherchés

Le CNEFP a souhaité que l'étude réalisée permette de dégager cinq axes de réflexion portant sur :

1. les usages et pratiques de la formation dans les petites entreprises ;
2. la stratégie d'utilisation des dispositifs de la formation ;
3. la relation formation-compétence et formation-emploi ;
4. le rôle des OPCA au regard de l'ANI de 2009 ;
5. la relation entre les entreprises.

Par ailleurs, il a souhaité que ces cinq axes de réflexion puissent être croisés avec quatre questions thématiques susceptibles d'entraîner des variations significatives sur la réalité des usages et pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés :

1. la question du genre et des différences de traitement selon le sexe quant à l'accès à la formation ;
2. les effets des politiques en faveur de la protection de l'emploi des salariés fragilisés des PME et TPE, telles qu'elles résultent par notamment du programme d'action triennal du FPSPP pour la période 2010-2012 ;
3. l'influence de l'environnement territorial et des jeux d'acteurs qui y sont à l'œuvre ;
4. les différentes modalités formelles, informelles ou non-formelles par lesquelles un salarié peut être amené à développer et à faire valoir ses compétences.

Ces cinq axes de réflexion et ces quatre thématiques transversales constituent le point de départ de l'enquête monographique réalisée dans 40 entreprises et du rapport monographique dont le CNEFP attend qu'il traite à la fois des caractéristiques organisationnelles (structurelles, stratégiques, sociales), des caractéristiques environnementales (contexte sociétal, contexte local, contexte technico-économique, conjoncture) et qu'il permette d'apporter un ensemble d'éclairages et préconisations, dans une perspective tenant compte des pratiques européennes.

L'ensemble de ces constats et préconisations est repris dans une note de synthèse finale.

1.3 Les enjeux

L'étude commandée par le CNEFP doit permettre d'appréhender une réalité plus large et plus complexe que celle ressortant des résultats d'analyse quantitative et ce, afin de renforcer la pertinence des actions et des dispositifs mis en place pour favoriser le développement de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés.

Compte-tenu de la taille de l'échantillon et des contraintes inhérentes à la méthodologie de l'enquête de terrain, il ne s'agit donc pas de dresser un portrait comparatif des pratiques et usages de formation dans différents secteurs d'activité, mais plutôt de rechercher les facteurs communs et les variations significatives aux pratiques de formation dans des entreprises de taille comparable.

1.3.1 La problématique de l'étude

Le croisement des cinq axes de réflexion et des quatre thématiques transversales mentionnées dans l'appel à propositions du CNEFP permet de formuler trois interrogations desquelles ressort la problématique centrale de l'étude.

Première interrogation : quelles sont les spécificités des entreprises de 10 à 49 salariés dans leurs usages et leurs pratiques du développement des compétences ?

Les études scientifiques réalisées sur les entreprises de moins de 50 salariés mettent en avant l'hétérogénéité de leurs modalités d'organisation et de leurs dynamiques internes, en raison de leur taille, de leur structure de capital, de leur secteur d'activité, de leur localisation, de leur gouvernance ou de leur position dans la chaîne de sous-traitance.

Il s'agit donc de savoir si les usages et pratiques de formation des entreprises de 10 à 49 salariés sont uniformes, ce qui constituerait une exception, ou s'ils s'inscrivent dans les mêmes variations typologiques que celles constatées par ailleurs.

Pour vérifier cette hypothèse, il a paru pertinent de repartir de la typologie proposée par Elyes Bentabet (CEREQ) qui distingue les entreprises « managériales », les entreprises « entrepreneuriale-innovantes » et les entreprises dites « traditionnelles » pour savoir si ces catégories correspondaient également à des variations significatives en matière de formation.

Par ailleurs, il a paru nécessaire de chercher à appréhender la part respective réservée, dans les entreprises visitées, aux apprentissages « formels », « informels » et « non-formels », selon la terminologie utilisée dans la stratégie de Lisbonne.

On entend ainsi par apprentissages « formels » ceux qui sont dispensés dans un environnement organisé et suivant une démarche intentionnelle, par opposition aux apprentissages informels qui résultent d'activités professionnelles ou personnelles favorisant le développement de certaines compétences, sans intention particulière de l'apprenant.

L'apprentissage non-formel, enfin, désigne la transmission intentionnelle de connaissances et/ou de compétences dans le cadre d'activités planifiées qui ne sont pas formellement reconnues comme participant directement de la formation professionnelle des personnes.

Cette distinction nous paraît particulièrement opérationnelle pour les entreprises de 10 à 49 salariés pour lesquelles la contribution des apprentissages informels et non-formels au développement des compétences reste encore très méconnue.

Compte-tenu du cadre méthodologique retenu, les spécificités relevées dans les usages et pratiques et entreprises ne sauraient en aucun cas être généralisés au niveau de la branche concernée.

Deuxième interrogation : dans quelle mesure les dispositifs de formation professionnelle répondent-ils aux besoins spécifiques des entreprises de 10 à 49 salariés et de leurs salariés ?

La mise en place, en 2005, d'un taux contributif intermédiaire de 1,05% de la masse salariale pour les entreprises de 10 à moins de 20 salariés visait à limiter l'effet de seuil rencontré par les entreprises au-delà du dixième salarié. De ce fait, les entreprises de moins de 20 salariés ne sont pas assujetties à la contribution destinée au financement des congés individuels de formation, congés pour validation des acquis de l'expérience, congés de bilan de compétences des salariés en contrat à durée indéterminée, même si leurs salariés peuvent accéder à ces dispositifs.

Par ailleurs, la réforme de 2009 confie aux OPCA un rôle nouveau d'accompagnement des entreprises ne disposant pas des ressources nécessaires à l'élaboration d'un plan de formation ou à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), qui permet d'améliorer le ciblage des financements de la formation professionnelle sur les publics prioritaires constitue également une réponse aux attentes exprimées par les partenaires sociaux.

L'enquête de terrain s'attache à évaluer la notoriété des dispositifs et des structures qui œuvrent au service des entreprises de 10 à 49 salariés et à déterminer les conditions dans lesquelles les entreprises concernées accèdent à ces dispositifs.

Troisième interrogation : quelle est la place de la formation professionnelle dans les stratégies de différenciation ou de coopération des entreprises de 10 à 49 salariés ?

Selon S. Michun (« Petites entreprises et territoire, un lien surestimé », in Revue française de sciences sociales, 2007), la petite entreprise est particulièrement vulnérable et/ou dépendante de ses fournisseurs, partenaires (donneurs d'ordres, sous-traitants, organismes de recherche, appareil de formation, concurrents, apporteurs de fonds, clients, etc...). Mais cet environnement peut aussi lui offrir toutes sortes d'opportunités, d'appuis, de ressources et d'informations.

Partagées entre une stratégie de différenciation indispensable pour conserver et développer leurs avantages compétitifs, et des enjeux de coopération essentiels à l'échelle du territoire, de la branche professionnelle ou de la filière de production, les entreprises de 10 à 49 salariés peuvent chercher à mobiliser la formation professionnelle comme levier d'action.

Aussi l'étude s'attache-t-elle à évaluer les pratiques et les usages de la formation professionnelle en lien avec l'environnement concurrentiel, professionnel ou territorial de l'entreprise concernée.

A travers cette triple interrogation, l'étude réalisée permettra d'apporter des éléments de réponse opérationnels à la problématique inhérente à la demande du CNEFP : l'identification, à travers les usages et pratiques des entreprises de 10 à 49 salariés, des ressorts spécifiques permettant d'améliorer significativement le développement des compétences de leurs salariés.

1.3.2 Les facteurs-clés de réussite

Les facteurs-clé de réussite de l'étude reposaient sur une interaction permanente entre le comité de pilotage mis en place par le comité national d'évaluations de la formation professionnelle et l'équipe de consultants.

Cette interaction a permis de concilier le respect des objectifs initiaux de la commande avec les nécessaires adaptations de la méthodologie aux contraintes inhérentes à l'enquête de terrain.

2 Méthodologie retenue pour l'analyse qualitative

2.1 Phasage

L'étude dont les résultats sont présentés dans ce rapport a été confiée à Centre Inffo et Interface qui ont réuni 6 consultants seniors pour la réaliser. Cette étude a duré 1 an, de décembre 2012 à décembre 2013 et comme prévu initialement, elle s'est déroulée en trois phases dont :

1 - la phase de problématisation, de clarification des axes de la recherche et d'élaboration des guides d'entretiens. Cette phase s'est déroulée sur une période de 3 mois à l'issue desquels le groupe technique mis en place par le CNEFP a validé la liste des entreprises à monographier, ainsi que les grilles d'entretien des différentes personnes susceptibles d'être interrogées au sein des entreprises-mêmes : employeurs, salariés et IRP.

2 - la phase de terrain, qui a consisté à rencontrer ces différentes personnes durant près de six mois, en intégrant la période des congés d'été moins propice à l'enquête de terrain. Le comité technique a été tenu informé de l'état d'avancement de cette phase à travers les réunions de son comité de pilotage.

3 - la phase de rédaction du présent rapport monographique.

2.2 La monographie et son exploitation

L'élaboration du rapport monographique est au cœur de la méthodologie définie en lien avec le CNEFP. Il s'agit d'une approche qualitative visant à approfondir l'étude d'un nombre relativement important de cas permettant d'appréhender une hétérogénéité de pratiques, et non d'un recensement systématique visant la représentativité des entreprises ciblées.

Le travail des consultants a donc consisté dans un premier temps à interroger leurs interlocuteurs extérieurs à l'entreprise (OPCA) puis leurs interlocuteurs dans l'entreprise-même, selon un questionnaire élaboré d'après les questions et axes de réflexion thématiques posées par le CNEFP.

Dans un second temps, les témoignages et les observations recueillies à l'occasion de l'élaboration de ces monographies ont été confrontées aux données externes communiquées par le CEREQ ainsi qu'aux travaux sélectionnés dans le cadre de la bibliographie réalisée à l'occasion de l'étude.

2.3 Le périmètre de l'étude

A l'issue des échanges entre les consultants chargés de l'étude et les membres du comité de pilotage visant à circonscrire les limites quantitatives de l'étude, il a été décidé de réaliser un ensemble de 40 monographies d'entreprises couvrant six secteurs professionnels dans trois régions différentes.

Le choix des 6 secteurs professionnels n'était pas dicté par une volonté de monographier les secteurs professionnels eux-mêmes, mais de s'assurer d'une plus grande diversité dans l'échantillon de 40 entreprises, en s'appuyant sur les secteurs comportant un taux particulièrement significatif d'entreprises de moins de 50 salariés et d'un équilibre entre l'industrie et les services.

De même, les trois régions ciblées ont été choisies en fonction de la proportion d'entreprises de moins de 50 salariés présentes sur leur territoire, mais aussi des politiques spécifiques qu'elles ont pu mettre en œuvre à destination de cette catégorie d'entreprises.

2.4 La critérisation

Le souhait du CNEFP a été de donner dans un périmètre volontairement limité des illustrations les plus variées possibles des usages de la formation en entreprise et des impacts que ces usages avaient sur les salariés.

Par usages il faut entendre :

- l'intensité du recours à la formation, mesurée principalement en termes d'heures consommées et de financement dédiés ;
- le partage et la diffusion aux salariés de l'information sur la formation ;
- l'existence d'une politique de gestion des compétences et des carrières ;
- le recours aux différentes modalités de formation (types de formation, hors temps de travail, DIF) ;
- le degré d'intégration de la formation dans l'entreprise.

Si les témoignages que nous avons recueillis peuvent être effectivement vus comme des illustrations de ces usages, l'étude n'avait pas pour finalité de faire de ces illustrations des exemples généralisables à l'ensemble des secteurs professionnels retenus et encore moins à tous les secteurs confondus.

2.4.1 Premier critère : La typologie d'usages et pratiques de formation

Nous nous sommes tout d'abord référés aux données issues des enquêtes quantitatives du FPSP et des études du Céreq à partir des données issues de la déclaration 24.83 et des enquêtes CVTS4 et DIFES2. Cela nous a permis de distinguer une première typologie d'entreprises susceptibles de recourir à cinq catégories d'usages, en fonction des moyens qu'elles consentent à la formation.

Elles sont alors qualifiées de peu, faiblement, moyennement, assez fortement et très fortement formatrices à partir des indicateurs suivants :

Classe 1 : entreprises peu formatrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ peu d'entretiens professionnels ▪ pas de DIF ▪ très faible taux d'accès à la formation ▪ faible évaluation des futurs besoins ▪ diffusion d'informations sur la formation, mais peu sur le DIF
Classe 2 : entreprises faiblement formatrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ faibles dépenses en formation ▪ faible durée de formation ▪ taux d'accès par qualification relativement significatif ▪ peu de réalisation des entretiens professionnels ▪ peu d'information sur la formation, notamment sur les dispositifs comme le DIF ▪ entreprises peu confrontées à des changements organisationnels ▪ éloignement d'un groupe ▪ peu de relations avec l'environnement productif ▪ nombre important d'ouvriers ou d'employés et peu de cadres
Classe 3 : entreprises moyennement formatrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formations se déroulant en partie en interne ▪ anticipation des besoins en compétences ▪ souci de la mobilité des salariés ▪ entretiens professionnels où l'information est donnée et les attentes prises en compte ▪ personne dédiée à l'interne pour gérer les activités RH/formation ▪ forte implication des représentants du personnel ▪ développement des modes de relations externes avec d'autres entreprises ▪ répartition entre différentes qualifications, avec néanmoins une proportion élevée d'ouvriers ▪ accès de toutes les catégories à la formation pour des durées relativement élevées ▪ forte proportion de recours à la VAE

Classe 4 : entreprises assez fortement formatrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comportements vertueux au regard de l'évaluation des besoins ▪ durée de formation élevée ▪ forte implication des représentants du personnel dans la gestion de la formation continue ▪ rôle important des OPCA dans l'information ▪ entretiens systématiques sur les attentes des salariés et de leur déroulement de carrière ▪ forte proportion de cadres et de techniciens ▪ forte proportion de femmes
Classe 5 : entreprises très formatrices	<ul style="list-style-type: none"> ▪ part significative de formations se déroulant hors temps de travail ▪ durée de formation élevée ▪ recours aux DIF et aux contrats de professionnalisation très nettement supérieur à la moyenne ▪ large diffusion de l'information sur la formation ▪ prise en compte des souhaits des salariés, en termes de mobilité et de gestion de carrière ▪ confrontation à des changements importants dans leur fonctionnement et leur organisation ▪ rattachement fréquent à un groupe ▪ poids considérable des employés et des femmes

Exprimés en chiffres les cinq classes se distinguent également de la manière suivante :

		Entreprises peu ou moyennement impliquées dans la formation continue			Entreprises engagées dans la formation		
		1	2	3	4	5	
Types d'entreprises		1	2	3	4	5	
Recours à la formation		Nul	Faible	Important		Intensif	
Politique de formation		Sans objet	Peu stratégique	Internalisée et structurée	Formalisée et articulée à la GRH	Internalisée et structurée	
Part d'entreprises concernées		28 %	32 %	28 %	6 %	6 %	
Variables d'analyse (extrait)	Recours à la formation	Taux d'accès aux cours et stages	nc	26 %	40 %	41 %	47 %
		Durée moyenne des formations	nc	30 h	25 h	29 h	33 h
		Taux de participation financière (TPF)	1,3 %	2,2 %	2,8 %	3,2 %	3,6 %
	Politique de formation Entreprises...	comprenant un service spécifique pour la formation	22 %	22 %	56 %	64 %	57 %
		dont un ou plusieurs salariés ont suivi un cours ou stage en interne	-	26 %	44 %	49 %	47 %
		diffusant de l'information sur la formation	60 %	72 %	96 %	92 %	90 %
		bénéficiant d'informations et de conseils délivrés par un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA)	53 %	66 %	76 %	73 %	69 %
		ayant recours au droit individuel à la formation (DIF)	-	15 %	31 %	30 %	78 %
Variables descriptives	Caractéristiques des entreprises	Organisation du travail incluant une rotation des tâches entre salariés	44 %	40 %	40 %	64 %	55 %
		Part d'entreprises de 10 à 19 salariés	78 %	61 %	56 %	42 %	48 %
		Catégorie socioprofessionnelle sur représentée	Ouvriers	Ouvriers	Tech., cadr. Ingén	-	Employés

Source : enquête CVTS4 - Champ : entreprises de 10 à 49 salariés du secteur privé, hors agriculture, santé, et éducation

En prenant en compte l'importance des classes en termes de nombre d'entreprises et de nombre de salariés, nous avons arrêté la répartition suivante pour sélectionner nos 40 entreprises et les répartir par classe :

classe 1 : 8 monographies classe 3 : 10 monographies
 classe 2 : 10 monographies classe 4 : 5 monographies
 classe 5 : 7 monographies

Nous avons toutefois pris en compte les limites de cette critérisation car les données à notre disposition ne portaient quasi exclusivement que sur les formations formelles imputables dans un cadre réglementaire précis.

Or les objectifs fixés par le CNEFP prévoyaient d'aborder l'ensemble des usages que les entreprises sont susceptibles d'adopter pour développer les compétences de leurs salariés. Cela nécessitait de considérer également le cadre informel et le cadre non formel que prennent divers modes d'acquisition et de perfectionnement dans un métier, comme les conseils aux nouveaux salariés par les plus anciens, les échanges de savoir-faire entre collègues, l'adoption de modes opératoires, les réunions de débriefing, les séminaires d'entreprise, etc...

Les modalités informelles et non formelles peuvent permettre de manière non négligeable dans les PME :

- de renforcer chez les salariés leur confiance en soi et leur estime de soi ;
- de redéfinir leur projet professionnel et/ou personnel, notamment grâce à un accompagnement ;
- entraîner une meilleure reconnaissance sociale et aider à se réinsérer dans le marché du travail ;
- donner des avantages économiques par l'obtention d'un meilleur emploi ou une augmentation de salaire.

Par conséquent, si dans un premier temps, le taux d'accès à la formation formelle restait la seule clé d'entrée chiffrable dont nous disposions pour repérer les spécificités des entreprises, nous avons par l'investigation de terrain donné de la visibilité à ces autres formes d'apprentissage, justifiant pleinement le recours à une étude qualitative pour appréhender de manière plus fine et plus juste les logiques de développement des compétences des salariés dans les petites entreprises.

2.4.2 Deuxième critère : le mode de management de l'entreprise

Pour approcher ces différents modes d'apprentissage informels et non formels qui caractérisent ce qu'on peut qualifier de culture d'entreprise, nous avons intégré une deuxième typologie relative au mode de management.

Selon la typologie élaborée par Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999), Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, Marseille, Céreq, collection « Études », n° 72, l'étude comparée des modes de management peut permettre de distinguer trois types de TPE selon que leur gestion est « indépendante-traditionnelle », « managériale » ou entrepreneuriale.

Variables distinctives	Indépendante-Traditionnelle	Entrepreneuriale	Managériale « insérée » ou « modernisée »
Statut	• Indépendante, en nom personnel	• Société ou en évolution vers le sociétariat	• Généralement insérée dans un réseau (filiale, franchise, etc.)
Parcours du dirigeant	• Continuité, tradition	• Rupture innovation	• Adaptation et saisie des opportunités
Métier central	• Production	• Innovation	• Commerce
Place de la gestion	• Gestion externalisée (expert-comptable)	• Gestion partiellement réappropriée par le dirigeant (dissociation des activités de production et de gestion)	• Contrôle de gestion formalisé
Origine de la stratégie	• Stratégie centrée sur l'activité, émergente ou imposée	• Stratégie centrée sur le produit ou le client, idéologique ou entrepreneuriale	• Stratégie centrée sur le marché, planifiée ou processuelle

Orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Banalisation Innovations de faible ampleur Exploitation de la localisation et des effets d'expérience Réduction des coûts Diversification timide et concentrique 	<ul style="list-style-type: none"> Différenciation Innovations multiples (produit, process, marché, organisation, localisation) Spécialisation Exploitation de savoir-faire spécifiques Diversification rapide 	<ul style="list-style-type: none"> PME « Managériales insérées » : standardisation, réduction des coûts, détection de segments de marché nouveaux PME « Managériales modernisées » (réduction des coûts et différenciation)
Modalité de gestion de la main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation des compétences morales Division sociale du travail, polyvalence technique Relations de confiance, de type domestique 	<ul style="list-style-type: none"> Professionnalisation des acteurs maîtrisant les activités stratégiques de l'entreprise Développement du service Rapport salarial en voie de formalisation 	<ul style="list-style-type: none"> Division technique et sociale du travail Exploitation du marché interne Gestion de la main-d'œuvre formalisée (contrat, convention collective, intéressement)

En nous interrogeant sur l'effet potentiel du mode de management sur la formation professionnelle dans l'entreprise, nous nous sommes attachés à déterminer si les usages et pratiques de formation sont soumis aux mêmes facteurs d'influence que les autres dimensions du management de l'entreprise ou si, au contraire, ils échappent à cette détermination pour constituer un domaine à part.

2.4.3 Troisième critère : la taille de l'entreprise

La demande du CNEFP portait également sur la pertinence de sélectionner des entreprises de 10 à 19 salariés et des entreprises de 20 à 49 salariés afin d'y observer si les usages de la formation différaient notablement en nature et en volume, d'une manière qui puisse caractériser un type d'usages en fonction du nombre de salariés dans une entreprise.

Cette « intuition » d'une différence probable et les enseignements qui pourraient en être tirés avait été préalablement induite par le recueil du CEREQ sur le « Cadrage macro-économique des usages et pratiques de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés ». Dans ce document on y découvre les différences suivantes entre les entreprises selon leur dimension :

TAUX D'ENTREPRISES FORMATRICES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011p
10-19 salariés	36,2	36,1	39,6	37	38,8	40,4	39
20-49 salariés	59,8	59,8	61,2	58,4	60,7	63,1	62
10-49 salariés	46,8	46,7	49,1	46,4	48,3	50,2	48,6
Ensemble	54,9	54,8	56,7	54,4	56	57,6	56,2

(Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq)

TAUX DE PARTICIPATION FINANCIERE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011p
10-19 salariés	1,40	1,28	1,35	1,35	1,30	1,31	1,29
20-49 salariés	2,01	1,88	1,93	1,90	1,85	1,87	1,87
10 - 49 salariés	1,80	1,67	1,73	1,70	1,65	1,67	1,65
Ensemble	2,80	2,67	2,77	2,67	2,75	2,72	2,73

(Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq)

2.4.4 Quatrième critère : le secteur d'activité

Le comité de pilotage réuni par le CNEFP a longuement réfléchi sur l'opportunité de prendre en compte le secteur professionnel des entreprises à monographier. Ce critère, destiné à assurer une meilleure diversité des entreprises visitées, pouvait en effet aboutir à une généralisation abusive à l'ensemble d'un secteur des pratiques observées dans quelques entreprises.

Il nous est cependant apparu nécessaire de conserver ce critère, moins pour tirer des généralités relatives à l'ensemble d'un secteur que pour constater les variations d'usage et de pratique à l'intérieur d'un même secteur.

Nous avons donc retenu les six secteurs d'activité suivants : l'agro-alimentaire, la réparation auto, l'hôtellerie, le transport, la métallurgie et le conseil en informatique en raison de leur densité d'entreprises de 10 à 49 salariés et de la présence au sein de chacun des secteurs des six caractéristiques d'usages et de pratiques de formation retirées des études statistiques du CEREQ. A cet égard, il nous est apparu particulièrement important de comparer ces caractéristiques théoriques aux constats de notre approche qualitative lors des visites d'entreprises.

Sur les conseils des OPCA concernés, il a été convenu que l'approche sectorielle était trop généralisatrice par elle-même si elle n'était pas modérée par l'introduction de différents facteurs déterminants pour les usages et pratiques tels que les formations conventionnelles (dans la réparation automobile et le transport notamment), l'appartenance de l'entreprise à un groupe, la proportion de techniciens et de cadres, le recours à l'apprentissage, la pratique des entretiens professionnels, la propension à diffuser des informations sur les dispositifs, ou l'implication des représentants du personnel.

Ce croisement de plusieurs indicateurs contribue à souligner l'hétérogénéité interne dans chaque secteur. Au final le choix des six secteurs a été conservé pour faciliter l'organisation de l'enquête de terrain et permettre les comparaisons entre entreprises, mais ne saurait donner lieu à une généralisation sur l'usage, les pratiques ou même l'intensité de la formation par secteur.

2.4.5 Cinquième critère : le territoire

Cette étude n'avait pas pour vocation de dresser une typologie des territoires, mais il était nécessaire d'identifier les caractéristiques régionales susceptibles d'avoir une incidence sur les pratiques de formation au sein des petites entreprises.

Sans présumer du lien de causalité entre les politiques régionales en matière de formation et les usages de la formation dans les PME, il convenait de sélectionner des régions présentant des caractéristiques différentes afin de comprendre comment les PME s'inscrivent dans cet environnement.

Sur l'ensemble du registre de professionnalisation (CP, PP, DIF, tutorat, et y compris CRP et POE), huit régions se détachent nettement en termes de nombre de bénéficiaires, avec dans l'ordre : Île-de-France, Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais, PACA, Pays de Loire, Bretagne, Midi-Pyrénées, Aquitaine. A l'inverse, les Régions Franche-Comté et Limousin présentent un faible nombre de bénéficiaires.

Cette hiérarchie se vérifie sur les autres dispositifs : CIF, BdC, VAE, FHTT. Bien sûr, la taille des régions en termes de population salariée joue directement sur cette partition, mais il y a des exceptions intéressantes, comme la région Champagne-Ardenne avec un nombre élevé de salariés et très peu de recours aux dispositifs.

A partir de ces données, il a donc été décidé de retenir trois régions seulement, toujours pour éviter l'éparpillement mais en gardant un souci de nette différenciation entre région. Ces trois régions sont :

- L'Île-de-France, deuxième plus grande région d'Europe, forte concentration (20 % des PME), un recours moyen aux dispositifs et des dépenses moyennes en formation.
- La Bretagne, région française moyenne, forte concentration de PME, fort recours aux dispositifs et des dépenses moyennes en formation.
- La Champagne-Ardenne, petite région, concentration moyenne, un nombre élevé de salariés, un faible recours aux dispositifs et aux dépenses en formation.

Tableau obtenu à partir du croisement de quatre des cinq critères

Le moyen d'obtenir 40 entreprises au final a consisté à essayer de recueillir environ 120 noms d'entreprises afin de s'assurer de la mobilisation effective de 40 d'entre elles ; différents motifs pouvant inciter les entreprises sollicitées à décliner notre proposition, comme nous avons pu le vérifier par la suite, il était préférable d'anticiper ce phénomène en disposant d'une liste plus large de PME.

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises à pré-sélectionner															PAR OPCA associé
	en Ile de France					en Bretagne					en Champagne Ardennes					
	Peu utilisatrices	faiblement	Moyennement	fortement	Très fortement	Peu utilisatrices	faiblement	Moyennement	fortement	Très fortement	peu utilisatrices	faiblement	Moyennement	fortement	Très fortement	
1 - Réparation automobile	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
2 - Hébergement / restauration	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
3 - Industries agroalimentaires						1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	15
4 - Conseil en informatique	3	4	4	4	3											18
5 - Métallurgie	1	1	2	1	1						1	2	2	2	2	15
6 - Transport routier de marchandises	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2						24
SOUS-TOTAL	60 entreprises dont 1/3 de moins de 20					45 entreprises dont 1/3 de moins de 20					15 entreprises dont 1/3 de moins de 20					120*
TOTAL	* 120 entreprises pré-sélectionnées de manière à en obtenir 40 qui consentent à participer à l'étude.															

Le critère relatif aux trois types de management, ne pouvait pas être intégré dans le tableau de répartition préalable ci-dessus dans la mesure où seule l'observation sur le terrain permet de distinguer finement une gestion de type traditionnelle, managériale ou entrepreneuriale. On verra cependant qu'au final le choix des OPCA qui ont aidé à sélectionner ces entreprises a permis de garder un équilibre dans la représentation des trois types de management.

2.5 L'identification et la rencontre des entreprises cibles

2.5.1 Le choix du recours aux OPCA

Comme nous venons de l'indiquer l'identification nominative des 40 entreprises a été réalisée par les OPCA de leurs branches respectives :

- OPCALIM pour l'agro-alimentaire

- FAFIH pour l'hôtellerie/Restauration
- ANFA pour la vente et la réparation auto
- OPCAİM pour la métallurgie
- OPCA Transport pour le transport de marchandises
- FAFIEC pour les services informatiques

L'implication de ces six OPCA a été préalablement initiée par le CNEFP qui a convié ces derniers à une réunion visant à présenter la démarche de l'étude et à vérifier certaines hypothèses de travail.

Les OPCA ont été les interlocuteurs privilégiés des consultants chargés de la rencontre avec les entreprises. Afin de cerner au plus près le profil des entreprises à monographier, les consultants ont pris successivement conseil auprès des représentants de chacun des OPCA, nationaux, régionaux puis locaux.

Les entretiens avec ces représentants aux trois niveaux de leur organisation ont été suffisamment approfondis pour mieux comprendre les relations des OPCA avec les petites entreprises.

Les représentants locaux, qui ont la connaissance la plus fine des entreprises sur leur territoire, ont été sollicités à partir d'un courrier d'information et d'une demande d'entretien des consultants.

En préparation des entretiens, les conseillers OPCA ont sélectionné les entreprises qui leur ont semblé correspondre aux critères demandés.

2.5.2 La rencontre des entreprises ciblées

Après accord avec l'OPCA concerné sur la manière d'approcher l'entreprise visée, une première prise de contact téléphonique a été effectuée auprès de chaque dirigeant d'entreprise ou de son représentant afin de présenter la démarche et de définir les modalités d'investigation.

L'implication des entreprises retenues dans l'échantillon reposait directement sur leur compréhension des enjeux de l'étude. Il nous a donc paru essentiel de mettre en œuvre une communication transparente sur les objectifs, la démarche et la déontologie de l'étude.

De même, il a été important pour la qualité et la fiabilité de l'enquête de terrain d'assurer les entreprises concernées et les personnes interrogées de leur anonymat dans le cadre de la restitution des résultats.

À l'issue de cet entretien téléphonique de cadrage avec les personnes susceptibles d'accueillir les consultants dans l'entreprise, des entretiens semi-directifs ont été organisés avec chaque catégorie d'acteur cible.

Il faut entendre par semi-directifs des entretiens oraux effectués à partir d'une liste de thèmes servant de fil conducteur à ces entretiens.

Ces entretiens se sont appuyés sur des grilles de questions spécifiques à chacune des catégories d'acteurs rencontrés.

Ainsi les dirigeants ont été interrogés pour recueillir des informations sur les leviers et les freins à la formation professionnelle des salariés. Au-delà du recueil d'éléments factuels sur les usages et pratiques de la formation, les entretiens se sont attachés à préciser la représentation individuelle de la formation par le dirigeant. Ces questions plus spécifiques ont permis de mieux comprendre la dynamique qui incite les personnes à mobiliser ou non la formation, indépendamment de toute incitation institutionnelle.

Les dirigeants n'étant pas toujours les gestionnaires directs des ressources humaines dans leur entreprise, nous avons également rencontré d'autres personnes en charge de ces fonctions, comme l'expert-comptable, par exemple.

Quelques salariés désignés par leur dirigeant, ont aussi pu être interrogés. Initialement il était prévu que nous puissions rencontrer trois personnes par entreprise dont une ayant suivi une formation, une n'ayant pas suivi de formation au cours des trois dernières années et une personne choisie au hasard, les salariés pouvant être interrogés soit pendant, soit en dehors du temps de travail, selon les dispositions convenues avec le dirigeant.

Dans le paragraphe suivant on verra les raisons multiples qui ont empêché de réaliser totalement ce qui était convenu.

Il en a été de même avec les représentants du personnel quand ils existent au sein de l'entreprise.

3 La mise en œuvre de la méthodologie retenue

3.1 Constats généraux

La difficulté à rendre compte des usages et pratiques de formation par une étude de terrain au sein même des entreprises de 10 à 49 salariés était l'un des principaux obstacles identifiés au lancement de l'étude. La méthodologie retenue visait un double objectif de fiabilité des résultats retirés de l'analyse monographique, et d'efficacité permettant d'assurer effectivement cette enquête de terrain.

Au terme de cette enquête, cette méthodologie nous paraît avoir rempli ces objectifs, même si nous avons dû nous adapter à une réalité de terrain forcément plus complexe que celle que nous avions envisagée, notamment pour rencontrer tous les publics visés.

Cette difficulté objective, souvent liée à l'impératif de la gestion du temps dans l'entreprise, est en elle-même un premier enseignement sur le fonctionnement des entreprises de 10 à 49 salariés.

Plus généralement, la mise en œuvre de la méthodologie retenue appelle trois conclusions.

Tout d'abord, les difficultés rencontrées n'ont pas empêché la collecte d'informations ni restreint la diversité des situations observées.

Si l'étude n'avait pas pour ambition de s'inscrire dans une démarche statistique, représentative et généralisable, elle offre cependant une vision large des pratiques des entreprises de 10 à 49 salariés.

Ensuite, les points de vue recueillis auprès des dirigeants et des salariés, dans des secteurs d'activité et des territoires différents, nous permettent de confirmer que nous donnons une photographie assez fiable de la réalité constatée auprès d'entreprises de cette taille et des écarts qui subsistent entre les intentions de l'ANI de 2009 et les usages de la formation sur le terrain.

Enfin, la diversité de cet échantillon et la richesse des entretiens réalisés dans cet échantillon de 40 entreprises nous paraissent de nature à dégager des préconisations appropriées à la réalité du terrain, de ses constats et de ses attentes.

3.2 Adaptation des critères de choix de l'échantillon

3.2.1 Niveau d'utilisation de la formation

Concernant le critère relatif à l'utilisation de la formation, il faut préciser que ce critère a été utilisé par les OPCA pour préparer les listes d'entreprises qui nous ont permis de réaliser la prise de rendez-vous.

Ce ne sont donc que les formations formelles donc éligibles qui ont été prises en compte pour ce critère.

Les formations informelles, non formelles et les formations formelles financées hors du plan de formation remboursable ne sont pas prises en compte.

Les OPCA n'utilisent pas cette caractérisation pour différencier les entreprises. Ils ont dû parfois réduire la classification en 5 niveaux à 3 niveaux (peu utilisatrice, moyennement, fortement).

Au final les classes « faiblement » et « peu » formatrices se sont avérées groupables et une classification à 4 niveaux suffisante pour effectuer un échantillonnage varié et rendre compte de la réalité.

Utilisation de la formation		%
Fortement	11	28
Assez fortement formatrice	8	21
Moyennement formatrice	12	30
Faiblement formatrice	8	21
	40	100

3.2.2 Taille des entreprises

Les entreprises de 10 à 20 salariés se sont avérées les plus difficiles à convaincre de participer à l'enquête. Au total, elles représentent le quart des entreprises monographiées.

Les principales raisons avancées par ces entreprises pour expliquer leurs réticences tiennent au manque de temps dont elles disposent et à l'intérêt limité qu'elles accordent aux questions de formation. Il n'en reste pas moins que les besoins d'actualisation des compétences des entreprises de 10 à 20 salariés sont tout aussi importants que ceux d'entreprises de plus grande taille. Cependant nous avons pu observer que l'acquisition ou le développement des compétences ne passe pas forcément par des dispositifs formalisés.

3.2.3 Rencontre des salariés et représentants du personnel

Les entreprises qui ont accepté de nous rencontrer ne nous ont pas forcément permis de rencontrer des salariés et des représentants du personnel.

Concernant les représentants du personnel, dans de nombreux cas, l'entreprise en était dépourvue.

Concernant les salariés, dans plusieurs cas, ceux-ci étaient en dehors de l'entreprise (Transport, informatique), et dans les autres cas, ils étaient sur leur poste de travail et difficiles à remplacer durant le temps d'une interview.

A ces éléments objectifs s'ajoute une certaine réticence à laisser les salariés s'exprimer devant des personnes extérieures à l'entreprise.

Certaines entreprises ont toutefois accepté plus volontiers de contribuer à l'étude.

Personnel rencontré	
Salariés	17
RP	5

3.2.4 Type de management

Le type de management des entreprises ne pouvait apparaître qu'au fil des visites.

Grâce à la contribution des OPCA et aux ajustements lors de la prise de rendez-vous nous avons pu obtenir une représentation assez équilibrée des différents types de management.

Types de management		%
Traditionnel	16,00	40
Managérial	13,00	33
Entrepreneurial	11,00	27

3.2.5 Tableau récapitulatif des entreprises monographiées

Secteur	Région	Principales activités	Nombre de salariés	Type de management Observé	Niveau d'usage de la formation	Interlocuteur rencontrés
Agro alimentaire	Champagne Ardennes	Conditionnement sous vide de légumes	25	Traditionnel	Faiblement formatrice	Gérante + Comptable + 1 Opérateur
		Fabrication industrielle de fromages	35	Managérial	Assez fortement formatrice	Dirigeante
		Minoterie	19	Entrepreneurial	Assez fortement formatrice	Dirigeante
	Bretagne	Fabrication artisanale de crêpes, gâteaux et biscuits	11 CDI + 8 saisonniers	Traditionnel	Faiblement formatrice	Gérant
		Abattage spécialisé en bœuf et veau	42	Traditionnel	Moyennement formatrice	Responsable RH
		Prestations de service en désossage /découpe/ parage de viande (bœuf/porc/canard) sur des sites d'abattage.	49	Entrepreneurial	Assez fortement formatrice	Secrétaire comptable en charge de la RH
		Prestations de service en déshydratation de fourrages	13	Entrepreneurial	Assez fortement formatrice	Directeur
Hôtellerie Restauration	Ile de France	Hôtel et restauration rapide	42	Managérial	Moyennement formatrice	Cadre en charge des R.H.
		Hôtellerie sans restauration	15	Traditionnel	Faiblement formatrice	Gérante
		Hôtellerie sans restauration	12	Managérial	Assez fortement formatrice	Gérante
		Restaurant	35	Traditionnel	Moyennement formatrice	Gérant
	Bretagne	Hôtellerie sans restauration	18	Managérial	Assez fortement formatrice	Directrice
		Hôtellerie restauration et traiteur	35	Entrepreneurial	Fortement formatrice	Gérant + Responsable administrative
		Hôtellerie et restauration	10 + 2/3 saisonniers	Managérial	Fortement formatrice	Directrice
Vente et Réparation Auto	Ile de France	Carrosserie Peinture	15	Traditionnel	Moyennement formatrice	Dirigeant
		Vente et Réparation Auto	38	Managérial	Assez fortement formatrice	Cadre en charge des R.H.
		Réparation, location et vente automobiles	40	Traditionnel	Faiblement formatrice	Comptable en charge des RH
		Vente et Réparation Auto	37	Traditionnel	Moyennement formatrice	Chef d'atelier
	Bretagne	Vente et Réparation Auto	28	Traditionnel	Faiblement formatrice	Comptable en charge des RH + 1 opérateur
		Vente et Réparation Auto	36	Traditionnel	Moyennement formatrice	dirigeant
		Vente, location, réparation véhicules utilitaires	23	Entrepreneurial	Assez fortement formatrice	DRH
Métallurgie	Champagne Ardennes	Vente, Etude, SAV équipement engins	37	Managérial	Fortement formatrice	RF, RP, Salarié, Chef de service
		Montage de bornes incendie	21	Managérial	Moyennement formatrice	Comptable Délégué du personnel Salarié Salarié Technicien méthode
		Fabrication de métaux	44	Managérial	Fortement formatrice	- Directeur Industriel - Responsable du personnel - Représentant du personnel
		Presse soudure découpe usinage	42	Entrepreneurial	Faiblement formatrice	Resp. admin et épouse du dirigeant Salarié logistique Salarié atelier Représentant du personnel Resp. du Contrôle qualité
	Franche Comté	Décolletage	30	Traditionnel	Assez fortement formatrice	Dirigeant, RP Salarié
		Outils coupants	25	Entrepreneurial	Moyennement formatrice	Dirigeant
		Lunetterie	20	Traditionnel	Peu formatrice	Dirigeant
		Mécanique de haute précision	41	Managérial	Fortement formatrice	Dirigeant Responsable RH

Secteur	Région	Principales activités	Nombre de salariés	Type de management Observé	Niveau d'investissement en formation	Interlocuteurs rencontrés
Transport	Bretagne	Transport en vrac bennes et citernes	24	Entrepreneurial	Moyennement formatrice	RAF épouse du dirigeant, Dirigeant
		Transport national	48	Traditionnel	Moyennement formatrice	Responsable Comptable
		Transport de ferrailles et déchets	35	Managériale	Très formatrice	Responsable environnement
		Déménagement	12	Traditionnel	Très formatrice	Responsable gestion épouse du Dirigeant 2 salariés
	Ile de France	Livraison de béton	32	Traditionnel	Très formatrice	Dirigeant
		Messagerie	49	Managériale	Très formatrice	Gestionnaire
		Transports colis et bennes	35	Entrepreneurial	Moyennement formatrice	- Responsable administrative et exploitation (ep. du dirigeant) - Salariée administration (fille dirigeant) - Salarié
Conseil en informatique	Ile de France	Virtualisation, Cloud Computing, mobilité	46	Entrepreneurial	Fortement formatrice	Directeur Général Responsable RH
		Informatique décisionnelle	20	Traditionnel	Peu formatrice	Responsable Adm. et R.H. 2 consultants
		Business Intelligence et Big Data	15	Managerial	Très formatrice	DRH
		Stratégies digitales centrée utilisateurs, web design	35	Entrepreneurial	Moyennement	Responsable Adm. et R.H.

3.3 Contribution des OPCA

Les OPCA ont apporté un soutien important à la réalisation de l'étude :

- En acceptant de nous proposer des listes d'entreprises correspondant aux critères d'échantillonnage.
OPCAIM a toutefois souhaité que les entreprises métallurgiques d'Ile de France déjà très sollicitées par de multiples enquêtes soient retirées de l'échantillon de l'étude et a proposé que l'enquête porte plutôt sur le territoire de la Franche Comté, ce qui est pertinent pour cette branche.
- En nous recevant au niveau national ou dans les délégations régionales pour nous communiquer des informations sur leurs orientations et leurs pratiques. Ces informations nous ont permis de mieux comprendre le propos des entreprises.

3.4 Prise de contact et de rendez-vous

Dans la plupart des cas où nous avons pu rencontrer des salariés ou des représentants du personnel, ceux-ci ont été désignés par leur responsable. On peut penser que ce choix s'est porté prioritairement sur les personnes dont l'avis serait le plus favorable à l'entreprise

Il n'est toutefois pas certain que cela constitue un biais à l'analyse, les propos tenus par les personnes rencontrées étant restés très factuels.

3.5 Réalisation des entretiens

3.5.1 Simplification des guides

Les premiers guides d'entretiens, étaient trop détaillés pour pouvoir être utilisés en entretiens semi-directifs.

Les 4 guides (Dirigeant ou Responsable Formation, salarié ; Représentant du Personnel, OPCA) ont été réduits à 1 page. Cela permettait au consultant d'avoir un échange assez libre avec son interlocuteur tout en balayant les thèmes prévus.

Cette méthode a permis une collecte d'informations assez homogène pour chaque type d'acteurs, lors de nos différentes visites mais n'a pourtant pas permis de collecter des informations très précises sur la totalité des thèmes envisagés et notamment sur les relations avec d'autres entreprises :

- Impact des liens de l'entreprise avec des entreprises de plus grande taille
- Impact des relations de proximité avec d'autres entreprises
- Débauchage par les grandes entreprises des salariés nouvellement formés

En effet nous avons constaté que le discours des personnes interrogées était resté très limité sur ces questions – ce qui peut être considéré en soi comme une information.

3.5.2 Techniques d'entretien

Au cours des premiers entretiens, nous avons pu constater, que nos interlocuteurs et notamment les salariés et RP n'avaient pas un discours véritablement construit sur la formation.

Ce constat est intéressant en soi mais cela n'a pas facilité le recueil d'information, la matière obtenue restant souvent assez peu précise.

Cela a été accentué par le peu de temps que les responsables avaient à nous consacrer.

3.6 Modification de la structure des monographies

Du fait des difficultés indiquées dans le paragraphe précédent et pour gagner en lisibilité, la structure monographique prévue a dû être adaptée pour la rendre plus précise, éviter les redondances et prendre en compte les aspects peu développés.

La structure du rapport monographique a été également adaptée pour correspondre à la réalité des constats effectués.

3.7 Analyse qualitative

3.7.1 Méthode d'analyse transversale monographique

De manière à dégager les problématiques transversales et spécifiques, les consultants ont confronté leurs perceptions élaborées à partir des monographies qu'ils ont rédigées.

Cette méthode empirique nous a permis de dégager des constantes autour desquelles la diversité des pratiques a pu s'ordonner.

Nous avons mis en évidence :

- les tendances générales
- les particularités sectorielles lorsqu'elles apparaissaient distinctement
- les tendances liées à des caractéristiques spécifiques

3.7.2 Lien avec les monographies

Des verbatim et des extraits des monographies ont été reliés à l'analyse transversale pour en illustrer les fondements et les sources.

3.7.3 Analyse et préconisations

A partir de l'analyse qualitative réalisée à partir des 40 monographies de l'étude et des analyses quantitatives et documentaires insérées, nous proposons une analyse globale et des préconisations.

Par souci de lier nos propositions à l'étude, nous avons choisi de réaliser une analyse et des préconisations pour chaque paragraphe (de niveau 2), afin d'en favoriser une lecture opérationnelle.

DEUXIEME PARTIE

Evaluation de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés

Analyse qualitative

1 Place de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés

1.1 Un niveau d'utilisation de la formation modéré

Malgré un système contraignant se voulant incitatif, le niveau d'usage de la formation dans les petites entreprises en France reste assez modéré.

Ce constat ressort des statistiques établies à partir des déclarations des entreprises, dont il convient de préciser qu'il ne tient compte que du niveau de formation imputable dans le cadre de l'obligation légale de contribution au financement de la formation professionnelle.

Taux d'entreprises formatrices	2007	2008	2009	2010	2011
10-19 salariés	39,6	37	38,8	40,4	39
20-49 salariés	61,2	58,4	60,7	63,1	62
10-49 salariés	49,1	46,4	48,3	50,2	48,6

Evolution du taux d'entreprises formatrices (source : déclarations fiscales 2483 ; traitement Cereq)

Le taux d'entreprises formatrices de 10 à 49 salariés était de 48,6 % en 2011, soit moins d'une entreprise sur deux. Elles ne sont plus que 39 % dans ce cas pour la tranche des 10 à 19 salariés. Le seuil de 20 salariés constitue bien une frontière très nette de ce point de vue.

Par ailleurs, sur l'ensemble des 10 à 49 salariés les travaux du Cereq montrent que moins de la moitié des entreprises (41 %) ont été formatrices chaque année entre 2009 et 2011 et qu'un tiers du total des entreprises n'a jamais formé sur cette période (CEREQ, *Quand La formation continue*, à paraître 2013).

Au niveau européen, si la France possède un taux d'entreprises formatrices au-dessus de la moyenne de l'UE-27, elle reste bien en-deçà des pays les plus avancés. Plus encore, on peut remarquer que l'avance qu'elle possède sur la part d'entreprises formatrices ne se retrouve pas pour le taux d'accès des salariés aux cours et stages ainsi qu'au nombre d'heures de formation dispensées par salarié, pour lesquels elle ne dépasse que très légèrement la moyenne européenne. La proportion d'entreprises formatrices masque donc de réelles disparités d'accès à la formation entre les salariés.

Comparaison européenne en 2010	Part d'entreprises formatrices (%)	Taux d'accès des salariés aux cours et stages (%)	Nombre d'heures en cours/stages par salarié (Espérance de formation)
	10-49	10-49	10-49
Union européenne (27 pays)	63	25	6
Belgique	74	34	10
Allemagne	69	28	5
Espagne	72	35	6
France	72	27	7
Italie	53	21	4
Luxembourg	66	34	13
Pays-Bas	75	29	10
Autriche	85	26	7
Pologne	16	9	2
Portugal	61	27	10
Finlande	70	32	7
Suède	85	40	13
Royaume-Uni	78	25	7

Le recours à la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés en Europe en 2010

Source : CVTS4, Eurostat, Traitement Céreq.

Les pays les plus formateurs (le Royaume-Uni, la Norvège, le Danemark, l'Autriche, la Suède, les Pays Bas, la France, le Luxembourg et la République Tchèque) sont ceux dans lesquels les petites entreprises développent des politiques de formation plus intenses et moins éloignées de celles des plus grandes. Les plus forts écarts de politique de formation entre les pays sont observés pour les petites entreprises. Ainsi, les écarts à la moyenne européenne des petites entreprises formatrices se dispersent entre plus 105% pour les entreprises danoises et moins 73% pour les entreprises grecques, tandis que pour les grandes entreprises, les variations ont une amplitude beaucoup plus réduite avec plus 19% pour la République Tchèque et moins 32% pour la Norvège ou la Bulgarie. Autrement dit, la part d'entreprises formatrices parmi les petites s'échelonne de 16% pour la Grèce à 89% pour le Royaume-Uni, tandis que pour les grandes entreprises cette part varie de 61% pour la Bulgarie à 100% pour la Suède, la France et la République Tchèque. Quel que soit le pays, les grandes entreprises ayant presque toutes recours à la formation continue, les clivages entre pays seraient ainsi le fruit de **pratiques différenciées des petites et moyennes entreprises**. Pour accroître l'importance de la formation sur le lieu de travail et pendant le temps de travail, l'incitation et la sensibilisation des petites et moyennes entreprises à la formation professionnelle de leurs salariés demeurent donc indispensables. *Obstacles à la formation dans les PME en Europe et en France*. Agnès Checcaglini & Isabelle Marion-Vernoux. *Education Permanente*, Formation et Innovation dans les petites entreprises. N°182, 2010.

Analyse	Evolutions possibles
<p>Malgré l'effort collectif entrepris en faveur du développement de la formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés et un nombre d'entreprises formatrices relativement élevé (sauf pour les – de 20), le système français de formation professionnelle ne paraît pas très performant sur le plan du taux d'accès et du nombre d'heures de formation/salarié.</p> <p>Ce constat doit cependant être relativisé en observant que le modèle allemand, souvent érigé en exemple, produit des effets relativement comparables au nôtre.</p>	<p>La réflexion sur les usages et pratiques de formation professionnelle, et les éventuelles propositions d'amélioration qui pourraient en découler, doivent dépasser ce cadre statistique pour tenir compte de la réalité des pratiques et notamment de la place des apprentissages informels et non-formels.</p> <p>Une plus grande imputabilité des formations non formelles, voire informelles permettrait de rendre mieux compte de la réalité de la formation tout en facilitant son financement.</p>

1.2 Importance du rôle des dirigeants

1.2.1 Pas de différence notable liée au mode de management

Nous avons proposé initialement de prendre en compte la typologie d'entreprises établie par Bentabet, Michun et Trouvé¹ distinguant les entreprises selon leur mode de management : traditionnel, entrepreneurial et managérial.

Au terme de l'enquête monographique conduite dans 40 entreprises relevant de ces trois catégories, il apparaît que cette distinction ne recouvre pas de différence significative quant aux usages et aux pratiques de formation professionnelle des entreprises.

	Fortement formatrice	Assez fortement formatrice	Moyennement formatrice	Faiblement formatrice	
Entrepreneurial	2	4	4	1	11
	18,2	36,4	36,4	9,1	100,0
Managérial	7	4	2		13
	53,8	30,8	15,4	0,0	100,0
Traditionnel	2	1	6	7	16
	12,5	6,3	37,5	43,8	100,0

L'intensité du recours à la formation ne semble donc pas relever d'une forme particulière d'organisation du travail ou des relations sociales dans l'entreprise, mais plutôt des besoins identifiés par le dirigeant comme nécessaires à l'activité et au développement de l'entreprise, et des moyens dont il dispose pour y répondre.

1.2.2 Les dirigeants formés plus formateurs

Quelle que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité, son dirigeant ou le/la responsable administratif et financier sont les principaux moteurs de la politique de formation. A cet égard, la personnalité du dirigeant et son propre rapport à la formation apparaissent comme un facteur déterminant de l'intensité de formation dans l'entreprise et de l'appétence des salariés pour la formation.

Cf. TRANS.IDF.2 (Extrait) : la gérante informe et stimule la formation lors de repas conviviaux entre chauffeurs. C'est la gérante qui est le plus souvent à l'origine du déclenchement de la formation, mais les salariés peuvent également exprimer des demandes. Leur demande peut être refusée s'ils ont trop d'accidents en PL. ... D'autres sont « poussés » de manière amicale, à se former mais refusent souvent ce qu'ils assimilent à une contrainte.

Quand le dirigeant a lui-même suivi un parcours de formation, ou s'il s'investit dans un réseau (par exemple. un CFA, une CCI, l'ANDRH, une organisation patronale, etc...) il va avoir plus fortement tendance à inciter ses collaborateurs à actualiser leurs connaissances.

¹ BENTABET E., MICHUN S. et TROUVE Ph. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, collection « Études », n° 72

Cf. monographie AGRO.CHAR.3 (extrait) « Du point de vue de la direction, si la formation n'est pas plus développée, c'est peut-être parce que la personne qui peut le mieux la diffuser n'en bénéficie pas elle-même et ne peut ainsi être le vecteur d'une certaine sensibilisation qui toucherait l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise »

On constate un phénomène identique chez les dirigeants qui ont suivi eux-mêmes une formation sur le management, la GRH ou l'innovation entrepreneuriale, notamment les formations organisées au sein de réseaux auxquels adhèrent ces dirigeants.

Il n'y a pas de formation continue en petite entreprise si le dirigeant n'est pas convaincu, non seulement de son utilité et de son efficacité à court terme mais aussi de sa compatibilité avec le fonctionnement de son affaire. Il ne suffit donc pas de régler les problèmes de coût, de disponibilité et d'adaptation des contenus de formation. Il s'agit d'abord de régler la question du perfectionnement des chefs d'entreprise : c'est la clé de l'introduction, puis du développement de la FPC dans ces quasi-organisations. *Stéphane Michun, In Former pour dynamiser les territoires, Revue CEREP, 2007.*

1.2.3 Les entreprises « ouvertes » plus formatrices

Lors des prises de rendez-vous auprès des entreprises, nous avons parfois été confrontés à une forme d'incompréhension de la démarche, à l'expression d'un manque de disponibilité et plus rarement de méfiance sur les objectifs de cette étude.

Quelques responsables d'entreprises ont répondu favorablement de manière plus spontanée. Cette ouverture a souvent pu être mise en relation avec une stratégie formation mieux définie, une meilleure habitude des réseaux professionnels, une plus grande ouverture ou une pression du temps un peu moins forte...

Verbatim TRANS.BRE.1 : (un dirigeant) « Pour nous la formation est un moyen de différenciation par rapport à la concurrence. En dehors des formations obligatoires, l'entreprise a une orientation spécifique favorable à la formation de son personnel. La formation est un moyen de satisfaire aux obligations de la profession surtout pour la FCO (Formation Continue Obligatoire) pour les chauffeurs tous les 5 ans. Mais c'est aussi une obligation morale vis-à-vis des salariés et du métier ».

Verbatim INFO.IDF.1 (un dirigeant) A noter que l'entreprise a ouvert son capital aux salariés en 2012 et qu'elle s'est dotée d'un responsable RH à temps plein en 2013) : « on a ressenti le besoin d'avoir quelqu'un en RH et formation début 2013, avec le développement de l'entreprise ça me prenait trop de temps, on veut améliorer la qualité du service rendu aux salariés ».

On peut constater que la majorité des PME ne sont pas réellement insérées dans des réseaux locaux qui pourtant viennent, le plus souvent, favoriser par toute sorte d'outils mutualisés l'accès des salariés à la formation. Le recours aux intermédiaires constitue en effet une réponse efficace à l'insuffisance interne de ressources ou en permettant de dépasser les obstacles institutionnels. La prégnance des coûts informationnels liés à une distance entre le dirigeant de l'entreprise et les acteurs de la formation peut venir justifier la nécessité pour les petites structures de recourir à des formes d'intermédiation, distinctes de l'intervention des Opca (CCI, Missions locales, Pole emploi, maison de l'emploi, ...), d'autant que l'offre de services de ces derniers en direction des petites entreprises est perçue parfois comme inexistante (LOUBES A., BORIES-AZEAU I. (2010), « Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? », *Management et Avenir*)

Analyse	Evolutions possibles
<p>Les relations que le dirigeant entretient avec la formation sont déterminantes des choix qui seront faits dans la mise en œuvre de dispositifs ou d'orientations favorables à la formation.</p> <p>Par contre l'orientation du mode de management ne semble pas être déterminant du niveau d'utilisation de la formation constaté dans notre échantillon. Celui ci dépend davantage de facteurs tels que les innovations, les investissements, les obligations professionnelles, les process.</p> <p>L'ouverture du dirigeant, sa capacité à élaborer une pensée stratégique, son implication dans les réseaux sont également des facteurs de renforcement des stratégies favorables à la formation.</p> <p>A ce titre, la qualité de l'utilisation de la formation par l'entreprise suit les mêmes principes que les autres facteurs de succès de l'entreprise : le dirigeant avisé a aussi un meilleur recours à la formation que ses homologues, ce qui constitue un élément de différenciation entre les entreprises.</p> <p>Par ailleurs, un recours insuffisant à la formation peut avoir un effet direct sur l'employabilité des salariés. Si cette question ne relève pas directement des responsabilités de l'employeur – ce dernier devant s'assurer en revanche de l'adaptation des salariés au poste de travail et à leur maintien dans l'emploi dans l'entreprise, elle doit constituer une préoccupation d'autant plus forte qu'elle reste encore peu perçue par les salariés eux-mêmes (cf. <i>infra</i>).</p>	<p>Les OPCA peuvent avoir un rôle déterminant dans la sensibilisation des dirigeants. L'accompagnement de la préparation des plans de formation constitue une opportunité pour permettre aux conseillers d'assurer cette sensibilisation.</p> <p>Afin de compenser le déséquilibre lié aux différences de sensibilité des dirigeants à l'égard de la formation, nous préconisons la mise en place, par les OPCA à destination des dirigeants, d'un module de formation-action sur le système formation, le montage de projets adaptés aux spécificités de l'entreprise, l'internalisation des actions de formation ainsi qu'une communication ciblée en direction des dirigeants d'entreprises peu formatrices.</p>

1.3 Représentations de la formation

1.3.1 La formation au service de l'activité

La quasi-totalité des chefs d'entreprise, responsables RH ou salariés rencontrés, ont exprimé une opinion globalement positive sur la formation professionnelle.

Verbatim TRANS.IDF.1 : (un dirigeant) « ...Des explications voire des formations peuvent être apportées pour réduire les erreurs causant un préjudice à l'entreprise et aider les chauffeurs à améliorer la qualité de leur travail ».

Les contraintes auxquelles nous avons dû faire face pour rencontrer les salariés (nécessité d'assurer la continuité de la production ou présence en dehors des locaux) se retrouvent dans les propos de beaucoup de nos interlocuteurs pour expliquer la difficulté du recours à la formation formelle.

Verbatim TRANS.IDF.3. (un dirigeant) « Du fait de l'activité continue de l'entreprise, il est difficile de dégager du temps pour la formation. Les formations obligatoires posent problème de ce point de vue. ...L'entreprise ne « peut » pas prendre du temps de travail pour former le personnel, le surplus passe en reliquat. »

La formation est parfois considérée comme générant un manque à gagner en termes de production que la prise en charge de la rémunération ne suffit pas à compenser.

Dans certains cas, pour compenser les absences pour formation, l'entreprise doit engager des intérimaires dont le coût réel est supérieur à celui de la rémunération des salariés.

Verbatim AUTO.IDF.3 (la chef comptable) « Même si on pouvait se former, il y aurait des problèmes de disponibilité car on n'est pas nombreux »

Ces considérations liées à la production sont d'autant plus manifestes que l'entreprise est soumise à des contraintes fortes de formation.

Cf. Monographie AUTO.IDF.3 (extrait) : Le chef d'entreprise n'est pas du tout porteur d'un quelconque message formation, hormis les contraintes du constructeur.

Verbatim AUTO.IDF.3 (la chef comptable) : « Si ce n'est pas obligatoire, on ne forme pas ».

Pour certains, a contrario, les contraintes réglementaires ont eu la vertu de dynamiser la formation professionnelle.

Cf. Monographie AGRO.BRE.2 (extrait) : Les obligations réglementaires ont dynamisé aussi bien la prise de conscience sur la nécessité de développer les compétences que l'appréhension de l'utilité de la formation.

Les dirigeants s'expriment volontiers sur les moyens de garantir le devenir de leur entreprise et indirectement celui des emplois. Mais rares sont les dirigeants qui relient cette question à celle du devenir personnel de leurs salariés. La formation est perçue d'abord par la plupart des responsables comme le moyen d'assurer le fonctionnement de l'entreprise mais pas comme moyen de consolider le parcours professionnel des salariés.

Cf. Monographie TRANS.BRE.4 (extrait) : Les départs de personnels sont généralement motivés par la recherche d'un emploi moins pénible et limité à la conduite. Mais l'entreprise n'a pas d'intérêt à viser la spécialisation des chauffeurs sur la conduite car l'important pour elle, c'est la progression des compétences liée à l'activité de déménagement plutôt qu'à celle de chauffeur.

Par ailleurs, notons que la vision directement utilitariste de la formation n'exclut pas une conscience aigüe qu'ont certains dirigeants de leur responsabilité sociale en matière de sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels de leurs salariés.

Cf. Monographie HORES.BRE.2 (extrait) : Le gérant et la salariée rencontrée – en charge de la formation – sont fortement convaincus de l'intérêt de la formation pour le dynamisme du secteur, pour la compétitivité de l'entreprise et pour l'évolution professionnelle des personnes. La direction considère que la formation fait partie intégrante de la responsabilité de l'entreprise et de son bon fonctionnement.

Verbatim « Pour avoir de bons professionnels, il faut participer à la formation professionnelle ».

Les attentes des dirigeants en matière de formation et leur investissement en matière de responsabilité sociale sont parfois tels qu'ils peuvent avoir un impact négatif sur l'utilité perçue de la formation.

Verbatim monographie AGRO.BRE.3 (la secrétaire de direction en charge de la formation) « Il faut tout recommencer à zéro pour mettre en avant la valeur travail »

1.3.2 Pour certains dirigeants, la formation est clairement identifiée comme un outil au service du dialogue social.

C'est particulièrement le cas dans les secteurs en tension de main d'œuvre et dans des contextes peu propices à d'autres formes de reconnaissance, notamment salariale. Dans ces entreprises, la formation est clairement utilisée comme un levier de valorisation et de fidélisation des collaborateurs.

Cf. Monographie HORES.BRE.1 (extrait) : Enfin, la formation est un levier de motivation qui permet, dans une certaine mesure, de pallier l'absence de reconnaissance salariale.

Verbatim HORES.BRE.1 : (la directrice) « la formation formelle est pour l'entreprise, un outil de management contribuant à instaurer la paix sociale. Pour la personne, elle est un levier pour l'acquisition de nouvelles qualifications ».

Cf. Monographie HORES.BRE.3 (extrait) « la directrice considère que la formation –formelle– est avant tout un outil de valorisation des personnes. Cette stratégie est très fortement présente dans la stratégie RH de l'entreprise. En deuxième lieu, elle est considérée comme un moyen de « joindre l'utile à l'agréable »

(Extrait) « Du fait des faibles capacités de reconnaissance (promotion, évolution salariale), la direction s'attache à travailler d'autres axes de valorisation. Parmi ceux-ci, la formation professionnelle joue une fonction majeure car elle est vécue comme concourant fortement au bien-être et à la satisfaction des salariés. »

1.3.3 Une perception souvent partagée au sein de l'entreprise

Cette représentation de la formation orientée vers l'activité, est plutôt partagée par les salariés et les représentants du personnel qui voient bien l'utilité de l'adaptation au poste de travail mais n'ont pas de projet liant formation et employabilité.

Verbatim HORES.BRE.3 (une salariée, employée à la réception) « Personnellement, j'aime bien me former et cela m'a servi dans ma pratique professionnelle ».

Dans de nombreux cas, les dirigeants, les responsables de la formation et plus encore les salariés et les représentants du personnel n'ont pas de discours construit sur la formation et expriment simplement le fait que la formation est « positive » pour l'entreprise.

De même, des salariés rencontrés affirment prendre peu d'initiatives pour se former dans une perspective d'avenir et pour assurer leur employabilité, leur priorité étant plutôt d'assurer au mieux l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Les responsables interrogés font les mêmes constats.

Aussi les salariés ont souvent indiqué qu'ils n'avaient pas réellement d'attentes vis-à-vis de la formation, qu'ils n'éprouvaient pas de nécessité de se former en vue de voir évoluer leur carrière professionnelle.

Verbatim TRANS.BRE.4 (salarié magasinier) « Le patron m'a envoyé en formation »

Certains perçoivent même la formation comme une contrainte lorsqu'elle implique une perturbation trop importante dans leur organisation au quotidien.

Verbatim TRANS.IDF.2 (Resp. For.) « Les chauffeurs trouvent les FCO trop longues mais apprécient le fait que cela fait une semaine de « congé ». L'idée d'aller « à l'école » ne leur plaît pas, mais ils en ressortent avec quelque chose car ils parlent beaucoup entre eux. »

Dans de nombreux cas les propos des salariés (désignés par leur employeur) et les représentants du personnel confirment le propos du responsable

1.3.4 Des différences liées aux situations et objectifs personnels

Si en règle générale les salariés des entreprises rencontrées aspirent à rester dans leur entreprise et n'ont pas de projet particulier d'évolution ou de formation, il arrive que pour certains salariés, au profil spécifique ou « atypique », la formation puisse être perçue comme un moyen de dynamiser leur carrière ou de se démarquer.

Nous constatons que les salariés plus autonomes dans la gestion de leur carrière tels que les informaticiens, soucieux d'actualiser régulièrement leurs compétences, certains frontaliers plus mobiles vis-à-vis de l'emploi et plus généralement les professionnels les plus qualifiés ou détenant des compétences sensibles ont une approche plus proactive vis à vis de la formation et de leur employabilité.

Verbatim INFO.IDF.3 : (la DRH) « Les salariés ne sont pas très friands de formation, ils préfèrent s'auto-former ou utiliser des tutoriels, si les formations ne sont pas assez pointues, ils s'ennuient et ont le sentiment de perdre leur temps ».

Verbatim HORES.BRE.2 (la responsable administrative) « c'est m'enrichir personnellement et rester sur le marché de l'emploi car la routine peut s'installer ; il faut donc toujours entretenir ses compétences.»

L'indépendance du salarié vis à vis de son entreprise semble donc déterminer une gestion plus autonome de ses compétences et de leur évolution. Cette indépendance est souvent corrélée à un niveau de formation élevé, un métier spécialisé, la dynamique d'un secteur sur le plan de l'emploi ainsi qu'à des modèles auxquels le salarié pourrait s'identifier.

Sur un plan individuel et de manière ambivalente, quand le salarié est « envoyé en formation », il se dit plutôt content de sortir de la routine du travail. La formation peut alors être perçue comme une reconnaissance et une ouverture aux autres à travers les rencontres qu'elle favorise.

Verbatim HORES.BRE.3
(La directrice) « Les collaborateurs sont toujours contents de partir en formation »
(Une salariée) « On m'a fait confiance, on m'a permis de sortir de l'entreprise ».

Certains salariés, s'ils ne sont pas proactifs, sont en demande de propositions de la direction, la formation étant alors reconnue comme un outil de management.

Cf. Monographie HORES.BRE.2 (extrait) : Si les salariés sont peu - voire pas - demandeurs de formation, ils sont en attente de propositions de la part de la direction et très motivés pour suivre des actions de développement des compétences.

1.3.5 Une vision stratégique rare

Quelques entreprises qui ont mis en œuvre des dispositifs innovants ou bien des montages spécifiques, nous ont évoqué la formation en termes d'investissement. Ces rares exemples sont souvent l'œuvre personnelle de dirigeants ou gestionnaires « motivés » ou liés à un soutien particulier apporté par le conseiller OPCA.

Cf. INFO.IDF.1 (Extrait): Les deux personnes rencontrées ont toutes deux une relation personnelle particulière à la formation. Le dirigeant a suivi sa formation initiale en alternance et exerce des fonctions d'enseignement dans un CFA. Il s'est personnellement occupé de la formation dans son entreprise avant le recrutement de la responsable RH. La responsable RH a rejoint récemment l'entreprise après un stage de 3 mois en vue de l'obtention d'une licence Pro dans le cadre d'un CIF.

Verbatim TRANS.IDF.3 : (un des deux dirigeants) « Un élément de différenciation c'est d'avoir une équipe compétente formée au sein de l'entreprise, lieu de transmission de savoir-faire depuis plus de 20 ans »].

Ailleurs on trouvera une orientation positive, mais assez générale :

Verbatim AGRO.BRE.3 : (secrétaire en charge de la fonction R.H.) « On fait de la formation pour aider tout le monde à avoir un niveau acceptable et valorisant pour lui »

Verbatim AGRO.BRE.1 (le gérant) : « La formation est utile si elle peut faire évoluer les gens dans leur travail ». « Cela peut les rendre plus précis, plus productifs, plus sensibles à la qualité des produits ».

Quelques dirigeants ont toutefois exprimé une vision ambitieuse de la formation, au-delà du cadre de leur entreprise et dans une logique de gagnant-gagnant.

Verbatim HORES.BRE.2 (directeur) « Les usages dans ces métiers relèvent des pratiques de compagnonnage et les jeunes sont fortement incités, y compris par les employeurs eux-mêmes, à aller « voir ailleurs » pour se confronter à des univers professionnels différents. Une fois ce parcours initiatique réalisé, les pratiques de mobilité subsistent et il est d'usage de changer d'employeur tous les 3 ou 4 ans, toutefois le plus souvent dans une logique de proximité. Se crée ainsi un vivier territorial de compétences que chaque employeur a pour responsabilité d'entretenir pour les autres mais aussi pour lui-même. En effet, il est tout à fait habituel que les salariés reviennent dans l'entreprise après plusieurs années de mobilité externe »

Cf. Monographie AGRO.BRE.4. (extrait) : Le directeur est dans une logique de vivier territorial de compétences.

Verbatim « Cela me convient de former pour les autres car si tout le monde fait comme ça, on aura sur le marché de l'emploi des gens expérimentés et formés.

« D'une manière générale, les entreprises dites « de structure simple » (43,5 % des entreprises et 15 % des salariés) se singularisent par l'absence de stratégie formelle autour des différentes dimensions que sont l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et la politique de formation. L'autonomie accordée aux salariés, le contenu cognitif du travail, y sont particulièrement faibles. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité sont peu diffusées mais les contraintes de travail sont aussi plus faibles aussi qu'ailleurs. La gestion des ressources humaines et la politique de formation se définissent principalement en négatif, notamment par la moindre formalisation d'objectifs, par la faible évaluation des besoins de qualification et l'absence de perspective indexée sur la formation continue. Composées de structures de petite taille, elles se composent d'une forte part d'ouvriers et d'employés et se déploient principalement dans les secteurs de la construction, du transport, de l'hébergement et de la restauration. Les recrutements s'opèrent ici plus souvent en contrat à durée limitée. » SIGOT J.-C., VERO J., *Politique d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien sous-estimé ?*, CERREQ, Biennale, septembre 2013.

Analyse	Evolutions possibles
<p>La formation est, de manière quasi consensuelle, perçue par les dirigeants comme un moyen de traiter les écarts de compétences qui résultent soit des défauts de la formation initiale soit de l'évolution des process.</p> <p>Elle est aussi présentée comme un outil au service du dialogue social, favorisant la valorisation ou la reconnaissance des salariés.</p> <p>Ces deux perceptions des avantages de la formation permettent de compenser les aspects négatifs souvent avancés pour justifier du recours limité à la formation, notamment les effets qu'entraîne, sur la production et le chiffre d'affaires, l'absence des personnels.</p> <p>En revanche, on constate une très faible préoccupation pour le rôle que pourrait jouer la formation dans la pérennité de l'entreprise et l'employabilité du personnel.</p> <p>Cette perception des dirigeants est paradoxalement plutôt partagée par le personnel qui se retrouve bien dans les formations liées au poste de travail mais qui voit comme une contrainte les formations sur des sujets plus éloignés et n'évoque pas spontanément de recours à la formation en relation avec un projet d'évolution d'emploi ou de carrière.</p> <p>A cet égard, il convient de signaler que cette observation est beaucoup moins fréquente dans les entreprises ou les services orientés vers l'innovation, naturellement ouverts vers l'extérieur des frontières de leur territoire et des marchés de proximité. Pour les personnels ce sont les métiers intellectuels, plus indépendants de leur entreprise, situés dans les centres urbains, et liés à l'innovation dans l'entreprise qui se positionnent de manière plus proactive sur les offres de formation.</p>	<p>Afin de favoriser un usage de la formation qui aille au-delà des besoins exprimés à court terme par les entreprises et les salariés, il semble utile d'accompagner la réflexion actuellement en cours sur la prise en compte des dépenses de formation comme un investissement pour l'entreprise, ce qui permettrait d'amortir tout ou partie des dépenses occasionnées et d'inciter les dirigeants à se projeter dans un horizon plus lointain tout en amenant les salariés à valoriser leur propre investissement.</p> <p>Par ailleurs, il semble nécessaire d'ouvrir largement aux salariés la possibilité d'accéder à une offre de conseil à évolution professionnelle afin de s'assurer que les formations qu'ils sont amenés à suivre – à leur initiative ou à l'initiative de leur employeur – soit de nature à garantir leur employabilité sur le long terme.</p>

1.4 Effets des différences de moyens

1.4.1 Des moyens favorisant des projets plus construits dans les plus grosses entreprises

Dans les entreprises qui n'excèdent pas 20 salariés on peut parfois noter des différences importantes avec les entreprises de plus de 20 salariés quant à la plus ou moins grande facilité d'accès à la formation. Par le simple fait que dans les plus petites entreprises c'est le dirigeant qui occupe toutes les fonctions de management en plus de son travail à la production directe.

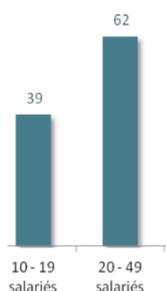
Cf. Monographie AGRO.BRE.1 (extrait) : Concernant la formation continue, le gérant, dès le début de notre entretien, met en avant les difficultés particulières rencontrées par les entreprises dont l'effectif est proche de 10 salariés. Il insiste sur les problématiques spécifiques de ce type d'entreprises qui dans le cadre de cette étude, doivent être selon lui, distinguées de celles des entreprises qui se situent dans la fourchette haute en termes d'effectifs.

Dans l'entreprise, c'est le gérant qui a la charge des RH et de la formation car la taille de l'entreprise ne permet pas de disposer de ressources internes dédiées. Or le gérant est d'abord concentré sur le maintien et le développement de l'activité d'autant plus qu'il assure seul la partie commerciale de l'activité.

De plus, les enveloppes financières annuelles attribuées par l'OPCA sont trop faibles pour assurer des actions de formation qui soient significatives et ne génèrent pas de frustrations.

La représentation de la formation qu'a le dirigeant est très marquée par le fait qu'elle profite plus aux grandes entreprises qu'aux petites.

On trouvera également des différences entre les entreprises de 10 à 19 et celles de 20 à 49 salariés, ces dernières ayant des budgets formation qui permettent le montage de projets plus construits ou plus ambitieux. Il ne faudrait pas pour autant en déduire que les salariés sont plus formés, les budgets restant proportionnels aux effectifs.



	Entreprises de 10 à 49 salariés	Ensemble (10 salariés et plus)
Taux d'accès aux cours et stages	26,7	44,2
Durée moyenne des cours et stages (heures)	28	28

Taux d'entreprises formatrices selon la taille en 2011

Source : CVTS4 ; Traitement Céreq

- 39 % des entreprises de 10 à 19 salariés ont organisé une formation en 2011.
- Le seuil de 20 salariés constitue bien une frontière très nette de ce point de vue. Sur l'ensemble des 10 à 49 salariés, moins de la moitié des entreprises (41 %) ont été formatrices chaque année entre 2009 et 2011. Mais un tiers n'a jamais formé sur cette période.
- 24 % des salariés dans les 10-19 et 29 % dans les 20-49 salariés (CEREQ, Quand La formation continue, à paraître 2013). Par contre la durée des stages suivis change peu suivant la taille. (CEREQ, Quand La formation continue, à paraître 2013)

1.4.2 Des moyens supérieurs dans les regroupements d'entreprises

Parmi les entreprises de 10 à 49 salariés, nous notons une différence sensible entre celles qui sont indépendantes et celles qui ont un lien (généralement via une holding ou un groupement) avec un groupe important ou bien un hypo group.

Ces dernières bénéficient souvent de moyens supérieurs : stratégie R.H. identifiable, personne dédiée à la formation, effectifs des stages, locaux,... et ont donc tendance à recourir davantage à la formation professionnelle.

On voit donc apparaître une distinction entre les entreprises affiliées à des groupes, quelle qu'en soit la forme, et les entreprises « indépendantes ».

On peut constater que la majorité des PME ne sont pas réellement insérées dans des réseaux locaux qui pourtant viennent, le plus souvent, favoriser par toute sorte d'outils mutualisés l'accès des salariés à la formation. Le recours aux intermédiaires constitue en effet une réponse efficace à l'insuffisance interne de ressources ou en permettant de dépasser les obstacles institutionnels. La prégnance des coûts informationnels liés à une distance entre le dirigeant de l'entreprise et les acteurs de la formation peut venir justifier la nécessité pour les petites structures de recourir à des formes d'intermédiation, distinctes de l'intervention des Opca (CCI, Missions locales, Pole emploi, maison de l'emploi, ...), d'autant que l'offre de services de ces derniers en direction des petites entreprises est perçue parfois comme inexistante (LOUBES A., BORIES-AZEAU I. (2010), « Les réseaux territorialisés de PME : quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés ? », *Management et Avenir*)

1.4.3 Des formations plus élaborées dans les entreprises tournées vers l'innovation

Si le mode de management de l'entreprise n'a pas d'incidence notable sur ses usages et pratiques de formation, on remarque cependant que les moyens consacrés à la formation sont d'autant plus importants que le rôle de l'innovation est déterminant pour l'activité de l'entreprise.

Analyse	Evolutions possibles
<p>On peut considérer qu'il existe une vraie différence, au sein des entreprises de 10 à 49 salariés, entre celles qui ont intégré le recours à la formation comme un véritable levier de croissance, et celles qui satisfont à l'obligation légale, sans plus.</p> <p>Or les salariés de ces dernières sont souvent ceux pour qui la formation pourrait contribuer le plus fortement à garantir l'employabilité.</p>	<p>Il convient de prendre en compte cette différence d'usage pour proposer un meilleur fléchage des actions de sensibilisation et des services en direction des entreprises les plus fragiles et ce, autant pour soutenir leur activité que pour assurer à leurs salariés la meilleure employabilité possible.</p>

2 L'information sur la formation

2.1 L'information externe

2.1.1 Un recours limité aux sources extérieures d'information

L'accès à l'information reste limité, ce qui prive les entreprises peu impliquées dans les réseaux, de moyens pour piloter leur accès aux financements, aux actions et aux montages particuliers spécifiques.

Verbatim INFO.IDF.4 : (Attachée de direction en charge de la gestion financière et des RH)
« Sur le site internet de mon OPCA, je ne trouve pas les métiers de l'entreprise dans les menus et pour les diplômes des contrats de pro. Les intitulés de ces diplômes ne sont pas les mêmes que dans la liste du RNCP ».

Verbatim INFO.IDF.1 : (le dirigeant) « Le système de formation professionnelle est compliqué, obscur et il profite plutôt aux organismes de formation qu'aux entreprises et aux collaborateurs ». Le dirigeant souligne la difficulté à comprendre comment le marché est régulé et il souhaiterait avoir plus de visibilité sur les budgets et les services dont l'entreprise peut bénéficier.

Les contacts avec l'OPCA restent relativement rares, quand ils ne se résument pas à de simples envois de pièces administratives. Ainsi, nombre d'entreprises et leurs salariés continuent à déplorer le manque d'information sur les dispositifs de formation dont elles pourraient bénéficier.

Cf. Monographie AGRO.BRE. (extrait): Le gérant estime que le système est opaque et qu'il dispose de très peu d'informations sur les dispositifs, hormis les contacts avec opcalim.

Comme le rappelle Ph. Trouvé (« A quoi sert la formation dans les PME ? », *Education permanente*, mars 2010), plutôt que d'en rester à 3 ou 4 motifs récurrents supposés expliquer les pratiques de formation dans les PME, il est possible d'appréhender cette faiblesse de façon plus systémique en re-situant la formation dans un ensemble plus large de variables, comme le montre le tableau ci-dessous qui souligne à contrario les facteurs qui viennent favoriser la formation et qui concernent aussi bien l'accès et la diffusion de l'information, l'existence d'organismes d'intermédiation servant d'appui et de conseil, ou bien encore des pratiques de management interne à une organisation plus structurée...

■ La formation dans les petites entreprises

À secteur équivalent, la probabilité pour une entreprise d'être formatrice est multipliée par :	dans les entreprises de 10 à 19 salariés, lorsque ...
2,7	les OPCA sont une source d'information sur l'offre de formation*
2,1	il existe des objectifs économiques planifiés
1,7	une personne ou un service est responsable de l'organisation de la formation continue
1,7	elles diffusent de l'information sur la formation
1,6	la proportion de cadres ou professions intermédiaires est supérieure à la médiane observée pour les entreprises de même taille
1,6	il existe un plan de formation
1,4	des entretiens sont menés pour identifier les besoins de formation du personnel
1,4	elles accueillent des apprentis
1,4	les organismes de formation sont une source d'information sur l'offre de formation
0,6	elles ont connu une fusion, une scission, un rachat ou une restructuration
	dans les entreprises de 20 à 49 salariés, lorsque :
2,5	elles diffusent de l'information sur la formation
2,4	la proportion de cadres ou professions intermédiaires est supérieure à la médiane observée pour les entreprises de même taille
2,1	les OPCA sont une source d'information sur l'offre de formation
1,5	il existe un plan de formation
0,6	la proportion d'ouvriers est supérieure à la médiane observée pour les entreprises de même taille

* Note de lecture : à secteur équivalent, la probabilité pour une entreprise de 10 à 19 salariés d'être formatrice est multipliée par 2,7 lorsque les OPCA sont une source d'information sur la formation.

Résultats issus d'une modélisation économétrique qui évalue la probabilité, ou la chance, qu'a une entreprise d'organiser une formation sous forme de cours ou stage pour au moins un de ses salariés.

[Source : CVTSA / Traitement : Céreq / Champ : entreprises de 10 à 19 salariés et de 20 à 49 salariés]

Certaines entreprises disent se procurer cette information par elles-mêmes et utiliser les canaux d'information de leur secteur d'activité.

Outre l'OPCA, les Chambres - les syndicats patronaux - les organismes de formation - les réseaux professionnels - les fournisseurs d'outils, sont les principales sources d'information des responsables d'entreprise.

Certains OPCA ont développé ou enrichi les espaces d'accueil et d'information en ligne.

Cf. monographies INFO.IDF.1 (extrait) : L'entreprise souhaiterait un accès facilité à l'OPCA (hot-line, numéro vert, plate-forme questions/réponses).
La responsable RH suggère l'organisation « d'ateliers » sous forme de ½ j pour échanger entre pairs.

Certaines entreprises déclarent par ailleurs s'inspirer directement du catalogue de formation de grands organismes généralistes pour imaginer les formations qu'elles pourraient être amenées à mettre en œuvre.

Pour les salariés c'est principalement le bouche à oreille qui est le vecteur d'information. Les salariés contactent peu les OPCA. Les seuls cas qui nous ont été rapportés s'inscrivaient dans le cadre d'un différend avec leur employeur.

Verbatim TRANS.IDF.3 (salarié): « Sinon entre chauffeurs, l'information c'est le bouche à oreille ».]

Verbatim INFO.IDF.3 : (la DRH) « il y a quelques années, je vendais la formation en interne, mais c'est un peu une perte de temps, les salariés ne sont pas très demandeurs. On parle de la formation dans le cadre des entretiens individuels qui ont lieu deux fois par an ».

2.1.2 L'offre existante reste méconnue

Souvent détenue par le dirigeant ou un proche collaborateur et provenant de la branche, du groupement, de l'OPCA et surtout des organismes de formation, l'information sur la formation reste peu lisible, notamment en raison de son caractère pléthorique, et permet rarement de guider le demandeur vers une offre qui réponde précisément à sa recherche.

Cf. monographie METAL.FRC.4 (extrait) : l'entreprise a de nombreux fournisseurs de formation qui lui proposent régulièrement des offres comme par exemple le CETIM, le SNITEM, le G-MED, le LNE, l'UIMM, la CCI. « On a tout ce qu'il nous faut ».

Un accès à l'offre est toutefois possible (Transport Bretagne)

Verbatim TRANS.BRE.1 (La responsable administrative (épouse du dirigeant). « Le site web, la liste des formations éligibles au DIF, les brochures sont des moyens d'information efficaces.
Les salariés ont également facilement accès aux conseillers pour demander des informations ou l'inscription à une formation (DIF).
Mais les listes de formations proposées sont répétitives. Il faudrait actualiser et élargir l'offre avec des formations nouvelles en lien avec les préoccupations nouvelles (hygiène de vie, gestes et postures...) ».

Cette difficulté de lisibilité de l'offre de formation disponible et adaptée est d'autant plus marquée que, pour les actions de formation formelle, les entreprises privilégient - à chaque fois que c'est possible - les stages en interentreprises. Le repérage des organismes et de la qualité des prestations dans une offre pléthorique n'est pas à la portée des responsables.

Le déficit de lisibilité de l'offre de formation peut conduire certains dirigeants à se reporter sur l'offre des actions collectives et de substituer besoins à l'offre la plus rassurante.

Cf. Monographie HORES.BRE.3 (extrait) : A réception du catalogue semestriel d'actions collectives, la directrice repère pour chaque salarié les formations envisageables et après accord du salarié, passe commande au FAFIH. C'est donc ici l'offre de formation qui conditionne la demande de formation.

Une meilleure connaissance de l'offre de formation permettrait également, selon certains dirigeants, de sortir de l'aspect « routinier » qu'offrent les catalogues d'actions collectives proposés par les OPCA ou que provoque le non renouvellement des prestataires.

Analyse	Evolutions possibles
<p>De façon générale, l'information sur la formation professionnelle, qu'elle concerne les dispositifs ou l'offre de formation, est peu accessible et lisible aux entreprises de 10 à 49 salariés.</p> <p>Si cette information existe - les organisations syndicales, les structures et réseaux professionnels, les branches et OPCA, les organismes de formation, les chambres consulaires produisent une information soutenue sur de nombreux supports et le plus souvent dans un langage clair et pédagogique - il semble qu'elle mériterait d'être davantage ciblée en direction des personnes chargées de la mise en œuvre et du suivi des actions de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés, peu disponibles pour la recherche d'informations et non-spécialistes du domaine.</p> <p>Outre le fait que ce déficit d'information empêche les entreprises d'optimiser les moyens dont elles pourraient disposer pour former leurs salariés, il oriente largement leurs pratiques vers l'offre la plus visible, au détriment d'actions de formation plus spécifiques.</p> <p>Si la loi du 24 novembre 2009 a tenté de remédier à cette situation, en confiant notamment aux OPCA un rôle d'accompagnement et de conseil en direction des TPE/PME et en recherchant les moyens d'une meilleure lisibilité de l'offre de formation disponible sur l'ensemble du territoire, ses effets ne sont pas encore sensibles sur le terrain.</p>	<p>L'information, pour être accessible aux entreprises de petite taille doit être « prête à l'emploi » voire personnalisée ou pour le moins, avoir un mode d'emploi suffisamment explicite pour permettre aux professionnels peu disponibles d'être autonomes rapidement et facilement. C'est sur cet axe que nous centrons d'abord nos préconisations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une information sur l'offre de formation qui soit unifiée et qualifiée sur l'ensemble du territoire. Objectif : faciliter la lisibilité des actions de formation et des organismes réalisant ces formations, à l'attention des prescripteurs, des financeurs et des particuliers dans un contexte de mobilité professionnelle, de reconnaissance des acquis, de sécurisation des parcours et d'employabilité. - Introduire dans les sites publics d'information sur les formations et les métiers une entrée spécifique aux entreprises de 10 à 49 salariés permettant de recentrer l'information sur les besoins opérationnels constatés. - Mettre en place une campagne de communication dédiée aux modalités d'accès à la formation et aux outils d'information à destination du public le plus large, afin d'assurer une meilleure connaissance des droits. Cette campagne pourrait éventuellement intervenir à l'issue de la prochaine loi relative à la formation professionnelle.

2.2 L'information interne

2.2.1 Un manque d'information sur la formation à l'intérieur de l'entreprise

Dans les entreprises que nous avons visitées, nous avons constaté que l'information sur la formation reste très limitée au sein de l'entreprise.

Les représentants du personnel ont éventuellement de l'information quand l'entreprise est adossée à un groupe où des pratiques de CE sont développées, mais généralement ils ne sont destinataires que du bilan des actions réalisées ou des prévisions de formation.

L'information sur le DIF est limitée au droit affiché sur le bulletin de paie ou dans le cadre d'une information annuelle. Mais il n'y a quasiment aucune information sur les possibilités de formation qui lui sont liées.

Dans certains cas, les dispositifs eux-mêmes ont assuré, par l'exemplarité, la promotion de la formation au sein de l'entreprise.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : L'information sur la formation a également été amplifiée par le dispositif de professionnalisation qui a démontré - in situ - l'intérêt de développer certaines compétences.

2.2.2 Un accès autonome à l'information

Les salariés qui s'informent utilisent l'Internet. Ils y trouvent des informations de droit, sur les dispositifs ou sur l'offre de formation.

Cela est générateur d'inégalités entre les salariés disposant d'un poste de travail connecté à Internet (et d'autonomie dans l'organisation de l'activité) et les autres.

Cf. monographie INFO.IDF.2 : Les salariés rencontrés recherchent eux-mêmes l'information le plus souvent sur internet. Ils disent accéder également à des informations auprès de leurs anciens camarades de promotion, des éditeurs de technologies ou des collègues de travail des entreprises clientes ou d'autres SSII.

De la même manière les responsables peuvent être amenés à faire des recherches pour trouver l'information

Verbatim TRANS.BRE.3 : La responsable environnement indique qu'une source importante d'information est la recherche personnelle. « J'ai l'expérience de ces recherches car j'ai dû me « débrouiller » dans des emplois précédents pour résoudre des difficultés. L'information ne fait pas défaut, au contraire, elle serait plutôt surabondante. Les offres de formation sont également très nombreuses. ».

Verbatim TRAN.BRE.1 (responsable) : « Progressivement les chauffeurs qui en ont les moyens s'informent par internet. Cette voie leur permet d'accéder à une offre plus large. Une sélection de sites web pourrait utilement leur être proposée ».

Analyse	Evolutions possibles
<p>Hormis l'information légale sur les droits acquis au titre du DIF et le cas d'entreprises filiales d'un groupe, l'information interne sur la formation est quasi inexistante. Les représentants du personnel, quand ils existent, sont centrés sur des questions plus en lien avec les conditions de travail et de reconnaissance.</p> <p>Ce constat est bien entendu à mettre en perspective avec le faible nombre de demandes de formation et le peu de motivation à activer des dispositifs tels que le DIF ou le CIF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer auprès du grand public sur les sujets de formation par le biais d'une campagne nationale pédagogique et sur des supports accessibles à tous de type TV, presse grand public etc. - Proposer aux représentants des organisations syndicales, au niveau des entreprises comme au niveau régional, des actions de formation et des outils d'information appropriés pour leur permettre d'informer les salariés sur les dispositifs existants et leurs modalités de mise en œuvre - Proposer des réunions d'information collective à l'attention des salariés – dans l'entreprise ou en dehors - dont le coût serait compensé pour l'entreprise par un financement spécifique.

3 Le processus formation

3.1 Les besoins de formation

3.1.1 Des formations déclenchées par les responsables

Le déclenchement de la formation dans les entreprises visitées ne relève quasiment jamais d'une logique de l'offre mais plutôt d'une analyse par le dirigeant ou les responsables de besoins en nouvelles compétences qui font défaut à l'entreprise pour évoluer dans ses process ou pour gagner des parts de marché.

Verbatim METAL.CHAR.3 : (Salarié Technicien méthode chef d'équipe) « Nous on ne sait pas forcément quoi faire. On nous propose. Mais on peut aussi s'exprimer »

C'est à l'occasion de rencontres informelles que les besoins de formation sont précisés entre le salarié et sa hiérarchie. Durant cette rencontre, c'est le responsable qui propose et souvent qui impose la solution « formation » lorsque celle-ci s'avère indispensable à la maîtrise d'une nouvelle machine, à une amélioration du travail du salarié concerné, pour l'obtention ou le renouvellement d'une certification, pour suivre l'évolution du contexte réglementaire, etc.

Quand elle est imposée, la décision de formation peut s'accompagner d'une mobilisation spécifique de la part du dirigeant car plusieurs interviewés ont bien conscience de l'intérêt de l'adhésion des futurs stagiaires.

Verbatim Monographie AGRO.BRE.4 (directeur de la coopérative) « Certains sont demandeurs de formation mais d'autres n'ont aucun goût pour ça. C'est là que nous, on peut faire la différence en expliquant pourquoi c'est nécessaire. »

Cf. METAL.CHAR.3 (extrait) : Malgré ces efforts faisant de la formation un axe stratégique (qualité des produits, satisfaction du client, satisfaction du personnel), il reste des résistances importantes et des blocages. Certains salariés considèrent encore qu'il n'est pas utile de se former si cela n'a pas d'impact sur la rémunération.

L'identification d'un besoin de formation peut de la même manière se produire au cours d'une réunion, mais sans plus de formalisme.

Verbatim AUTO.BRE.2 : (le dirigeant) « Le déclenchement de la formation est l'aboutissement d'un cycle qui commence dans l'exercice concret du métier puis se poursuit dans un certain nombre de constats partagés qui vont engendrer une vraie motivation dans l'évolution personnelle et collective, voire provoquer le changement. »

Verbatim METAL.CHAR.1 : A l'issue d'une formation qu'il a suivie, le chef de service dit avoir développé un concept de « briques » décrivant des ensembles homogènes d'activités et permettant de gérer à la fois l'activité et les compétences. Les briques sont formalisées de manière participative. Les besoins de formation peuvent être repérés facilement.

Répartition des objectifs de formation (%)	Entreprises de 10 à 49 salariés	Ensemble (10 sal. et plus)
Ensemble des entreprises :		
- d'être plus à l'aise dans son travail	54,6	46
- d'éviter de perdre son emploi	1,5	1,7
- de changer le contenu de son activité dans l'entreprise	13,8	9,9
- de changer de métier ou profession	0,7	1,9
- de changer d'entreprise	0,2	0,1
- de se conformer à des impératifs liés à la réglementation	22,2	28,1
- d'obtenir un diplôme ou un titre	2,4	3,8
- Ne sait pas	4,6	8,5

(Source : DIFES2 ; Traitement Céreq – Champ : ensemble des formations suivies par les salariés)

Plusieurs des dirigeants rencontrés – notamment dans les entreprises de 10 à 20 salariés- ont pointé la difficulté qu'ils rencontrent à analyser les besoins de formation.

Verbatim AGRO.BRE.4 (le directeur) « On a besoin d'être aidés car on est submergés par les contraintes administratives et la production. ».

De ce point de vue, les services proposés par les OPCA sont bien perçus.

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) « L'unique analyse des besoins a été réalisée fin 2012 suite à l'intervention d'un cabinet extérieur dans le cadre du dispositif « appui au développement de la formation » proposé et financé par Opcalim ».

3.1.2 L'entretien annuel, un lieu d'échange

Dans les entreprises, les démarches d'entretiens annuels sont assez fréquentes. En 2010, dans les entreprises de 10 à 49 salariés, 48,2% des salariés déclarent avoir réalisé un entretien professionnel avec leur supérieur hiérarchique, parmi eux 67,6% ont évoqué leurs perspectives de carrière et 46% leurs besoins de formation.

Plus largement les travaux du CEREQ mettent en évidence que 69,5% des salariés de petites entreprises déclarent avoir la possibilité de discuter dans leur entreprise de leurs besoins de formation ; mais 47,9% déclarent que cette possibilité a pour cadre une discussion informelle et non pas un entretien annuel d'évaluation.

L'entretien professionnel	Entreprises de 10 à 49 salariés
Part de salariés ayant réalisé un entretien professionnel avec son supérieur hiérarchique %	48,2
Parmi eux :	
- Part de ceux ayant évoqué leurs perspectives de carrière	67,6
- Part de ceux ayant évoqué leurs besoins de formation	46

Proposition de formation	Entreprises de 10 à 49 salariés
Part de salariés ayant reçu une proposition de formation	21,6
Parmi eux, part de ceux ayant la possibilité de la modifier	46,4

(Source : DIFES2 ; Traitement Céreq)

En 2010, dans les entreprises de 10 à 49 salariés, 21,6% des salariés déclarent avoir reçu une proposition de formation, mais seulement 46,4% d'entre eux avaient la possibilité de peser sur cette proposition et de la modifier. Enfin, dans les entreprises de 10 à 49 salariés, 21,7% des salariés déclarent avoir eu un besoin (ou une envie) de formation non satisfaits. Ils sont 27,2% à être dans ce cas lorsque l'entreprise conduit des entretiens professionnels auprès de tous les salariés. Par ailleurs, dans les entreprises de 10 à 49 salariés, 40,6% des salariés déclarent ne pas recevoir d'information sur la formation. Lorsque l'entreprise réalise des entretiens individuels cette proportion d'absence d'information tombe à 33 %. L'information lorsqu'elle existe provient alors pour l'essentiel de la hiérarchie (34% des cas). (Source : DIFES2 ; Traitement Céreq).

Si ces entretiens intègrent généralement un point sur la formation, l'initiative de définir un projet de formation revient au responsable hiérarchique.

Verbatim AGRO.BRE.1 : (le gérant) « L'entretien annuel est intéressant mais pour le faire bien, il faut le préparer, définir des objectifs mesurables, faire une trame, expliquer que c'est pour construire et pas pour détruire ».

Verbatim METAL.CHAR.3 : « Comme chef d'équipe, je me suis formé aux Entretiens Annuels. Une journée c'était très bien. Mais je n'en ai pas encore menés, l'an passé on l'a fait à deux. C'est durant ces entretiens qu'il faut traiter les besoins de formation »

L'usage et l'exploitation de cet entretien annuel sont très variables selon les entreprises, sans particularité quant à la taille de celles-ci ni à leur type de management.

Cf. AGRO.CHAR.3 (Extrait): Chaque poste et fonction dans l'entreprise est considéré comme parfaitement identifiés par le dirigeant et ses proches collaborateurs. Il serait ainsi plus facile de diagnostiquer les besoins de formation à travers les entretiens professionnels et les points de contrôle régulièrement effectués sur les postes de travail.

Les entreprises de type traditionnel se servent de cet entretien « formalisé » unique dans l'année, comme d'un bilan de tout ce qui aura pu se dire dans les bureaux ou les ateliers de manière informelle entre responsables et collaborateurs au cours de l'année passée. C'est alors l'occasion de faire le point sur les améliorations à envisager ou les compétences nouvelles à acquérir.

Certaines entreprises (notamment dans le secteur de la vente et de la réparation automobile) ont recours aux entretiens annuels facultatifs d'évaluation qui servent de base de négociation pour d'éventuelles revalorisations salariales. Cette évaluation est faite à partir d'indicateurs objectifs déterminés par les constructeurs Volvo, Opel, Renault, Mercedes, Toyota et Peugeot dont les entreprises visitées étaient les concessionnaires.

Parfois, le dirigeant pointe la difficulté rencontrée à la mise en œuvre de ces entretiens.

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) « Le gérant est soucieux de mettre en place des entretiens annuels mais une fois encore, le manque de temps constitue un frein à son ambition. Verbatim « C'est intéressant mais pour le faire bien, il faut le préparer, définir des objectifs mesurables, faire une trame, expliquer que c'est pour construire et pas pour détruire » Pour autant, il est prévu d'amorcer le processus avec une ou deux personnes.»

La taille des entreprises est une variable clé : ... la généralisation des entretiens : en 2010, 71 % des grandes entreprises organisent les entretiens pour tous leurs salariés ; seules 21 % des entreprises de 10 à 19 salariés sont dans ce cas. Pour autant, la taille n'explique pas tout. Certaines caractéristiques structurelles de l'entreprise, comme le fait d'appartenir à un groupe, favorisent l'existence d'entretiens professionnels. À l'opposé, ils sont plus rares dans certains secteurs (notamment le transport), ou dans les entreprises à forte densité ouvrière. La politique en matière de management et de formation joue également : la diffusion de l'information, l'existence d'un plan de formation, l'établissement d'objectifs, ou la présence de représentants du personnel influant sur la formation vont de pair avec la conduite d'entretiens professionnels. CEREQ, *Quand la formation continue, A paraître, 2014.*

3.1.3 Le profil spécifique des demandeurs de formation

En de très rares cas, c'est le salarié qui est demandeur de formation. Dans les secteurs d'activité ou services plus pointus (technologie, innovation, progrès) c'est le salarié qui formule son projet, ses demandes de formation étant généralement acceptées.

Verbatim INFO.IDF.1 (un membre de l'encadrement responsable R.H.) « Les demandes sont globalement en phase avec les besoins de développement des compétences de l'entreprise. Très peu sont refusées. Elles sont d'ailleurs plutôt reportées dans le temps que refusées ».

Verbatim AGRO.BRE.4 (le directeur) « Refuser une formation à quelqu'un qui en fait la demande, c'est comme lui dire de s'en aller, c'est une vraie source de démotivation ».

En cas de restriction des budgets formation, ces projets ne sont pas annulés mais simplement reportés.

Par contre, dans les cas où leurs demandes ne sont pas satisfaites, ces salariés savent aussi faire entendre leurs mécontentements, quitte à le faire relayer par leurs représentants dans l'entreprise.

Analyse	Evolutions possibles
<p>La plupart des entreprises visitées indiquent que le déclenchement de la formation est principalement dû :</p> <p>1 - à la nécessité de se mettre en conformité par rapport à un cadre règlementaire, une technique ou un conventionnement,</p> <p>2 - à l'adaptation rapide de collaborateurs à l'utilisation d'un nouveau process ou d'une nouvelle machine.</p> <p>- à la volonté des dirigeants de reconnaître l'implication des salariés par ce moyen.</p> <p>S'il n'est quasiment jamais fait allusion, ni par les dirigeants, ni par leurs collaborateurs, au déclenchement de la formation pour l'impact que celle-ci pourrait avoir sur le devenir personnel des salariés ou sur la sécurisation de leur emploi, ce n'est pas par désintérêt ni par scepticisme sur ces questions. La raison en est que la formation n'est pas perçue comme un investissement dans le long terme. Celle-ci doit être immédiatement opérationnelle.</p> <p>Quant à la rareté constatée d'une demande de formation faite par les salariés eux-mêmes, cela s'explique de deux manières :</p> <p>1 - comme nous l'avons indiqué à plusieurs reprises, la plupart des formations dites formelles sont obligatoires dans un certain nombre de branches et s'imposent donc au salarié sans qu'il ait besoin de le demander ;</p> <p>2 - on a vu également que les formations informelles (accompagnement, coaching, tutorat, soutiens entre pairs) ainsi que les formations non formelles (réunions, de débriefing et de régulation, séminaires, etc.) revêtaient une grande importance dans la maîtrise au quotidien du travail du salarié. Celui-ci trouve assez fréquemment dans cette manière de se former les connaissances qui lui manquent. Il n'a pas besoin d'attendre de partir en formation pour les obtenir.</p>	<p>Pour que le déclenchement de la formation soit aussi le résultat d'une réflexion sur le devenir professionnel du salarié il serait nécessaire que celui-ci comme son employeur perçoive la notion de parcours dans la manière d'envisager sa carrière.</p> <p>Cela nécessiterait que les entretiens annuels intègrent cette notion. Or comme le soulignent certains témoignages, l'entretien annuel demande une technicité que beaucoup de responsables n'ont pas. Cela empêche très certainement qu'une exploitation maximum puisse en ressortir. Pas seulement en termes de formation mais également en termes de gestion de parcours professionnel et d'évolution des compétences.</p> <p>Aussi faudrait-il qu'un minimum de culture R.H. puisse être acquis par ceux qui ont en charge cette fonction dans l'entreprise. A ce titre, bien que l'obligation triennale de GPEC ne concerne que les entreprises de plus de 300 salariés, on peut constater que les TPE peuvent tirer un grand profit de cette mesure.</p> <p>Sans aller jusqu'à l'étendre aux entreprises de moins de 50 salariés, la GPEC pourrait y être « la porte d'entrée » de la formation. Pour cela les dispositifs de gestion territoriale ainsi que les plateformes R.H. devraient être optimisés et surtout connus de ces petites entreprises qui ne savent généralement pas qu'elles peuvent bénéficier de leurs services.</p> <p>De la même manière, une plus grande généralisation - diffusion - des diagnostics compétences prévus par la loi de 2009 serait facilitatrice.</p>

3.2 Le Plan de formation

3.2.1 Le plan de formation, une pratique rarement formalisée

Si le code du travail n'impose pas de formalisme particulier pour le plan de formation, la plupart des responsables rencontrés disent ne pas concevoir de planification des formations sur l'année à venir. Aussi les formations sont généralement programmées au fil de l'eau en fonction des besoins.

Les rares responsables qui formalisent leurs prévisions de formation dans le cadre du plan sont ceux dont l'entreprise a des obligations dans le cadre de franchises ou de concessions. Ces plans se résument souvent à une participation aux formations « catalogues » organisées par les structures dont l'entreprise est tributaire (holding, constructeurs, etc.).

Malgré l'absence de plan formalisé, les responsables dressent généralement un bilan des formations réalisées. Les DP sont informés des prévisions ou des réalisations mais de manière assez informelle.

« Dans les TPE, le processus d'élaboration du Plan de formation se résume bien souvent à une réponse à des besoins identifiés au fil de l'eau. La représentation des salariés peut-être inexistante et, quand il y en a une, elle ne bénéficie pas nécessairement de l'information prévue par le cadre légal. De la même façon, quand ils sont réalisés, les entretiens professionnels ne sont pas forcément utilisés pour identifier les besoins de formation ; ces derniers peuvent émaner directement des salariés ou d'une sollicitation « au fil de l'eau » de la part de la direction. »

LE PLAN DE FORMATION DANS LES ENTREPRISES : DE LA FORMALITE A L'OUTIL STRATEGIQUE - Etude SEMAPHORES pour le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP) sous la direction de : Carine SEILER Avec les contributions de : Sébastien BOTERDAEL, Pierre FERRACCI, Danielle KAISERGRUBER, Jean-Marie LUTTRINGER et Mathieu MALAQUIN - Juin 2013

A ce niveau, il y a peu de débat sur des choix qui font davantage l'objet d'échanges directs entre le dirigeant et le salarié concerné.

Verbatim INFO.IDF.4 : (Attachée de direction en charge de la gestion financière et des RH)
« Il n'y a pas de formalisme du plan de formation. Les besoins sont traités au fil de l'eau en s'assurant qu'ils entrent dans l'enveloppe attribuée par l'OPCA. Il y aura bientôt une nouvelle élection de DP. Ce sera l'occasion de formaliser davantage ».

On pourra trouver des pratiques plus proches de celles des grandes entreprises quand le dirigeant investit davantage sur la formation.

Extrait monographie INFO.IDF.1 : Un document plan 2014 sera présenté cette année au délégué du personnel élu en 2013 (absence d'IRP précédemment). Il existe un tableau de suivi des actions mises en œuvre et des critères formalisés pour les arbitrages et priorités de départ en formation. Les demandes de formation sont consolidées par la responsable RH. Le budget et les arbitrages finaux sont validés par les dirigeants.

Les formations prévues au plan restent généralement très classiques. Rares sont les entreprises visitées qui font consciemment de ce plan un outil stratégique de management. Il est communément conçu comme un programme prévisionnel.

Extrait METAL.CHAR.1: Il y a un plan de formation élaboré à partir des entretiens annuels ou d'une enquête formation. Les Chefs de service font remonter les besoins en formation. Le plan de formation est présenté aux Délégués du personnel qui peuvent exprimer un avis. Comme il y a généralement plus de demandes que de possibilités de réalisation, les DP évoquent les frustrations du personnel.

3.2.2 Pas d'incidence du genre sur l'accès à la formation

Nous n'avons pas constaté de discrimination d'accès à la formation liée au genre.

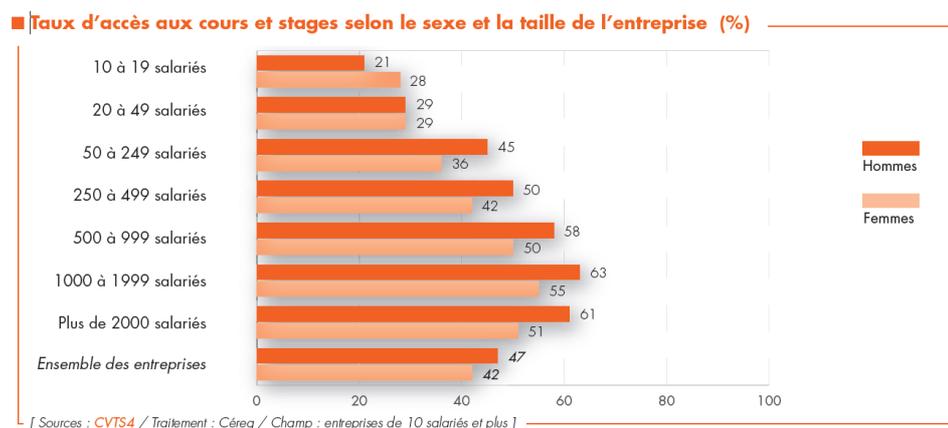
Dans les secteurs industriels, les différences d'accès à la formation entre les femmes et les hommes peuvent s'expliquer par la surreprésentation des femmes aux fonctions administratives.

Verbatim AGRO.CHAR.1 : (la gérante) « Les femmes agents de production semblent plus compétentes que les hommes concernant le travail sur les machines automatisés »

Verbatim AGRO.CHAR.3 : (la dirigeante) « L'entreprise estime que les collaborateurs femmes apparaissent comme plus perspicaces, anticipatrices et organisées. Les hommes semblent plus audacieux. »

Cf. monographie INFO.IDF.1 (extrait) « Le faible niveau de femmes dans l'effectif de l'entreprise s'explique par le déficit de jeunes filles s'orientant sur les formations initiales dans le secteur numérique / informatique. Des actions spécifiques de valorisation des métiers et des formations auprès des jeunes femmes ont été engagées par Syntec Numérique dans le cadre d'une commission spécialement créée « femmes du numérique ».

Verbatim INFO.IDF.2 : (Attachée de direction en charge de la gestion financière et des RH) Sur la question concernant la parité d'accès entre les hommes et les femmes, la RF souligne qu'il lui semble que « les demandes de report ou d'annulation sont plus fréquentes de la part des femmes que des hommes, mais on ne suit pas d'indicateur particulier ».



3.2.3 L'accès à la formation dépend du poste et de la qualification

Une part importante de la formation étant liée au poste de travail (formation formelle, non formelle, informelle) c'est plutôt l'affectation à un poste présentant des enjeux importants pour l'entreprise qui est l'élément déterminant du nombre de formations suivies.

Cf. HORES.BRE.2 (extrait) : Hormis les personnels dont les compétences sont stratégiques pour le développement de l'entreprise qui eux se forment dès que le besoin est identifié, une rotation est assurée de telle sorte que chaque salarié bénéficie d'une formation à minima tous les deux ans.

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) : Concernant les publics susceptibles d'être formés, du fait des faibles opportunités financières, l'entreprise a une approche uniquement basée sur l'efficacité.

Le niveau de qualification des personnels est également déterminant pour l'accès aux formations formelles. Les techniciens et cadres impliqués sur la technique et l'innovation étant privilégiés quant à leur accès à la formation. Ils sont en effet, plus autonomes dans l'organisation de leur activité et ont un accès facilité aux offres via internet.

Verbatim TRANS.BRE.3 : (responsable) « Se former et surtout viser une utilité de la formation, implique la capacité à se projeter dans l'avenir. Cette capacité est rare chez les personnes d'un niveau social et intellectuel très bas. »

Verbatim AGRO.BRE.3 (responsable) « Ce qu'on propose de bien, c'est pour les gens qui ont un bon métier ou un bon niveau..»

Analyse	Evolutions possibles
<p>Notons que la notion de plan, dans ces entreprises, n'est pas entendue au titre de dispositif d'accès à la formation (0,9%) mais comme le projet de formation de l'entreprise, tous dispositifs confondus.</p> <p>En matière de formation, le formalisme apparaît aux petites entreprises comme une contrainte supplémentaire.</p> <p>Le plan se réduit donc le plus souvent à un agglomérat d'actions disparates, programmées « au fil de l'eau », non formalisées et parfois non objectivées. La faible implication des représentants du personnel ne permet pas d'effet levier en la matière.</p> <p>Outre le manque de disponibilité et de savoir-faire, ce constat masque une difficulté réelle à analyser les besoins en compétences de l'entreprise et plus globalement une difficulté à faire des projections même à court ou moyen terme.</p> <p>Pour pallier ce problème, la loi de 2009 a donné aux OPCA la mission d'assurer un service de proximité pour les TPE/PME qui vise à accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition des compétences mobilisables et de leurs besoins individuels et collectifs de formation au travers du financement de prestations de diagnostic confiées à des opérateurs externes.</p> <p>Compte tenu des difficultés à appréhender les besoins, le plan « balaie » le plus souvent large en matière de publics, les formations formelles jouant également un rôle de valorisation et de paix sociale. Il n'est donc pas constaté de discrimination par le genre.</p> <p>Les compétences stratégiques ou sensibles pour l'entreprise sont les seuls facteurs de fléchage des actions de formation sur certains publics.</p> <p>Ces différents constats font également résonance avec la perception nuancée qu'ont les dirigeants des formations formelles au regard des modes d'apprentissage informels, plus répandus et plus prisés dans les entreprises de cette taille.</p>	<p>Sur ce point, les préconisations sont axées sur la capacité à transformer la logique de « solution formation » qui prédomine actuellement dans les entreprises de cette taille vers une logique d'investissement formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accentuer les dispositifs « diagnostic compétences » qui sont jugés très positifs par les entreprises. - Faire évoluer les modalités de sensibilisation des entreprises en privilégiant un discours « performance », « compétitivité », « compétences » à une entrée purement « formation » (notamment par la professionnalisation des conseillers OPCA et autres structures du champ emploi-formation). <p>Accompagner les organismes de formation à la mise en place de services « analyse des besoins » et « retour sur évaluation ».</p>

3.3 Les modalités de formation

3.3.1 La part importante des formations informelles et non formelles

Il s'avère nécessaire de distinguer d'emblée les formations formelles des formations informelles et non formelles, tant la part de ces deux dernières revêt une importance dans le volume de temps et de moyens déployés pour leur mise en œuvre.

Les formations formelles	Les formations informelles	Les formations non formelles
<ul style="list-style-type: none"> - plan de formation - dispositifs de droit commun - accès aux qualifications et aux certifications 	<ul style="list-style-type: none"> - accompagnement - coaching - travail en binôme - consultation de documentations techniques 	<ul style="list-style-type: none"> - session d'intégration des nouveaux salariés - réunions de travail - débriefing - séminaires, conférences - accès à des outils sur intranet

Cette distinction entre formation formelle et informelle ainsi que ces deux appellations sont absentes du vocabulaire des dirigeants comme des salariés des entreprises visitées. On parle plus volontiers de « stages » et de formation « sur le tas ».

Dans les entreprises qui ont recours à de faibles niveaux de qualification (comme l'agro-alimentaire et l'hôtellerie) l'informel occupe une très grande place. Ce sont aussi les entreprises où le turn-over est important et donc où les nouveaux entrants doivent acquérir rapidement les compétences nécessaires.

« La position des TPE/PME en la matière est moins nette, notamment en raison du fait que la frontière y est plus poreuse entre formation interne et formation dite informelle, ou encore entre formation et information. Ces pratiques échappent le plus souvent à l'OPCA et sont généralement intégrées dans l'exercice du Métier : « En interne, on a quelques experts sur certains thèmes. Ils organisent des séminaires pour leurs homologues. C'est le Directeur technique qui organise ces sessions : il choisit les thèmes, désigne les experts intervenants, construit avec eux le programme, etc.... Les experts ne sont pas forcément reconnus comme « formateurs ». On ne le valorise en tout cas pas par rapport à l'OPCA. »
Etude SEMAPHORES, *op.cit.*

Verbatim INFO.IDF.1 : (le dirigeant) « les apprentissages informels pourraient représenter jusqu'à 30 % de temps de formation ». cf. également monographie AGRO.CHAR.1

Dans les entreprises visitées, la formation au métier, la formation qui assure l'intégration et le maintien dans l'emploi, voire la progression de carrière et la mobilité, relève pour une part importante de modalités informelles et non formelles.

AGRO.BRE.3 (extrait) : L'entreprise est amenée à mobiliser en continu des modalités informelles de formation. Le recrutement s'opérant sans exigence de qualification spécifique, l'apprentissage des gestes professionnels se réalise essentiellement en situation de travail au sein des équipes.

La formation non formelle est totalement intégrée au travail depuis l'accueil des nouveaux arrivants, jusqu'à l'auto-formation. Elle est peu évoquée spontanément par les personnes rencontrées comme une modalité de formation.

Verbatim INFO.IDF.3, (la Directrice RH du Groupe) « les salariés se forment beaucoup en auto-formation ou avec des tutoriels, ils ont souvent besoin de développer des compétences sur des applications en version bêta, des technologies « derniers cri » où les formations n'existent pas. « Jeudis de l'info » une fois par mois sur des thématiques techniques, « ce sont des mini-conférences organisées également en visioconférence qui durent de 1h à 1h30 », « Mardis découverte » sans récurrence définie, rencontre ouverte sous forme de déjeuner sur des thématiques plutôt RH, développement personnel, ou bien-être dans l'entreprise « ces rencontres ont un enjeu de partage, j'ai organisé des mardis découverte sur les thèmes du Rôle du CE, de la préparation de son entretien annuel, d'autres pour échanger et partager sur les projets sociétaux du groupe, pour le dernier, j'avais invité un masseur sur le thème de la relaxation »,...

La formation informelle apparaît très vite dans le processus d'intégration des nouveaux salariés comme des salariés les moins qualifiés qu'on souhaite faire évoluer.

Les salariés les plus qualifiés, les chefs d'atelier, les supérieurs hiérarchiques, vont souvent être positionnés en accompagnateurs de leurs collègues ou collaborateurs, sous forme plus ou moins élaborée de tutorat ou de coaching pour expliquer « sur le tas » les bons gestes, bonnes postures ou procédures. Et ce, jusqu'à ce qu'une évaluation au fil de l'eau entérine l'acquisition de la compétence nécessaire.

Des pratiques de formation similaires sont également en usage afin d'obtenir d'un salarié un élargissement de ses compétences vers une plus grande polyvalence. Un collègue expérimenté va alors lui transmettre ses différents savoir-faire pour qu'il puisse l'épauler, le seconder ou le remplacer en cas d'absence.

AGRO.BRE.3 (extrait) : Concernant l'apprentissage et le développement des gestes professionnels, l'usage est avant tout la formation informelle, d'autant plus que la volonté de l'entreprise est de former les salariés à être polyvalents sur les postes de travail pour développer l'employabilité dans l'entreprise (intersites) et éviter la routine. Cette volonté est portée par une évolution salariale effective.

Bien qu'elles ne soient pas imputables, ces formations représentent pour les entreprises des dépenses qui sont souvent supérieures à celles liées à leurs formations imputables. Elles sont par ailleurs considérées par les dirigeants et leurs salariés comme essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise, au moins autant que les formations formelles, et constituent parfois les seules modalités de formation effectivement mises en œuvre dans l'entreprise.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : Les deux salariés interrogés pensent que la meilleure façon d'acquérir des compétences est la formation sur le tas.

L'Observatoire de l'Hôtellerie et de la restauration a conduit une étude empirique dédiée à cette thématique qui décrit avec précision le processus à l'œuvre : « Il s'agit a minima d'un contact entre deux salariés ou un patron et un salarié, l'un expérimenté et l'autre moins dans le champ de l'activité professionnelle. Elle peut se traduire par un travail en binôme reconnu et identifié comme générateur de développement des savoir-faire. Elle peut consister en la mise en application et en la pratique d'un savoir théorique. Elle peut également consister en l'observation et la mise en pratique immédiate ou différée d'actions nécessaires à la production et/ou à l'établissement d'une relation de services. ».

OBSERVATOIRE DE L'HÔTELLERIE ET DE LA RESTAURATION, « La formation informelle dans les petits établissements du secteur hôtellerie restauration de paris », Etude sectorielle, 2012 - Cité dans Etude SEMAPHORES

3.3.2 Des formations formelles souvent imposées...

Il a pu être constaté dans plusieurs secteurs (transports, vente auto, hôtellerie, métallurgie) qu'une part importante, voire la totalité des formations formelles était soumise à obligation par la réglementation, la branche, le groupement, le fournisseur ou le client. Ces formations peuvent également entrer dans des logiques de labellisation ou de certification.

L'obligation est liée au renouvellement d'une habilitation ou d'un permis, la mise en œuvre d'une méthode de travail obligatoire, la prise en main de nouvelles machines, l'utilisation de nouveaux produits...

Verbatim TRANS.IDF.1 : (le dirigeant) « Il y a de nombreuses infractions et on reçoit des avertissements, l'administration demande qu'on forme les chauffeurs ».]

Il s'agit de formations au coût souvent très conséquent pour l'entreprise qui y est soumise et dont les contenus sont imposés aux entreprises. De ce fait, l'entreprise qui souhaite proposer des actions autres qu'obligatoires, est souvent amenée à dépenser plus que le budget alloué par son OPCA. Par ailleurs, les contenus de formation et la pédagogie mise en œuvre paraissent souvent trop génériques.

Verbatim TRANS.BRE.4 (Salarié) « Le matériel utilisé pour ces formations (camions, engins,...) est différent du matériel de l'entreprise le transfert n'est pas évident. Il arrive aussi que le matériel obsolète du centre de formation ne permette pas de faire correctement les exercices demandés. Les apprentissages sont parfois basiques comparés à l'activité durant le travail.

Les examens ne correspondent pas à la réalité.

Concernant d'autres formations, elles sont appréciées notamment parce qu'elles permettent de voir des « choses nouvelles ». Il semble que les acquis ne soient pas mis en œuvre car « trop éloignés de l'activité du poste ». « Voir d'autres personnes » a été également apprécié.

Verbatim TRANS.BRE.3 (responsable) « Du fait du niveau faible de connaissances générales, l'entreprise doit trouver des modalités adaptées pour enseigner et pour évaluer les connaissances. Elle le fait pour que les chauffeurs puissent réussir leurs examens ».

Verbatim TRANS.IDF.1 (chef d'entreprise) « je ne trouve pas que les organismes de formation, mis en place par les organisations patronales, mettent en œuvre une pédagogie de qualité » (en parlant d'un grand organisme de branche) mais il précise que « ce n'est pas parce que les formations actuelles sont inefficaces qu'il faudrait en ajouter d'autres ».

3.3.3 ... mais parfois également choisies

Pour certifier

Les formations formelles sont utilisées dans un objectif certifiant par les dirigeants qui développent une responsabilité sociale forte et qui veulent assurer la sécurisation dans l'emploi de leurs salariés.

Cf.HORES.BRE.1 (extrait) : La directrice accorde une grande importance aux certifications métiers qui assurent un socle minimum de connaissances dans les domaines hôtelier et linguistique. Du fait de cette sensibilité, les formations formelles sont à visée professionnalisante et peuvent également être certifiantes. (Ex le titre Afp pour les femmes de chambre) ».

Cette préoccupation est également présente chez les dirigeants qui embauchent des jeunes en contrats de professionnalisation.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : Le dispositif de professionnalisation a permis de mesurer la plus-value des apports formatifs et a fait considérablement évoluer l'entreprise sur le sujet de la formation et de la certification.

Verbatim « Je suis convaincue que tous les jeunes doivent avoir une formation certifiante »

Par ailleurs, les actions de formation formelles, quelles qu'en soient les finalités, permettent d'atténuer l'absence de formation initiale.

Cf. HORES.BRE.3 (extrait) : La directrice est bien consciente que les actions de formation permettent de combler un déficit de formation initiale.

Verbatim « Quand la formation initiale est faible, les stages sont mentionnés sur les CV. »

Pour des formations spécifiques

D'une façon générale, les formations formelles sont le plus souvent liées aux techniques métier.

Les métiers qui appellent des compétences pointues et évolutives sont demandeurs de formations formelles souvent très coûteuses pour les entreprises (et donc souvent limitées en nombre).

Cette prépondérance du « métier » dans le choix des thématiques de formation n'empêche pas certains dirigeants de proposer des formations sur des sujets plus transversaux tels que le management, la bureautique, les outils informatiques, la gestion du temps etc...

Ces formations sont réalisées dans le cadre de sessions inter-entreprises, plus rarement en intra.

Cf. HORES.BRE.2 (extrait) : Concernant les stages, le choix se porte principalement sur des actions interentreprises (...). Ce type de stage permet de favoriser le dialogue et les échanges avec des pairs travaillant dans d'autres secteurs donc de développer la culture du secteur. »

Il arrive parfois que le formateur se déplace dans l'entreprise pour des formations sur mesure.

Les participants, de retour dans l'entreprise, pourront donner leur sentiment sur le plus ou moins grand intérêt de ce qu'ils ont appris. Cela pourra avoir un effet sur le choix de l'organisme de formation.

3.3.4 Un choix de formation souvent difficile

Les entreprises expriment des difficultés pour trouver des formations qui correspondent à leur besoin. Il faut distinguer plusieurs raisons à cela :

1 – dans certains cas la difficulté ne porte pas sur les contenus mais sur les modalités d'organisation, la formation en intra étant recherchée pour les bénéficiaires d'une formation *in situ*, à la fois plus concrète et produisant moins de perturbation dans l'organisation du travail.

2 – pour les salariés non qualifiés, les entreprises estiment que l'ingénierie pédagogique mise en œuvre par les organismes de formation ne tient pas suffisamment compte des besoins spécifiques de ces publics.

3 – l'offre de formation est parfois jugée inadaptée à la réalité des besoins et de moyens des entreprises, qui estiment notamment que les tarifs pratiqués sont trop élevés.

Cf. monographie AGRO.CHAR.2 : « L'entreprise a inscrit certains de ses agents dans des actions de lutte contre l'illettrisme mais a renoncé à entreprendre les démarches du CQP pour certains autres salariés peu qualifiés, estimant la démarche trop lourde. »

De manière générale, les dirigeants sont plutôt actuellement dans une logique de fidélisation et de proximité vis à vis des prestataires de formation.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : Vis-à-vis de ses prestataires, l'entreprise est dans une approche de fidélisation qu'elle estime facilitatrice.

Verbatim « Je n'ai aucune envie de changer de prestataires car ils me conviennent et nous privilégions la proximité ».

Cf. HORES.BRE.2 (extrait) : Pour les actions plus classiques, l'entreprise est dans une approche de renouvellement de prestataires car l'offre de la CCI, bien que de qualité, est devenue trop routinière et connue des salariés pour jouer son rôle de booster de compétences.

3.3.5 L'articulation entre les modalités diversifiées de formation

Les entreprises non convaincues par l'offre de formation disponible, se cantonnent encore souvent aux formations formelles imposées.

Aussi la réalisation de formations en interne est-elle citée comme une alternative. Outre son intérêt financier, la formation interne permet d'utiliser le matériel de l'entreprise, d'adapter la formation aux processus, de limiter les déplacements, de moins désorganiser le travail.

Le problème reste alors pour l'entreprise d'assurer les conditions (pas toujours connues) de l'imputabilité de telles formations au financement des OPCA.

On constate que la formation formelle est souvent plus développée dans les entreprises aux processus fortement structurés dans lesquels la formation informelle (accompagnement, coaching, tutorat) et la formation non formelle (réunions, reporting, séminaires internes) sont déjà quasi institutionnalisées.

L'articulation entre les modalités de formation, quand elle existe, est rarement organisée sciemment.

Cf. AGRO.BRE.4 (extrait) Cette articulation n'est pas organisée en tant que telle mais le directeur exprime fortement l'idée que le non-formel est le socle sur lequel se construit la formation informelle et formelle

Verbatim « Si on se connaissait moins, on aurait moins envie de se former, de s'entraider et de faire des efforts pour faire évoluer l'entreprise »

Cf. HORES.BRE.1 (extrait) : Cette articulation n'est pas clairement posée même si la directrice est bien consciente de l'apport de la formation formelle sur le transfert de savoir-faire professionnels en situation de travail.

Mais les dispositifs en alternance peuvent permettre une meilleure appropriation des articulations possibles entre les différentes modalités de formation.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : L'entreprise a pris conscience, par le projet de professionnalisation, du réinvestissement des acquis de la formation formelle dans l'accompagnement au quotidien des opérateurs. La formation formelle est ainsi vécue comme un outil permettant l'essaimage, sur le poste de travail, du bon geste professionnel.

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) : Le gérant fait l'hypothèse que cette articulation pourrait être concrétisée en cas de recrutement de jeunes en contrats de professionnalisation et serait bénéfique à l'ensemble du personnel.

Verbatim « Ce serait bien d'avoir des compétences nouvelles qui pourraient améliorer nos façons de faire ».

Verbatim INFO.IDF.4 : (Attachée de direction en charge de la gestion financière et des RH)
« L'apprentissage par des voies informelles est très développé, il fait « partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise ».

La personne rencontrée maîtrise relativement bien les conditions d'éligibilité des actions de formation. Elle indique avoir travaillé avec son conseiller OPCA pour rendre éligibles des séquences de formation internes. Le rapport temps passé pour formaliser / financement obtenu s'est avéré assez décourageant. »

Taux d'accès et durée des cours et stages par stagiaire en 2010	Entreprises de 10 à 49 salariés	Ensemble (10 salariés et plus)
Taux d'accès (%)		
C2 - Taux d'accès aux cours et stages	26,7	44,2
C3 - Taux d'accès aux autres pratiques :		
• Périodes de formation en situation de travail organisées à l'avance et encadrées	31,1	26,5
• Formations organisées par rotations sur les postes de travail, échanges, détachements, mises en doublon ou visites d'études	11,5	4
• Participations à des conférences, séminaires, foires commerciales ou salons dans le but d'apprendre	15,4	4,3
• Formations organisées au travers de participations à des cercles d'apprentissage ou des cercles de qualité	7,6	1,7
• Périodes organisées d'autoformation	10,3	8,3

(Source : CVTS4 ; Traitement Céreq)

Des formations formelles choisies par l'entreprise font souvent l'objet de ré-exploitation et d'essaimage des connaissances acquises lors de formations formelles, à l'ensemble des salariés concernés. La modalité de ce transfert est informelle.

Analyse	Evolutions possibles
<p>On a vu que les formations formelles sont fortement « instrumentalisées » c'est-à-dire qu'elles apportent une réponse précise et directement opérationnelle à un besoin de compétence que les formations informelles et non formelles n'ont pu satisfaire. L'articulation du formel avec les deux autres modalités peut-être alors comprise comme l'apport complémentaire du formel à l'informel et au non formel.</p> <p>Mais les formations formelles semblent davantage être utilisées par ceux des salariés qui ont déjà une qualification et qui ont besoin de l'actualiser qu'à ceux qui n'en ont pas. C'est particulièrement vrai pour des professions aux fortes contraintes conventionnelles comme la réparation auto et le transport.</p> <p>En conséquence les salariés les moins qualifiés sont ceux qui apprennent principalement leur métier de manière informelle ce qui ne leur permet pas d'avoir une reconnaissance effective de leurs compétences, en dehors de l'entreprise. Il y a donc une limite à la formation informelle si elle n'aboutit pas au bout d'un certain temps à une certification. Le dispositif VAE prend ici toute sa portée en</p>	<p>Il serait nécessaire d'établir un lien étroit entre les pratiques de formations informelles et leur reconnaissance par la VAE. Cela pourrait passer pour les branches concernées par le développement de CQP particulièrement adaptés à des professions qui n'ont pas encore fait l'objet d'une reconnaissance fine des compétences qu'elles mobilisent, en terme de savoir-faire et de savoir être dans l'accomplissement de tâches difficiles et parfois ingrates.</p> <p>L'influence formatrice du dirigeant ou de son équipe d'encadrement est assez unanimement reconnue par les salariés. Par ailleurs le traitement par le CEREQ de la CTVS4 nous apprend que les entreprises qui auront le plus tendance à former leurs collaborateurs sont celles à qui les OPCA fournissent le plus d'informations.</p> <p>Il serait nécessaire que les OPCA renforcent leur accompagnement auprès des dirigeants et utilisent ceux-ci comme médiateurs « naturels » pour mieux atteindre les salariés.</p> <p>On sait que les visites des OPCA dans les TPE sont relativement peu nombreuses (18 % ont été visitées l'an passé). Aussi faudrait-il développer en ligne des services faciles d'utilisation et interactifs permettant</p>

<p>permettant de convertir cette expérience en « certification » exploitable sur le marché de l'emploi.</p> <p>S'affirme cependant la tendance à des formations formelles en interne dans l'entreprise ainsi qu'à l'animation de ces formations exécutée par les responsables ou le dirigeant lui-même (sous couvert de l'accord de l'OPCA). Cela appelle deux remarques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'employeur assumerait de plus en plus un rôle de guide auprès de ses collaborateurs et de garant des emplois ; - Estimant qu'« <i>on n'est jamais mieux servi que par soi-même</i> », au vu des offres extérieures souvent insatisfaisantes, l'employeur décide de prendre lui-même à sa charge le rôle de formateur. <p>Les entreprises n'ont pas la main sur les contenus et l'organisation des formations formelles obligatoires. Même la sélection des offres est limitée du fait de la recherche d'un organisme de proximité.</p>	<p>aux salariés en accord avec l'employeur de construire sa demande en fonction des droits qu'il aurait acquis.</p> <p>Concernant les formations obligatoires et notamment celles liées à la réglementation, il semble qu'elles ne profitent pas suffisamment aux entreprises et aux salariés. Leurs contenus et la qualité de leur mise en œuvre devraient faire l'objet d'un suivi plus précis et d'une individualisation plus importante notamment pour prendre en compte les faibles niveaux de qualification.</p> <p>Ces formations consommant une part importante du budget formation, il paraît indispensable que les salariés en reviennent avec des compétences nouvelles. Le cas des renouvellements d'habilitation ou de permis récurrents nécessiterait de revoir les contenus en mettant en place des modules différenciés selon les besoins et l'expérience des salariés concernés. Un système de contenus « à la carte » pourrait aussi permettre une meilleure adaptation aux besoins.</p>
---	--

3.4 L'utilisation des dispositifs de la formation

De manière très générale, c'est l'activité productive, le résultat de l'entreprise donc le court terme, qui motivent la mise en place de dispositifs de formation. Le retour rapide sur investissement est recherché même s'il n'existe que très rarement d'outils de mesure de ce retour.

3.4.1 Un DIF peu utilisé par les salariés

Les salariés sont bien informés de leurs droits, l'obligation légale d'information est respectée selon les dirigeants rencontrés. Généralement l'information concerne le décompte des droits sur la fiche de salaire de décembre.

La plupart des responsables rencontrés évoquent une information donnée au personnel au moment de la création du DIF.

Par contre, il n'y a pas ou peu d'information relative à l'offre de formations utilisables dans le cadre du DIF.



« L'information passe avant tout par l'employeur. Selon les déclarations des salariés, 66 % d'entre eux ont eu connaissance du DIF dans l'entreprise, que ce soit via le service du personnel (25 %), la hiérarchie (19 %), les collègues de travail (17 %) ou les représentants du personnel (5 %). Pourtant, selon les déclarations des entreprises, les campagnes d'information se sont raréfiées. En moyenne, 34 % des entreprises ont mené une campagne d'information sur le DIF en 2010 contre 41 % en 2005. Quelle que soit la taille de l'entreprise, ce pourcentage s'est réduit.

Le degré de connaissance du dispositif par les salariés dépend néanmoins de certaines caractéristiques de la politique de formation des entreprises. À taille, secteur de l'entreprise et catégorie socioprofessionnelle équivalents, sa notoriété est d'autant plus grande que l'entreprise mène une politique de formation proactive. Celle-ci passe par l'investissement dans la formation, la communication d'un relevé individuel du nombre d'heures acquises, l'organisation d'entretiens professionnels pour tous les salariés, l'existence d'un service ou d'un responsable de formation, ou encore la diffusion d'une liste de formations accessibles spécifiquement dans le cadre du DIF. Elle n'est pas sans rapport non plus avec certaines caractéristiques structurelles. La taille, mais plus encore le secteur, s'imposent comme des facteurs déterminants ; plus l'entreprise est grande, plus ses salariés connaissent le dispositif, le chiffre atteignant 74 % dans les entreprises employant plus de 2000 personnes. »

Quand la formation continue, 2014. Cereq. A paraître.

Il est difficile de déterminer si les salariés conservent leurs droits parce qu'ils ne s'en préoccupent pas ou s'ils cherchent à « épargner » leur DIF pour pouvoir prétendre à des formations plus longues à partir de projets personnels, même si ce projet est en lien direct avec leur emploi.

Verbatim INFO.IDF.2 : (La responsable en charge de la gestion administrative et des RH) « Ils n'utilisent pas leur DIF et gardent leur compte à 120h comme un petit livret d'épargne qui pourrait être utilisé en dépannage. Le DIF est perçu comme la possibilité de suivre des formations sortant des besoins de l'entreprise, pour suivre une formation professionnelle de son choix ».

Il n'est pas rare de voir l'entreprise employer le DIF pour des formations du plan avec la justification que ces formations ne pourraient pas avoir lieu sans cela. Dans ce cas elles sont toutefois effectuées sur le temps de travail.

Verbatim TRANS.BRE.3 (responsable) « Certaines formations sont réalisées pour tout ou partie sur le DIF » « elles pourraient effectivement être nécessitées par le poste de travail (polyvalence).

Certaines formations par contre constituent une opportunité de progression pour le salarié en dehors de son poste et elles sont prises en charge par le plan de formation en échange d'un engagement de rester un certain temps dans l'entreprise (passage du permis « super lourd » avec une formation de 5 semaines)».

Inversement des formations qui pourraient relever du DIF sont réalisées sur le plan.

Verbatim TRANS.IDF.2 : (la gérante de l'entreprise) « Les chauffeurs peuvent faire une formation Super Lourd, mais alors la formation est plutôt réalisée sur le plan de formation »

On constate parfois une confusion sur l'usage du DIF et la mise en œuvre des DIF prioritaires.

AGRO.BRE.2 (extrait) : Par ailleurs, les compteurs DIF sont pour la plupart, à 120 heures mais les priorités de la branche restreignent les financements DIF aux formations métiers. Toutefois, celles-ci étant financées sur le plan, les DIF ne sont pas mobilisés.

Les entreprises et les OPCA reconnaissent que ce dispositif est un droit du salarié pour des projets personnels de formation mais considèrent qu'il doit être utilisé pour des projets proches du métier de l'entreprise et de son activité.

Nous avons observé un usage du DIF en rapport avec l'employabilité assez fréquent dans le secteur du transport qui consiste à suivre une formation pour récupérer des points de permis de conduire.

Cf. TRANS.IDF.2 (Extrait): Les chauffeurs utilisent également le DIF pour récupérer des points de permis ou passer les CACES.

Il existe aussi dans d'autres branches (INFO) des modalités spécifiques pour le DIF des TPE-PME qui ne sont toutefois pas connues des entreprises visitées.

Les cas où l'utilisation du DIF est vraiment le fait du salarié, précèdent ou préparent souvent un départ de l'entreprise.

Recours au DIF (% d'entreprises)	2006	2008	2011
10-19 salariés	4,9	7,5	8,8
20-49 salariés	9,8	14,7	18,2
10- 49 salariés	7,1	10,7	12,7

(Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq)

Entreprises de 10 à 49	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux d'accès au DIF %	0,6	1,3	2,0	2,2	2,6	2,7	2,4
Durée des formations dans le cadre du DIF en heures	20,0	21,7	20,5	20,6	21,1	22,2	22,1

(Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq)

3.4.2 Le CIF méconnu

Alors que le CIF pourrait être une solution préventive pour des salariés vulnérables, il n'est quasiment pas utilisé.

Certains responsables se plaignent de le financer alors que leurs salariés ne l'utilisent pas.

Le peu de mobilisation du CIF recoupe le constat que nous avons pu faire concernant l'absence de demande de formation à l'initiative du salarié et l'absence d'incitation de la part de l'employeur pour un dispositif qui n'est que rarement en rapport avec le besoin de son entreprise, tout du moins tel que ce dispositif est perçu.

En effet statistiquement, d'après l'étude de FPSPP, 75% des objectifs déclarés ou atteints par les bénéficiaires du CIF consistent à changer de profession et 68 % à changer d'entreprise. Cette tendance est confirmée par l'Observatoire des transitions professionnelles (OTP), créé par sept FONGECIF qui note que majoritairement, les salariés qui s'engagent dans un CIF visent un changement d'activité plutôt qu'une montée en qualification.

Or dans une grande majorité des entreprises que nous avons visitées, nous avons pu constater ou entendre dire que les salariés souhaitaient principalement évoluer au sein de leur entreprise plutôt qu'ailleurs.

Pourtant, toujours d'après l'OTP, auquel participent les FONGECIF de deux des trois régions retenues pour notre étude, l'Île de France et la Bretagne, on constate que dans ces deux régions les CIF les plus demandés le sont dans la réparation auto, la restauration et le transport routier, trois des six secteurs retenus dans la présente étude.

Ce paradoxe relatif peut s'expliquer par une information insuffisante sur le dispositif auprès des salariés comme des employeurs. Ces derniers considérant le CIF plutôt comme un risque de voir partir des salariés qu'on se sera efforcé de qualifier en pure perte.

On peut également considérer que l'éligibilité au CIF qui conditionne une formation de longue durée peut ne pas convenir aux projets de certains salariés peu qualifiés qui souhaiteraient se reconverter dans des métiers qui ne nécessitent pas forcément une haute qualification.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : D'après la responsable de formation, le fléchage des dispositifs est un frein aux reconversions : pour exemple elle cite le cas d'un opérateur, possédant un CAP de boucher, qui souhaite se reconverter au métier de pizzaiolo pour lequel il existe une formation spécifique de 35 h. Selon elle, aucun financement ne peut être mobilisé pour cette action : en effet, la formation ne correspond pas aux actions financées sur le plan (métier et réglementaires) ni aux priorités DIFde la branche (métier) et la durée de l'action est trop courte pour une prise en charge par un CIF.

Cf. TRANS. BRE.1 (extrait) : Une demande de CIF concernant un CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) a été déposée mais a été refusée.

3.4.3 Le succès relatif du contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est souvent utilisé comme moyen de recrutement, notamment pour les futurs collaborateurs de moins de 26 ans.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : Par ailleurs, le développement de l'entreprise est très lié à sa capacité à recruter. L'entreprise mise sur la formation pour permettre le recrutement de jeunes (dispositif de professionnalisation ...)

La formation dispensée contractuellement à ces nouveaux salariés peut avoir un effet dynamisant sur les « anciens » en les incitant à intégrer des connaissances autres que les leurs.

Le contrat de professionnalisation peut se trouver en concurrence avec l'apprentissage. Les entreprises choisissent l'un ou l'autre en fonction de leur culture d'une part (la métallurgie, par exemple, privilégie l'apprentissage), mais aussi en fonction des formations offertes dans un cadre ou dans l'autre, de la bonne adaptation des contenus ou des moyens de formation à la réalité de l'entreprise ou bien encore de la facilité de mise en œuvre du dispositif.

Sur le marché de l'emploi le contrat de professionnalisation suscite l'intérêt des entreprises au turn-over élevé pour des questions de coûts de main-d'œuvre qui compense selon elles le faible niveau de qualification des candidats.

Dans les entreprises à faible turn-over l'acquisition de compétences et la qualification sont les principales motivations pour recourir au contrat de professionnalisation. Dans ce cas l'embauche du candidat à l'issue de sa formation est le principal objectif.

Extrait TRANS.BRE.4 : L'activité de déménagement dans le secteur des transports en est un bon exemple : des jeunes, embauchés pour manutentionner sur CDD, sont embauchés en contrats de professionnalisation pour passer leur permis poids lourds et intégrer l'entreprise en CDI.

Dans certains secteurs, on recourt au contrat de professionnalisation pour « qualifier » et non pas forcément pour « employer » selon le turn-over traditionnel du secteur.

Le contrat de professionnalisation est plutôt mis en œuvre dans des entreprises où le dirigeant a une sensibilité particulière à la formation des jeunes en alternance.

3.4.4 La période de professionnalisation : un outil technique

Il apparaît que ce dispositif est relativement méconnu. Lorsqu'il est mis en œuvre, c'est sur le conseil de l'OPCA. Le montant des dépenses concernées varie considérablement selon les interlocuteurs rencontrés.

En matière de taux d'accès des salariés à la période de professionnalisation, 1,2 % des salariés des entreprises de 10 à 29 salariés ont suivi une période de professionnalisation, ils sont 1,6 % dans les 20-49, et 2,2% sur l'ensemble des entreprises. On voit donc que s'il y a plus d'entreprises de 20 à 49 proposant ce dispositif, en revanche la proportion relative des salariés à en bénéficier est moindre (Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq).

Analyse	Evolutions possibles
<p>Les entreprises concernées n'abordent pas la formation sous l'angle des différents dispositifs existants.</p> <p>Cette machinerie reste pour eux largement invisible. Seul compte le financement que ces dispositifs rendent possibles. A cet égard, les entreprises font une confiance totale à l'OPCA pour la gestion de leurs formations et attendent non seulement une optimisation budgétaire mais également un appui à la mise en œuvre.</p> <p>Le DIF est très peu demandé par les salariés. Toutefois, la limite à son utilisation va au delà des réserves faites par l'employeur pour des raisons de disponibilité ou de charge. Nous avons entendu à plusieurs reprises que le DIF ne peut être utilisable que dans le cadre du métier de l'entreprise, ce qui exclut les projets individuels des salariés.</p> <p>Le contrat de professionnalisation est mieux identifié dans la mesure où il permet un recrutement éclairé.</p> <p>Cet état de dépendance vis-à-vis de l'OPCA va de pair avec une certaine vulnérabilité car, sans l'appui de l'OPCA, - dont les conseillers doivent cependant gérer simultanément un nombre conséquent de TPE/PME- les entreprises ne sont pas en mesure de fléchir un dispositif financier plus favorable pour eux ou de s'adapter aux priorités de branche.</p> <p>La complexité du système et la multiplicité des dispositifs et financements ne sont pas des facteurs facilitateurs car se repérer dans ces dispositifs requière une maturité en ingénierie financière que peu de dirigeants de PME possèdent.</p>	<p>Les OPCA pourraient renforcer leur rôle de fédérateurs et d'accompagnateur des entreprises dans la mobilisation des financements destinés à la formation des salariés les moins qualifiés (appels à projet du FPSPP ou financements régionaux par exemple) afin de proposer une offre d'ingénierie globalisée.</p> <p>Une clarification des conditions d'utilisation du DIF et la possibilité de réels projets individuels semblent des priorités concernant ce dispositif.</p> <p>La période de professionnalisation pourrait également faire l'objet d'une uniformisation des conditions de son utilisation et d'une information spécifique à destination des entreprises.</p>

3.5 L'impact des formations

3.5.1 Des effets sur les compétences pour les formations centrées sur la tâche

D'une façon générale, le but recherché, et donc le principal effet de la formation, est l'adaptation des salariés aux postes de travail ou à l'évolution de leurs fonctions en vue d'occuper un autre poste dans l'entreprise. Cela permet à celle-ci de maintenir sa technicité et de rester compétitive.

Très souvent la formation formelle fait l'objet, dans les entreprises visitées, d'une « vérification » de ses effets dans les jours ou les semaines qui vont suivre le stage dont aura bénéficié un salarié.

HORES.BRE.1 (Extrait) : La directrice apprécie la réalité du développement des compétences au quotidien en situation de travail, qu'il s'agisse des techniques métiers ou des compétences comportementales. Elle note toutefois une difficulté à mesurer précisément l'impact sur ces dernières.

Des entreprises mettent en place un système de référentiel permettant de mesurer les impacts de la formation sur le travail effectif du salarié en termes de rendement ou de qualité d'exécution.

Mais généralement les entreprises visitées n'ont pas mis en place d'indicateurs permettant de vérifier l'impact d'une formation sur les compétences d'un collaborateur qui en a bénéficié. Le ressenti de ces effets est majoritairement d'ordre subjectif, inscrit dans le temps, en observant les changements de comportement ou de savoir-faire chez l'agent concerné.

Cf. AGRO.CHAR.2 (extrait) « L'entreprise aurait mis en place un programme d'amélioration continue des conditions de travail, mené avec des investissements réguliers et des indicateurs de suivi pour en mesurer l'efficacité. Ces indicateurs servent aussi à mesurer l'impact des formations qui ont été dispensées suite à un diagnostic de mise en adéquation des compétences techniques et des postes occupés. »

Verbatim HORES.IDF.3 : (la gérante) « C'est l'unité dans l'équipe de travail qui reflète l'âme de l'établissement. Mais cette unité physique aura une vie, des ambitions et un avenir, à condition d'arriver à formaliser clairement les choses. La GPEC mise en place depuis peu devrait aider à cette formalisation ».

Un des dirigeants rencontrés est plus réservé quant à l'impact réel de la formation sur les compétences.

Cf. AGRO.BRE.4 (extrait) : « Le directeur minimise l'apport de la formation sur les compétences car il dit avoir beaucoup de difficultés à analyser les besoins et donc à s'assurer que la formation sera utile et bien vécue.

Verbatim « Rien n'est pire que d'envoyer quelqu'un à une formation qu'il estime ou qui s'avère inutile ».

Cf. HORES.BRE.2 (extrait) : Pour optimiser les effets de la formation (...) il faudrait disposer d'une offre de proximité diversifiée et innovante. Les formations de haut niveau, indispensables au développement de l'entreprise ont lieu à Paris et coûtent cher ce qui préempte une grande partie des financements mobilisables.

Les formations obligatoires liées à la réglementation (Transport), sont ressenties comme mal adaptées, trop longues, redondantes pour les personnels expérimentés.

Cf. TRANS.BRE.4 (extrait) : Les formations obligatoires sont perçues par les salariés et dirigeant comme peu adaptées. « Les contenus apportent peu, les modalités sont peu adaptées à des travailleurs, la durée est excessive (salarié) ». « L'impact est très faible alors que cela consomme une part importante des crédits formation (dirigeant) ».

3.5.2 Des effets indirects sur l'évolution professionnelle du salarié

Si la formation peut apparaître comme un facteur de progression de carrière pour le salarié, c'est plus souvent l'évolution professionnelle elle-même qui déclenche la formation. La formation serait donc alors un accompagnement plutôt qu'un levier d'évolution.

Verbatim HORES.IDF.4 : (le gérant) « Si on vient un peu par hasard à exercer nos métiers, on peut se prendre au jeu à condition d'y être encouragé. Donc le dirigeant et ses responsables doivent être attentifs à maintenir un esprit formateur dans le travail au quotidien ».

Cf. également Monographie AGRO.CHAR.3

Verbatim INFO.IDF.4 : (Attachée de direction en charge de la gestion financière et des RH) « La formation professionnelle peut accompagner à la marge certaines compétences mal maîtrisées, mais c'est avant tout l'acquisition de l'expérience de terrain qui permet l'évolution professionnelle ».

L'impact direct de la formation sur l'évolution professionnelle du salarié en termes de promotion ou d'augmentation salariale est moins perceptible.

Verbatim TRANS.IDF.3 : (salarié chauffeur) « La carrière d'un chauffeur ne connaît pas d'évolution notable (de 1800 à 2200€). C'est essentiellement l'ancienneté, l'absence d'accident et le bon entretien du camion qui sont les critères sur lesquels sont arbitrées les augmentations. »

La formation professionnelle a principalement pour effet de faire évoluer le salarié en lui permettant d'étendre le champ de ses missions ou de faire face à des environnements plus complexes.

Verbatim TRANS.BRE.3 : (La responsable environnement) « Le DIF permet aux salariés d'accéder à la polyvalence qui conditionne l'employabilité et l'intérêt d'un travail choisi. Les formations pour la récupération de points de permis constituent également un enjeu d'employabilité pour les chauffeurs. Ces formations sont accessibles via le DIF ».

Changements professionnels et formation	Entreprises de 10 à 49 salariés	
	a connu au moins ...	Part de formés, en lien avec ...
- un accroissement de la polyvalence	53	32
- un accroissement de la complexité des tâches	45	26
- un accroissement de l'autonomie	44	25
- une augmentation de la rémunération	35	13
- une mise en place d'une nouvelle organisation du travail	17	34
- une mise en place d'une nouvelle technique	13	43
- un nouveau produit	13	45
- un changement de poste ou de fonction	13	27
- un accroissement du niveau hiérarchique	13	26
- un changement d'horaires de travail	5	7

(Source : DIFES2 ; Traitement Céreq) – Champ : les salariés des entreprises de 10 salariés et plus

Dans les entreprises où la polyvalence est valorisée, la formation renforce les chances des salariés d'être maintenu dans son emploi et de bénéficier d'évolutions salariales

Pourtant, les personnes interrogées ne font pas état d'effets positifs du DIF ou du CIF sur leur évolution professionnelle.

D'ailleurs, certaines rares entreprises qui avaient donné leur accord à une demande de DIF ou mis en place un contrat de professionnalisation pour des salariés ayant démissionné à la suite de leur formation pour entrer dans une autre entreprise, en ont tiré la conclusion qu'il n'est pas de leur intérêt de former leurs salariés pour autre chose que l'adaptation à leur poste de travail.

La promotion « verticale » repose davantage sur les opportunités de remplacement qui se créent dans l'entreprise plutôt que sur l'acquisition d'une nouvelle compétence par le biais de la formation. Certaines entreprises notamment dans l'hôtellerie ou la vente automobile affirment cependant inciter leurs salariés à être plus mobiles grâce à la formation. Car dans ces secteurs le changement de poste et le gravisement des échelons est non seulement encouragé mais recommandé. Cependant au regard de la taille des établissements, une promotion « verticale » conditionne souvent un départ de l'entreprise.

Verbatim INFO.IDF.2 : (consultants, ingénieurs en informatique en période d'inter-contrat dans l'entreprise) « On utilise rarement la formation pour amener un collaborateur à un niveau d'expertise très sensiblement supérieur ».

Cf. HORES.IDF.4 (extrait) «La direction illustre l'importance que prennent les différentes possibilités de se former et de se perfectionner pour évoluer professionnellement. Il ne saurait y avoir qu'une seule formule qui risquerait de ne pas rencontrer le public auquel elle est supposée être destinée »

Cf. AUTO.BRE.3 (extrait) «La politique du groupe ne se veut pas que réactive. Par exemple, l'accompagnement des nouveaux entrants est considéré comme un investissement pour l'avenir de l'entreprise et de ceux qui y travailleront dans les prochaines années. »

3.5.3 Des effets « d'accompagnement » du développement économique de l'entreprise

Notons tout d'abord que, pour la plupart des dirigeants, la formation, si elle n'est pas forcément identifiée comme un levier de développement économique, est tout au moins perçue comme utile voire nécessaire au maintien de son activité économique.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) « Le positionnement de l'entreprise sur un segment de haute qualité requiert des compétences qualifiées. Si actuellement l'activité se porte bien dans un secteur touché par la crise, l'entreprise est très consciente de la valeur ajoutée des compétences pour conserver sa notoriété et ses parts de marché.

Cf. AUTO.IDF.1 (extrait) «Comme sur l'évolution des compétences, l'impact de la formation sur le développement économique de l'entreprise ne peut pas être mesuré isolément, d'après son dirigeant. Cet impact, s'il existe fait partie d'un ensemble qui doit intégrer les gains de productivité par l'apport de nouvelles techniques ou produits, par une conjoncture plus favorable ou encore par une démarche plus efficace notamment grâce à l'appartenance à un réseau. »

L'organisation participative du travail dans l'entreprise peut aussi favoriser l'initiative de collaborateurs récemment formés qui contribueraient par certaines suggestions à développer de nouveaux services ou de nouveaux process dans l'entreprise.

Mais la condition principale évoquée par certains dirigeants pour que le développement de la formation puisse générer de l'emploi reste d'avoir une visibilité suffisamment importante dans le moyen terme en matière d'économie et de développement de marchés, afin de pouvoir envisager de nouveaux investissements, faire le diagnostic des compétences nouvelles à maîtriser et former de nouveaux collaborateurs à ses compétences.

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) : La formation pourrait avoir un impact sur le développement économique notamment en permettant d'obtenir les financements nécessaires pour recruter en contrats de professionnalisation (création de postes qualité et commercialisation).

3.5.4 Un impact marginal sur la mobilité

Il convient de distinguer la mobilité géographique de la mobilité interne et de la mobilité externe.

Si la mobilité géographique fait partie intégrante de la culture professionnelle de certains secteurs, (notamment l'hôtellerie et la réparation automobile), on a pu constater dans certaines entreprises qu'elle n'était ni encouragée par l'entreprise, ni souhaitée par les salariés qui bien souvent sont majoritairement natifs de la région d'installation de leur entreprise. Il en va de même dans les entreprises de transport et la métallurgie très implantées localement.

D'autres secteurs comme l'informatique sont plutôt concentrés dans les grandes métropoles. Les informaticiens ont plus de facilités à changer d'entreprise tout en restant dans leur environnement habituel.

D'une manière générale les pratiques de formation comme de recherche d'emploi restent très locales.

Les territoires frontaliers de pays aux niveaux de rémunération plus élevés (Suisse) peuvent rencontrer la concurrence d'entreprises étrangères. Cette proximité peut créer des réticences pour les entreprises à investir sur la formation de salariés qui présenteraient le risque de « revendre » les qualifications ainsi obtenues.

Nous n'avons pas observé de synergie particulière entre entreprises situées sur un même territoire. Aucun chef d'entreprise n'a évoqué la plus-value que lui ou ses collaborateurs auraient retirée de projets avec des entreprises voisines ou membres d'un même groupe.

L'effet positif d'un réseau professionnel sur l'information est parfois mentionné.

En ce qui concerne la mobilité interne, elle est liée au besoin de pourvoir des postes vacants ou de faire face à une évolution de l'activité. Les progressions de salariés sont davantage liées à la technicité, à l'ancienneté et à la confiance accordée par le dirigeant qu'à la formation elle-même.

Lorsque le taux de rotation est faible au sein d'une entreprise de 10 à 49 salariés, la mobilité interne est rare voire inexistante. On parle parfois de « promotion horizontale », ce qui nécessite une évolution des compétences sur la technique souvent apportées en internes, les connaissances technologiques étant déjà acquises ou seront acquises par des formations ultérieures.

La mobilité externe, lorsqu'elle est évoquée, se déroule en direction des entreprises « sœurs » au sein d'un groupe. La mobilité vers d'autres entreprises est généralement uniquement animée par la recherche d'un (hypothétique) meilleur salaire, de meilleures conditions de travail ou d'une plus grande proximité du domicile.

Le secteur peut organiser un dispositif de type « bourse des emplois » destiné à faciliter aux entreprises la recherche de collaborateurs compétents.

On retrouve alors une logique de parcours, d'évolution liée au cumul des compétences acquises au cours des différentes expériences.

Le lien entre formation et mobilité n'est pas évident. En tout cas il n'apparaît pas de phénomène d'attractivité des personnels formés pour des entreprises plus importantes sauf sur des marchés en très forte tension sur les compétences.

Verbatim INFO.IDF.1 : (le dirigeant) « Il y a de réels déficits de profils experts sur le marché et la concurrence est très marquée entre acteurs pour attirer les talents, il y a parfois des pratiques peu louables ».

Il y a quelques cas où des formations ont été demandées pour préparer (de manière transparente ou cachée) un départ et faciliter une embauche à l'extérieur.

Verbatim TRANS.IDF.1 : (le dirigeant) « Le problème c'est que les chauffeurs formés sont partis après 3 ans. Ils pensent tout savoir et dès qu'ils ont acquis une expérience ils partent ».

Ce phénomène peut décourager les dirigeants à former le personnel.

Cf. HORES.BRE.1 (extrait) « la directrice, sans pour autant établir de lien de causalité direct, déplore que les efforts de formation qu'elle consent pour ses équipes profitent souvent à ses concurrents.

Verbatim : « On fait des efforts pour les former et ensuite ils partent à la concurrence ou ils changent de région. »

Concernant ces formations « reconversion », le système peut être perçu, par les dirigeants, comme non facilitateur.

Cf. AGRO.BRE.2 (extrait) : D'après la responsable de formation, le fléchage des dispositifs est un frein aux reconversions : pour exemple elle cite le cas d'un opérateur, possédant un CAP de boucher, qui souhaite se reconvertir au métier de pizzaiolo pour lequel il existe une formation spécifique de 35 h. Selon elle, aucun financement ne peut être mobilisé pour cette action : en effet, la formation ne correspond pas aux actions financées sur le plan (métier et réglementaires) ni aux priorités DIF de la branche (métier) et la durée de l'action est trop courte pour une prise en charge par un CIF.

Il arrive que les contacts entre salariés d'entreprises proches (client-fournisseur, rencontres au moment des repas, relations amicales,...) favorisent le bouche à oreille sur la formation, les opportunités d'emploi, les caractéristiques des entreprises (niveau de rémunération, conditions de travail). C'est à ces occasions que des vellétés de mobilité peuvent naître chez les salariés.

3.5.5 Aucun impact sur les perspectives d'emploi

Nous n'avons pas observé de cas où la formation générerait des perspectives d'emploi, sinon dans de rares cas où une logique de vivier permettrait aux personnels d'intégrer un réseau de partenaires du secteur hébergement.

D'après plusieurs dirigeants rencontrés, l'évolution du secteur fait apparaître de nouveaux services au client que l'entreprise devra intégrer si elle veut rester compétitive (accueil, conseil, budget, etc...).

A nouveaux services, nouvelles compétences des salariés qui devront être recrutés à l'extérieur ou être formés. En ce sens la formation peut faciliter la création de nouveaux emplois.

D'une manière très générale c'est plutôt l'intérim qui est présenté par les personnes interrogées comme la principale entrée vers un emploi. Mais dans certaines branches, les contrats de pro et les stages sont des portes d'entrées assez fréquentes.

Cf. Monographie INFO.IDF.4 : Pour disposer des compétences nécessaires à son développement, l'entreprise forme des jeunes dans le cadre de contrats de professionnalisation ou de stages écoles. Il s'agit de la source principale de recrutement de l'entreprise. Comme vu plus haut, il y a peu de nouveaux « inconnus » qui entrent dans l'entreprise. « Il est très rare que des personnes non formées par l'entreprise soient recrutées à l'extérieur ».

Cf. AGRO.CHAR.2 (extrait) : L'entreprise recrute de nouveaux collaborateurs en adéquation maximum avec le profil recherché. Ce qui nécessite une véritable stratégie de G.R.H. Ensuite, pour combler l'éventuel écart entre la compétence recrutée et la compétence requise, il est mis en place un programme spécifique pour que les évolutions de compétences nécessaires soient rendues possibles.

Quant à la création d'emploi c'est la conjoncture économique, le commercial et l'innovation qui sont des facteurs de développement de l'entreprise et donc de la création d'emploi.

Cf. monographie AGRO.CHAR.3 (extrait) : L'entreprise dit croire plus à l'innovation qu'à la formation comme facteur de croissance. Dans un secteur très concurrentiel où la réactivité est un des facteurs de maintien de sa place sur le marché, on n'a pas forcément le temps d'amener ses équipes à niveau et il est parfois nécessaire d'aller chercher à l'extérieur des collaborateurs déjà formés.

Le contrat de professionnalisation, l'apprentissage et les stages ont également cette fonction de formation vers un emploi (cumul d'aides ou d'exonérations et développement des compétences).

Analyse	Evolutions possibles
<p>Dans les PME/TPE étudiées, la formation sous ses diverses modalités d'organisation est avant tout conçue pour être directement opérationnelle relativement à un besoin de compétence ; que ce besoin soit le résultat d'un constat dans le travail ou relève d'une obligation conventionnelle.</p> <p>Selon les cas, l'impact de la formation va alors être directement évaluée par le caractère effectif chez l'agent concerné de la compétence qu'il était censé acquérir. La mesure de l'impact se faisant directement sur le poste de travail.</p>	<p>La fonction de la formation est donc davantage réactive que proactive, empêchant que le salarié se l'approprie comme un moyen de développement professionnel dans une logique de parcours, de projet personnel en vue d'une mobilité interne ou externe ou bien encore de demande de valorisation salariale.</p> <p>On voit ici l'importance des dispositifs d'orientation et de gestion de parcours professionnels - tels que les entretiens et bilans professionnels - et l'intérêt que ces dispositifs soient plus systématiques qu'ils ne le sont aujourd'hui</p>

4 Gestion de la formation

4.1 Prise en charge de la formation par l'OPCA

4.1.1 Un fonctionnement peu connu des entreprises

D'une façon générale, les dirigeants des entreprises rencontrées attendent beaucoup du conseiller de leur OPCA.

Verbatim AGRO.BRE.4 (le directeur) «Je le considère comme un partenaire ».

Verbatim AGRO.BRE.3 (la secrétaire comptable qui gère les RH et la formation) «x fait le dossier de A à Z ».

Les dirigeants de PME/TPE se tournent avant tout vers leur expert-comptable (dans 31 % des cas) pour lui déléguer la gestion de la formation. Ils font également appel, mais dans une moindre mesure, aux chambres de commerce et d'industrie (24 %). Les services des Opca arrivent seulement en troisième position (21 %). In : AGEFOS PME (2010), *Perspectives 2011. 1er semestre. Emploi et formation dans les TPE-PME. Cahier spécial. Opca et réformes de la formation, Paris, AGEFOS PME.*

La connaissance du système de formation professionnelle par les entreprises interrogées reste souvent limité à la prise en charge des frais de formation par l'OPCA.

Si l'OPCA est à l'initiative de montages complexes pour répondre à une demande de l'entreprise, celle-ci n'est pas toujours parfaitement informée des détails du projet et n'est pas véritablement acteur dans le montage.

Les OPCA doivent faire un arbitrage constant entre la volonté politique d'envoyer des conseillers dans les petites entreprises et les impératifs de gestion. Ce qui relève également la difficulté pour les collecteurs d'offrir un service de conseil suffisant au TPE-PME, notamment parce que ces opérations occasionnent des frais trop importants au regard des sommes collectées auprès de ces entreprises. Pour augmenter le recours à la formation dans les petites entreprises, les OPCA devraient être plus proches d'elles, mais le système impose de faire l'inverse. En effet, la rencontre systématique des entreprises est coûteuse pour l'OPCA au regard des cotisations versées et l'empilement croissant de tâches administratives ne permet pas de dégager le temps nécessaire pour un tel accompagnement. A. Checcaglini, I. Marion. *Les obstacles à la formation dans les PME en France et en Europe. Ed Permanente. Mars 2010.*

L'ingénierie du financement des actions de formation reste donc principalement, pour les entreprises, le domaine des OPCA.

Cf. AGRO.BRE.4 (extrait) : L'entreprise n'identifie pas précisément les dispositifs et fait une totale confiance à l'OPCA pour optimiser le budget.

Le dirigeant a également recours à l'OPCA pour le repérage de l'offre de formation et la recherche de prestataires.

Verbatim AGRO.BRE.3 (la secrétaire comptable qui gère les RH et la formation) «Si je devais chercher sur internet et téléphoner aux organismes, je ne pourrais pas.».

C'est incontestablement sur ce volet que la réforme de 2009 était attendue et devait apporter des réponses. La nécessité de développer la prestation de services des OPCA avait été soulignée par de nombreux rapports et travaux préparatoires à la loi, notamment afin d'améliorer l'accès à la formation dans les entreprises, particulièrement les plus petites. Le relèvement du seuil de collecte était conçu comme le moyen permettant aux OPCA de disposer de la taille critique pour « réorienter l'activité principale vers des prestations de services aux entreprises destinées à les accompagner dans leurs politiques de formation et de GPEC » (Rapport du groupe multipartite sur la formation de juillet 2008/96). Le développement du service de proximité doit dorénavant, tel qu'il est défini par la loi, permettre « d'informer, de sensibiliser et d'accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle » (art. L.6332-1-1, 2° du code du travail).
In Etude Sémaphore, op.cit

Les services spécifiques de l'OPCA en direction des TPE-PME issus de l'ANI de 2009 sont généralement peu ou pas connus. Ce sont les entreprises les plus orientées « formation » qui utilisent les dispositifs en partenariat avec leur conseiller OPCA.

Cf. INFO.IDF.2 (extrait) : L'entreprise n'a aucune idée des services supplémentaires dont elle pourrait bénéficier, « on a l'impression de ne pas avoir la base donc on n'imagine pas que l'on peut avoir d'autres services ». Elle souhaiterait que l'information soit plus « poussée » vers l'entreprise et suggère l'envoi de newsletters régulières. La position vis-à-vis de l'OPCA est assez critique. Paradoxalement, la responsable interrogée se souvient avoir reçu une invitation pour un petit déjeuner d'informations auquel elle n'a pu se rendre et d'une proposition de rendez-vous individualisé auquel elle n'a pas donné suite.

La réflexion sur la formation reste donc assez limitée dans les entreprises et pour le moins éloignée des dispositifs de formation et de leur financement parfois complexe qui restent sous la maîtrise des OPCA.

Cette situation pèse parfois sur la capacité de l'entreprise à obtenir le financement de ses actions de formation.

Recours des entreprises aux OPCA %	2005	2011
10-19 salariés	79,8	83,4
20-49 salariés	76,9	79,9
10-49 salariés	77,7	80,9*
Ensemble (10 salariés et plus)	44,2	48,3

(Source : Déclarations fiscales 2483 ; Traitement Céreq)

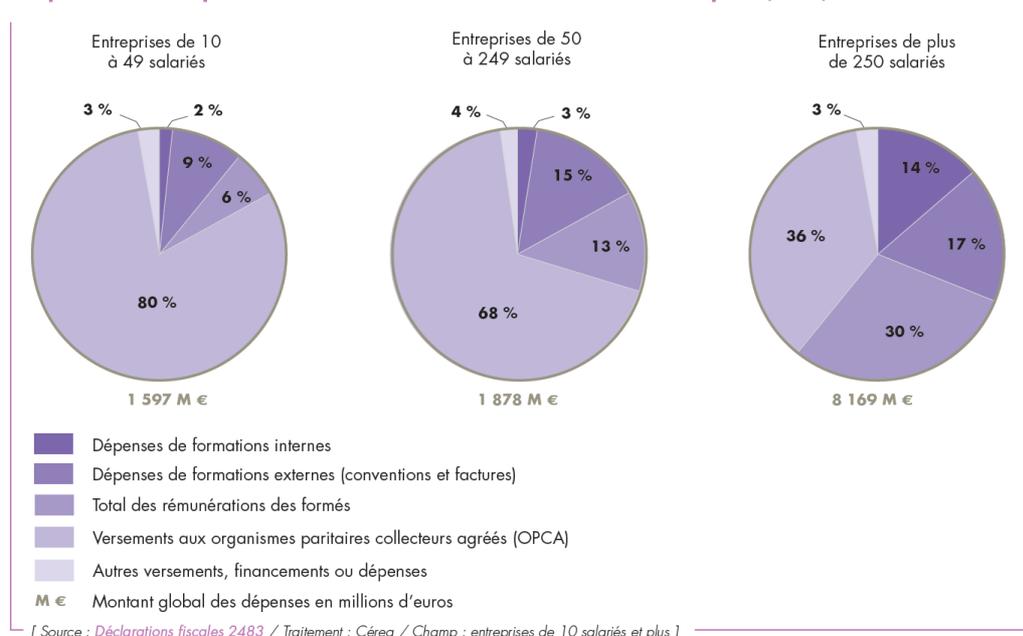
4.1.2 Le rôle déterminant des OPCA pour le montage des projets

Le financement des frais de formation des entreprises par les OPCA repose sur la conformité aux règles d'imputabilité, d'une part, et aux priorités établies dans le cadre de la branche, d'autre part. Les priorités, les règles, les orientations des branches ou le mode de fonctionnement des OPCA influent sur les décisions de soutenir ou non telle entreprise ou tel projet.

Les demandes de remboursement de formations informelles ou non formelles sont examinées par l'OPCA en regard des principes des différents dispositifs. Le fait que les formations soient réalisées en production réelle est rédhibitoire.

Les formations internes, informelles ou non formelles sont donc généralement laissées à la charge de l'entreprise.

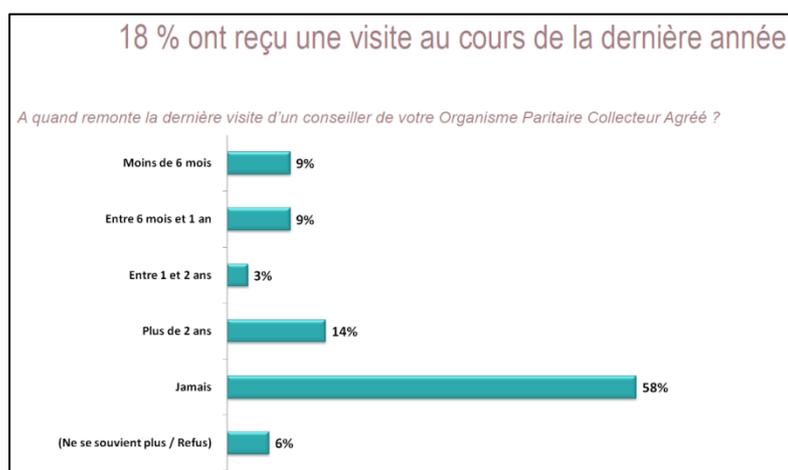
■ Répartition des dépenses déductibles en 2011 selon la taille de l'entreprise (en %)



Les responsables rencontrés n'ont qu'une connaissance très partielle des dispositions concernant les financements complémentaires.

L'expertise des conseillers OPCA en matière de financement permet le montage des projets demandés par l'entreprise.

AGRO.BRE.1 (extrait) : Pour la mise en œuvre du plan, le gérant attend un accompagnement de la part d'Opcalim. Sans cet appui, il pense que le plan ne pourra pas se mettre en place.



Enquête 2012. Agefos PME. Perspectives 2013.

Par ailleurs les actions collectives proposées par les OPCA déclenchent parfois chez les entreprises une demande de formation de pure opportunité, le coût réduit voire la gratuité de ces formations étant l'une des raisons avancée pour cette appérence

4.1.3 Des initiatives positives mais peu utilisées

Les entreprises interrogées disent apprécier la disponibilité de l'OPCA. Outre le suivi et les conseils apportés aux entreprises, les OPCA mettent en place en effet des services supplémentaires.

Verbatim TRANS.BRE.2 : (La responsable comptable) « Il est possible de contacter l'OPCA pour avoir une aide en cas de difficulté, il apporte ses conseils pour traiter des dossiers compliqués. Un conseiller passe une fois par an pour donner de l'information sur les nouveautés. »

Ainsi, l'OPCA transport francilien a mis en place une prestation financée FSE de diagnostic Formation/entreprise.

En Bretagne, un accompagnement RH effectué par un consultant est proposé (fiches de postes, référentiel de compétences). L'OPCA propose une offre de renforcement des savoirs fondamentaux dans ce secteur où le niveau de qualification est très bas, mais de nombreuses entreprises estiment que ce n'est pas indispensable. La formation est limitée dans le secteur (hors formation obligatoire) du fait de l'indisponibilité des personnels. Des solutions de formation à distances sont en réflexion.

L'ADEFIM (OPCAIM) se centre prioritairement sur les demandes en essayant de les satisfaire. Les entreprises contraintes d'avoir recours au chômage partiel sont soutenues par le montage de projets financés sur le FPSPP. Certaines entreprises n'utilisent pas cette possibilité.

OPCALIM propose un accompagnement à l'analyse des besoins, le dispositif « appui au développement de la formation »

Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) : Cette étude a été très positive pour l'entreprise qui n'a pas la disponibilité nécessaire pour analyser en interne les besoins en compétences et formation.
Verbatim : « c'était bien de pouvoir se poser quelques heures sur l'aspect humain de l'entreprise »

On assiste néanmoins à l'émergence de pratiques innovantes en matière de formation, qui sont à la fois l'expression et le levier d'évolutions plus globales des modes de gestion et de valorisation de la main-d'œuvre au sein des petites entreprises. Ces pratiques visent notamment à mieux articuler l'activité de travail et le développement de formations plus « formalisées » en s'appuyant sur les organisations en place. De telles évolutions supposent toutefois que les modes de couverture des besoins des petites entreprises soient plus aisément adaptables aux particularités de ces dernières.

Pour ce faire, les OPCA développent des fonctions d'intermédiation sur le marché de la formation qui conjuguent désormais analyse des besoins, mobilisation des financements, évaluation des effets produits par la formation. Leurs politiques de gestion des ressources humaines et l'organisation de leur activité témoignent de ces nouvelles orientations stratégiques, mais elles font également apparaître les tensions qui peuvent surgir entre les différentes missions dont les OPCA sont investis. *E. Bentabet, paradoxes et singularités de la formation dans les petites entreprises. Education permanente. 2010.*

Analyse	Evolutions possibles
<p>Les OPCA sont les interlocuteurs privilégiés des petites entreprises tant par la place qu'ils ont dans la gestion de la formation que par la part de budget qui leur est déléguée.</p> <p>Leur contribution est généralement très appréciée malgré la faible fréquence des rencontres entre</p>	<p>L'information et le conseil étant essentiels, nous suggérons que ces contributions des OPCA soient renforcées pour les entreprises de moins de 50 salariés.</p> <p>Ce renforcement devrait viser en priorité des actions telles que :</p>

<p>OPCA et PME (le plus souvent une visite par an).</p> <p>De fait, il est difficile d'aller au-delà d'un suivi juridico-financier, alors que l'ingénierie d'actions de formation et la mobilisation de dispositifs variés au service tant des besoins de l'entreprises que des projets individuels des salariés, requiert la disponibilité d'un interlocuteur régulier.</p> <p>Par ailleurs l'accroissement des actions de conseil des OPCA, souvent sollicité par les dirigeants, aurait une incidence forte sur les frais de fonctionnement au détriment des budgets formations.</p> <p>Il n'en reste pas moins que la capacité d'information des OPCA influe très directement le niveau d'utilisation de la formation et que leurs apports techniques sur les projets de formation sont déterminants de leur mise en œuvre.</p> <p>Les services supplémentaires mis en œuvre par les OPCA sont appréciés mais restent peu connus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le développement de la formation dans les entreprises peu formatrices, - le montage de projets rendant imputables des formations internes, - le conseil (aux salariés et entreprises) en faveur de l'utilisation des droits individuels à la formation (DIF, CIF) - le montage de projets utilisant les fonds complémentaires, - l'optimisation du choix qualitatif des formations formelles. <p>Ces services devraient viser en priorité les entreprises indépendantes, les entreprises appartenant à un groupe pouvant bénéficier de ressources équivalentes en interne.</p> <p>Concernant les actions collectives de formation, il serait sans doute possible de monter des projets <i>ad hoc</i> portés par les OPCA, sur la base des plans de formation de plusieurs entreprises plutôt que de proposer une offre a priori (financée sur la mutualisation) génératrice de reflexes de consommation.</p> <p>Par ailleurs, pourraient être davantage développées des ingénieries territoriales de projets de formation inter financeurs et dont l'animation pourrait, par exemple, être confiée aux acteurs territoriaux (Directe ou conseil régional) en lien avec les OPCA concernés.</p>
---	--

4.2 Les financements

4.2.1 L'obligation légale, un miroir déformant

Dans les entreprises qui font l'objet de cette étude, le budget formation est généralement très réduit (notamment pour les entreprises de moins de 20 salariés).

L'obligation légale est de l'ordre de +/- 5000 € selon la taille de l'entreprise.

Les formations obligatoires (habilitations, permis, formations imposées par le client, formations liées à la certification) consomment la quasi-totalité des budgets, laissant peu de possibilités pour financer d'autres projets.

Les formations informelles ou non formelles représentent parfois un effort important des entreprises mais sont prises en charge sur les autres budgets de l'entreprise.

4.2.2 Le financement est parfois critiqué

Plusieurs entreprises déplorent de devoir cotiser pour des contributions peu ou pas utilisées par leurs salariés notamment pour la professionnalisation ou le CIF. Certaines assimilent ces cotisations à une forme de taxation sans contrepartie.

Des critiques sont également formulées sur :

- Les montants et les montages financiers

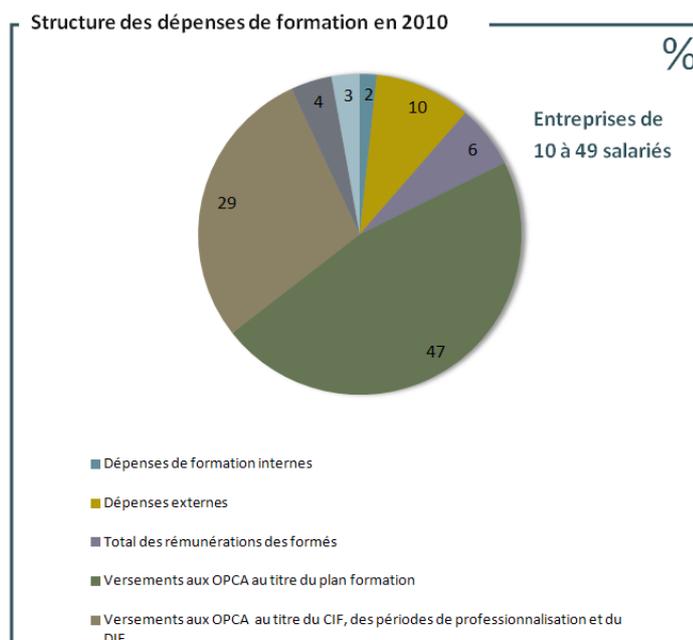
Cf. AGRO.BRE.1 (extrait) « L'entreprise souhaiterait des financements plus importants que le montant de leur contribution et un appui en ingénierie financière et organisationnelle (analyse des besoins, construction et suivi du plan). »

- Le mode de calcul de la prise en charge

Verbatim TRANS.IDF.2 : (Gérante de l'entreprise) « La prise en charge de la formation pose un problème financier à l'entreprise car les formations sont prises en charge sur la base de 7 heures alors que la journée de travail en fait huit. »

Verbatim INFO.IDF.3 : (la DRH) « j'ai souvent consommé mon quota dès le mois de février ou mars, il y a un problème sur le budget, depuis environ deux ans, je ne récupère même pas le montant que je verse. Les tuyaux sont coupés sans explication. Je me demande où va le reste ? ».

Plus les entreprises sont de petite taille, plus la part des dépenses qui transitent par les OPCA est importante. Cette part représente 80 % dans les petites entreprises. Elles participent à hauteur de 50% des versements effectués auprès des OPCA, alors qu'elles ne reçoivent que 40% de l'ensemble des fonds redistribués. Ainsi, la mutualisation au titre du plan de formation n'a pas d'effet redistributif en faveur des petites entreprises: *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq (1985 – 2007), E. Bentabet, Nef n° 37, octobre 2008 ; et Obstacles à la formation dans les PME en Europe et en France. Agnès Checcaglini & Isabelle Marion-Vernoux. Education Permanente, Formation et Innovation dans les petites entreprises. N°182, 2010.*



Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq (1985 – 2007), E. Bentabet, Nef n° 37, octobre 2008 ; et Obstacles à la formation dans les PME en Europe et en France. Agnès Checcaglini & Isabelle Marion-Vernoux. Education Permanente, Formation et Innovation dans les petites entreprises. N°182, 2010.

4.2.3 Le système ne limite pas les disparités

Selon l'entreprise, l'OPCA ou bien le secteur d'activité, on constate une grande hétérogénéité dans le volume et la gestion de ces budgets formation. Certaines dépensent moins pour la formation de leurs salariés que le niveau de l'obligation légale, d'autres s'en tiennent à ce niveau pensant ne pas avoir à ou ne pas pouvoir aller au-delà. D'autres encore utilisent au maximum le dispositif de la mutualisation, tandis que certaines autofinancent les dépassements de leur obligation légale.

Généralement nous constatons donc deux logiques dans les procédures d'accès aux dispositifs de formation :

- une logique de tirage où seuls les projets entrant dans le budget prévisionnel sont réalisés ;
- une logique de remboursement où l'entreprise met en œuvre les formations qui lui semblent nécessaires et fait une demande de remboursement à postériori.

L'utilisation de la mutualisation est circonstancielle. Elle dépend de la volonté de l'OPCA de soutenir un projet ou une entreprise et de l'état des fonds.

Globalement les entreprises maintiennent leurs projets formation dans le budget, le recours à la mutualisation peut être utilisé pour financer un dépassement ponctuel.

INFO.IDF.1 (Extrait): Le recours privilégié aux actions collectives de la branche permet à l'entreprise de bénéficier de l'effet de mutualisation ouvert par l'OPCA sur ces actions. 100 % des frais pédagogiques sont financés.

Pour les entreprises de petite taille, ne pas bénéficier du principe de mutualisation peut poser problème.

AGRO.BRE.1 (extrait) : L'entreprise n'a pas l'impression qu'elle bénéficie du système de mutualisation puisque, hormis l'enveloppe complémentaire allouée en 2012, son enveloppe disponible était restreinte au montant de sa contribution. Ce qui entraîne l'équation suivante :
Verbatim : « Faible contribution = faible montant disponible
Donc soit je ne forme pas et je perds tout
Soit je forme et je dois payer de ma poche le complément »

Le système de financement actuel ne permet pas de limiter les disparités entre les entreprises informées ou bien conseillées et celles qui ne forment les salariés que ponctuellement sur obligation, créant ainsi une inégalité de traitement du salarié vis à vis de la formation.

Cependant il n'est pas sûr que, si elles avaient plus de moyens, certaines entreprises formeraient davantage, tout du moins en ce qui concerne les formations imputables actuellement et ce, pour trois raisons distinctes :

- 1) l'augmentation des temps de formations formelles aurait une incidence sur l'organisation du travail de certaines entreprises fonctionnant à flux tendu ;
- 2) les salariés rencontrés disent n'être actuellement pas demandeurs de plus de formation ;
- 3) les entreprises n'ayant pas le temps de former emploient souvent des personnes qui possèdent déjà les compétences dont ces entreprises ont besoin. En période de marché du travail peu dynamique, l'emploi de personnes « surqualifiées » est même de mise dans certains secteurs

Cf. METAL.IDF.1 (extrait) : L'entreprise a opté pour une politique visant à faire des formations moins longues, mais individualisées, bénéficiant à plus de gens et plus souvent.

Cf. TRANS.BRE.1 (extrait) : Il apparaît que plusieurs sujets pourraient faire l'objet d'améliorations (financement des formations internes, mise en œuvre des différents dispositifs...) la limite et la contrainte étant les budgets, le peu de demande des salariés et le manque général de temps disponible pour traiter de ces questions.

4.2.4 Les fonds complémentaires et autres dispositifs d'aide au plan territorial utilisés comme des moyens techniques

Les PME ne bénéficient peu des dispositifs du FPSPP qu'elles ne semblent pas connaître par ailleurs. La question de sécurisation, qui est centrée sur le parcours professionnel des salariés, mais aussi leur professionnalisation n'est pas une de leurs priorités

La professionnalisation, acquérir et transmettre des compétences

Patrick Conjard , Bernard Devin - Etude ANACT, 2007.

L'utilisation du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels et des autres financements complémentaires n'est pas le fait de l'entreprise mais de l'OPCA qui trouve ainsi les moyens de financer les projets.

Il y a donc une corrélation entre l'utilisation du Fonds et le niveau d'expertise et de pro activité de l'OPCA.

Le FPSPP et ses missions ne sont généralement pas connus des entreprises.

Les autres sources possibles de financement (fonds européens, aides régionales, dispositifs d'Etat en faveur de l'emploi, etc.) sont trop peu connues, trop complexes et trop éloignées des logiques d'entreprises pour être utilisées par celle-ci.

Il ne semble pas qu'il y ait une règle d'uniformisation de l'utilisation de financements complémentaires qui semble dépendre de la conjugaison de la volonté du conseiller OPCA, de la volonté de l'entreprise, d'opportunités de financements locaux et de l'état des budgets.

Les financements complémentaires (FPSPP, FSE, Région, Local) restent donc circonstanciels et ne constituent pas un outil d'intervention systématique pour soutenir les entreprises ou les salariés.

Analyse	Evolutions possibles
<p>Dans les petites entreprises les budgets formation sont très limités. Il est peu efficace d'imposer des systèmes compliqués nécessitant de multiples contrôles pour des montants si réduits.</p> <p>Le système ignore par ailleurs l'effort formatif le plus important qui passe par les formations informelles ou non formelles.</p> <p>La part dont profitent effectivement les entreprises, est globalement inférieure à leurs cotisations ce qui pour de tels montants paraît peu acceptable.</p> <p>Quant à la mutualisation et aux fonds complémentaires, ils restent peu transparents. Ils échappent au contrôle des entreprises et suivent des logiques d'attribution très hétérogènes selon les projets, les branches, les territoires, voire selon le degré d'expertise des conseillers OPCA. Ils apparaissent comme des outils techniques et peu comme des moyens de réduction des disparités.</p>	<p>L'assouplissement et la simplification des règles d'imputabilité paraissent une priorité et ce, afin, de permettre la prise en compte des formations internes.</p> <p>Les salariés y trouveraient l'avantage de pouvoir se former sur leurs outils et sur leur lieu de travail, mais surtout pourraient valoriser des formations qui actuellement sont invisibles. Or ces formations gagneraient à être valorisées, aussi bien par l'entreprise que par le salarié.</p>

5 Conclusion

Au terme de cette étude, la réalité des usages et pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salarié apparaît beaucoup plus riche et contrastée que pouvaient le laisser supposer les données statistiques disponibles. Au-delà des différences liées à leurs spécificités sectorielles, les entreprises de cette taille mettent en œuvre des stratégies de diffusion des connaissances et des compétences dont l'intensité et les modalités reposent sans doute plus qu'ailleurs sur la motivation et l'implication personnelle des acteurs.

Aussi pourrait-on dire que les effets liés à la taille de ces entreprises sont tout autant d'ordre culturel que structurel. Dans une entreprise de 10 à 49 salariés, en effet, la question de la continuité d'exploitation, du coût du remplacement et de l'utilité opérationnelle directe de la formation se posent avec une acuité particulière ; mais l'action des personnes, et leur engagement, restent déterminants pour comprendre la réalité et la diversité des usages et pratiques rencontrées dans les 40 entreprises monographies.

C'est à partir de ce constat qu'ont été élaborées les préconisations de ce rapport, qui peuvent être rassemblées autour de quatre grands axes d'action.

5.1 Premier axe, le renforcement de l'information

Compte-tenu de la difficulté récurrente des salariés et chefs d'entreprise à accéder dans un délai court à l'information pertinente, il semble essentiel de mieux coordonner les actions des acteurs en charge de cette information sur les territoires, en favorisant au besoin les complémentarités entre les réseaux chargés de la collecte et de l'accompagnement des entreprises (OPCA), et ceux placés directement au service des salariés (maisons de l'emploi, missions locales, FONGECIF,...).

L'information sur l'offre de formation est encore insuffisamment connue des financeurs comme des bénéficiaires. De manière à la rendre plus « lisible », une normalisation de sa présentation assurant sa cohérence sur l'ensemble des supports d'information numérique semble nécessaire.

5.2 Deuxième axe, l'accompagnement des personnes

Dans l'entreprise elle-même les « relais d'information » que sont les IRP, voire les dirigeants eux-mêmes, devraient pouvoir disposer d'un accompagnement spécifique leur permettant de jouer pleinement leur rôle d'informateurs et de conseillers auprès des salariés. Cela pose la question d'une « ingénierie de proximité », comme les plateformes régionales R.H. qui restent encore mal connues. Le développement d'une telle ingénierie, en lien avec l'action des branches professionnelles et des OPCA, permettrait de renforcer l'utilité des démarches de formation et ce, au moment où le projet de loi en cours d'examen au Parlement renforce la place de la formation dans les entretiens professionnels.

À partir de l'entretien annuel et du compte personnel de formation les salariés devraient pouvoir mobiliser une ingénierie de proximité sur la prévention et la sécurisation de leur parcours professionnel. Une information neutre sur l'accès au DIF et à l'offre de formation favoriserait sans aucun doute son utilisation. Pour que de telles possibilités, qui existent déjà à travers la GPEC dans les entreprises plus importantes, puissent être étendues aux plus petites, les moyens déployés par les OPCA ne seront sans doute pas suffisants. Il convient donc de prévoir de les compléter par d'autres sources de financement qui peuvent au niveau des branches faire l'objet de conventions avec les pouvoirs publics nationaux ou régionaux et mobiliser des fonds européens tels que le Programme Opérationnel National « compétitivité régionale et emploi » du FSE « qui vise le renforcement de l'employabilité des salariés en ... intégrant la nécessité d'une approche du parcours dans son ensemble. » (Version 2.1 – 12.12.2013)

5.3 Troisième axe, l'élargissement de la notion d'action de formation

L'étude a montré que dans les entreprises visitées le départ d'un salarié en formation est fortement conditionné à l'anticipation d'une utilité opérationnelle directe de cette formation au retour du salarié dans l'entreprise. Cette logique d'utilité, parfaitement compréhensible au regard des contraintes de l'entreprise, peut cependant avoir un

effet pervers en réduisant les chances d'accéder à la formation formelle pour les salariés dont l'emploi ne nécessite pas de qualifications particulières.

Il convient donc d'envisager d'intégrer dans les critères de définition d'une action de formation ciblés à l'article L.6313-1 des éléments permettant de reconnaître et d'imputer aux budgets formation, la part parfois importante des formations informelles ou non formelles assurées par l'entreprise. Les actions menées dans l'entreprise au titre de la professionnalisation contribuent d'ailleurs déjà à cette « culture » de l'élargissement de la notion d'action de formation en finançant le tutorat et la VAE.

Cet élargissement aurait au moins trois avantages : valoriser le salarié en répertoriant les compétences particulières que son travail nécessite d'une part et d'autre part sensibiliser le dirigeant de TPE à l'importance que revêt la formalisation des process de son entreprise pour les optimiser et pour capitaliser les savoir-faire de ses collaborateurs.

L'élargissement de la notion d'action de formation aurait pour troisième avantage d'accorder une attention plus grande au devenir professionnel des salariés les moins qualifiés et de veiller plus étroitement à l'évolution de leur parcours.

Cet élargissement de la notion d'action de formation peut d'ailleurs rejoindre l'ambition de l'actuelle réforme en cours de la formation professionnelle, qui vise à passer d'une obligation de financer à une obligation de faire.

5.4 Quatrième axe, la prise en compte de l'« investissement » formation

Les dépenses de formation restent encore trop souvent assimilées par l'entreprise à une charge dont l'impact économique reste difficilement mesurable. Or la contribution de la formation à l'accroissement régulier de la productivité de l'entreprise comme à l'évolution de sa production reste l'un des principaux déterminants de la politique de formation poursuivie par l'entreprise.

Par ailleurs, l'effet des dépenses de formation peut être mesuré sur une durée qui dépasse parfois largement celle de l'exercice ; de même qu'elles doivent être régulièrement renouvelées pour permettre l'adaptation des salariés à l'évolution de leur poste de travail.

La possibilité pour les entreprises d'activer tout ou partie de ces dépenses dans leur bilan comptable nous paraît être de nature à valoriser les effets structurels de la formation pour l'entreprise, d'une part, et à permettre une pratique d'amortissement incitative sur le plan financier pour les chefs d'entreprise.

De l'information sur la formation à l'information de l'entreprise sur ses pratiques de formation, ces quatre axes de préconisation se veulent une réponse pragmatique aux besoins et aux questionnements recueillis dans le cadre de l'enquête monographique menée auprès des 40 entreprises visitées.

ANNEXES

40 monographies d'entreprises