

## 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 »**

**Synthèse du rapport d'étude qualitative**

# Finalités de l'étude

---

- ⇒ 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.
- ⇒ Développer une approche qualitative sur un échantillon de 40 entreprises 10 à 49 salariés, complémentaire à l'étude quantitative du CEREQ.
- ⇒ Obtenir des informations sur cinq axes de réflexion portant sur :
  - les usages et pratiques de la formation dans les petites entreprises ;
  - la stratégie d'utilisation des dispositifs de la formation ;
  - la relation formation-compétence et formation-emploi ;
  - le rôle des OPCA au regard de l'ANI de 2009 ;
  - la relation entre les entreprises.
- ⇒ Intégrer quatre questions thématiques transversales :
  - la question du genre et des différences de traitement quant à l'accès à la formation ;
  - Les cofinancements du FPSP en faveur de l'emploi des salariés fragilisés;
  - l'influence de l'environnement territorial et des jeux d'acteurs qui y sont à l'œuvre ;
  - L'articulation des modalités formelles, informelles ou non-formelles.

---

# METHODOLOGIE



Etude empirique qualitative: appréhender la diversité des pratiques plutôt que rechercher la représentativité des cas recueillis

Travail en trois phases:

- préparation,
- prise de RV et recueil sur le terrain,
- analyse et rédaction du rapport

# Méthode retenue

---

- Choix de 6 secteurs favorisant la diversité des situations observées
- Choix de 3 régions
- Choix des critères:
  - usages et pratiques de formation
  - mode de management de l'entreprise
  - taille de l'entreprise
  - secteur d'activité
  - territoire
- Elaboration de listes d'entreprises avec la collaboration des OPCA croisant les critères
- Monographies d'entreprise
- Analyse transversale des monographies
- Mise en regard des études qualitative, quantitative, documentaire

### Soutien important de la part des OPCA :

- OPCA partenaires:
  - 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
- Proposition par les OPCA de listes d'entreprises correspondant aux critères d'échantillonnage.
- Rencontres des OPCA au niveau national ou dans les délégations régionales pour obtenir des informations sur leurs orientations et pratiques.

# Mise en œuvre de la méthode retenue

---

La méthode a du être adaptée à la réalité du terrain:

- Echantillonnage
  - niveaux d'utilisation de la formation moins détaillés
  - moindre représentation des entreprises de 10 à 20 salariés
  - Une région supplémentaire
  - nombre de rencontres de salariés et représentants du personnel moins important que prévu
  - diversité des types de management obtenue au fil de l'eau
- Entretiens
  - Simplification des guides
  - Adaptation aux propos peu construits sur la formation
- Adaptation de la structure des monographies et du rapport aux matériaux recueillis

## Mise en œuvre de la méthode retenue

---

<b>Echantillon selon l'utilisation de la formation</b>		%
Fortement	11	28
Assez fortement formatrice	8	21
Moyennement formatrice	12	30
Faiblement formatrice	8	21
	40	100

# Mise en œuvre de la méthode retenue

---

<b>Personnel rencontré</b>	
Salariés	17
RP	5

<b>Types de management</b>		<b>%</b>
Traditionnel	16,00	40
Managérial	13,00	33
Entrepreneurial	11,00	27

# Mise en œuvre de la méthode retenue

Secteur	Région	Principales activités	Nb de salariés	Type de management	Niveau d'usage de la formation	Interlocuteurs rencontrés
Agro alimentaire	Champagne Ardennes	Conditionnement légumes	25	Traditionnel	Faiblement	Gérante+Comptable+Opérateur
		Fromages	35	Managérial	Assez fortement	Dirigeante
		Minoterie	19	Entrepreneurial	Assez fortement	Dirigeante
	Bretagne	Crêpes, gâteaux et biscuits	11 + 8	Traditionnel	Faiblement	Gérant
		Abattage bœuf et veau	42	Traditionnel	Moyennement	Responsable RH
		Désossage /découpe/ parage	49	Entrepreneurial	Assez fortement	Secrétaire comptable en charge de la RH
		Déshydratation de fourrages	13	Entrepreneurial	Assez fortement	Directeur
Hôtellerie Restauration	Ile de France	Hôtel et restauration rapide	42	Managérial	Moyennement	Cadre en charge des R.H.
		Hôtellerie sans restauration	15	Traditionnel	Faiblement	Gérante
		Hôtellerie sans restauration	12	Managérial	Assez fortement	Gérante
		Restaurant	35	Traditionnel	Moyennement	Gérant
	Bretagne	Hôtellerie sans restauration	18	Managérial	Assez fortement	Directrice
		Hôtellerie restauration traiteur	35	Entrepreneurial	Fortement	Gérant+Responsable administrative
		Hôtellerie et restauration	10+ 2/3	Managérial	Fortement	Directrice
Vente et Réparation Auto	Ile de France	Carrosserie Peinture	15	Traditionnel	Moyennement	Dirigeant
		Vente et Réparation	38	Managérial	Assez fortement	Cadre en charge des R.H.
		Réparation, location et vente	40	Traditionnel	Faiblement	Comptable en charge des RH
		Vente et Réparation	37	Traditionnel	Moyennement	Chef d'atelier
	Bretagne	Vente et Réparation	28	Traditionnel	Faiblement	Comptable en charge des RH+opérateur
		Vente et Réparation	36	Traditionnel	Moyennement	dirigeant
		Vente, location, réparation VU	23	Entrepreneurial	Assez fortement	DRH

# Mise en œuvre de la méthode retenue

Secteur	Région	Principales activités	Nb de salariés	Type de management	Niveau d'usage de la formation	Interlocuteurs rencontrés
Métallurgie	Champagne Ardennes	Equipements engins	37	Managérial	Fortement	RF, RP, Salarié, CS
		Montage de bornes incendie	21	Managérial	Moyennement	Comptable+DP+Op+Tech
		Fabrication de métaux	44	Managérial	Fortement	Dir+RH+RP
		Presse soudure découpe	42	Entrepreneurial	Faiblement	Resp. admin+2 salariés+cadre+RP
	Franche Comté	Décolletage	30	Traditionnel	Assez fortement	Dirigeant+RP+Salarié
		Outils coupants	25	Entrepreneurial	Moyennement	Dirigeant
		Lunetterie	20	Traditionnel	Peu formatrice	Dirigeant
		Mécanique de haute précision	41	Managérial	Fortement	Dirigeant+Responsable RH
Transport	Bretagne	Transport bennes et citernes	24	Entrepreneurial	Moyennement	RAF + Dirigeant
		Transport national	48	Traditionnel	Moyennement	Responsable Comptable
		Transport ferrailles et déchets	35	Managériale	Très formatrice	Responsable environnement
		Déménagement	12	Traditionnel	Très formatrice	Responsable gestion + 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	Resp admin+2 Salariée
Conseil en informatique	Ile de France	Virtualisation, Cloud, ...	46	Entrepreneurial	Fortement	Directeur Général+Responsable RH
		Informatique décisionnelle	20	Traditionnel	Peu formatrice	Responsable Adm. et R.H+2 consultants
		Business Intelligence, ...	15	Managerial	Très formatrice	DRH
		Stratégies digitales, web ...	35	Entrepreneurial	Moyennement	Responsable Adm. et R.H.

## Mise en œuvre de la méthode retenue

---

- La méthode et ses adaptations ont permis de faire aboutir l'étude et d'obtenir des résultats intéressants:
  - Diversité des situations observées et vision large des pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés
  - Analyse transversale montrant des recoupements et récurrences confirmant que nous donnons une photographie assez fiable de la réalité et des écarts qui subsistent entre les intentions de l'ANI de 2009 et les usages de la formation sur le terrain
  - Préconisations appropriées à la réalité du terrain, aux attentes perçues, aux analyses effectuées

---

# RÉSULTATS, ANALYSES ET PRÉCONISATIONS



Place de la formation dans les entreprises de 10 à 49

## Un niveau d'utilisation de la formation modéré

Comparaison européenne en 2010	Part d'entreprises formatrices (%)	Taux d'accès des salariés aux cours et stages (%)	Nb 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.

- Un effort collectif est entrepris en faveur du développement de la formation des entreprises de 10 à 49 salariés en France,
- Le système de formation professionnelle ne parvient pas à se démarquer de façon particulière dans les 10 / 49.
- Constat à relativiser car l'Allemagne, souvent érigée en exemple, a des résultats comparables aux nôtres.

La réflexion sur les usages et pratiques de formation professionnelle,  
et les éventuelles propositions d'amélioration qui pourraient en découler  
doivent **dépasser le cadre statistique**  
pour **tenir compte de la réalité** des pratiques  
et notamment de **la place des apprentissages informels et non-formels.**

- Pas de différence notable liée au mode de management
- Les dirigeants formés plus formateurs
- Les entreprises « ouvertes » plus formatrices

- La relation du dirigeant avec la formation est déterminante.
- L'orientation du mode de management est peu déterminante.
- Le niveau d'utilisation dépend des innovations, des investissements, de l'obligations, des process ...
- L'ouverture du dirigeant, sa capacité à élaborer une pensée stratégique, son implication dans les réseaux renforcent les stratégies formation.
- La formation, mieux utilisée par les dirigeants avisés, est un élément de différenciation entre entreprises.
- L'effet sur l'employabilité ne relève pas directement des responsabilités de l'employeur
- Il assure l'adaptation des salariés au poste de travail et à leur maintien dans l'emploi
- Les salariés sont peu sensibles à la problématique de l'employabilité.

- Renforcer l'accompagnement de la préparation, par les OPCA, des plans de formation
- Mettre en place:
  - 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
  - une communication ciblée vers les dirigeants des entreprises peu formatrices.

- La formation est au service de l'activité de l'entreprise
- Une perception souvent partagée au sein de l'entreprise
- Pour certains dirigeants, la formation est clairement identifiée comme un outil au service du dialogue social.
- Des différences liées aux situations et objectifs personnels
- Une vision stratégique rare

### Selon les dirigeants

- La formation est un moyen de traiter les écarts de compétences.
- C'est un outil de reconnaissance des salariés
- L'impact sur la production et le chiffre d'affaires, l'absence des personnels justifie un recours limité à la formation

### Les salariés

- Partagent la perception de la formation comme moyen d'adaptation au poste de travail
- Voient comme une contrainte les formations générales
- N'envisagent pas la formation comme moyen d'un projet d'évolution d'emploi ou de carrière.
- Sont plus proactifs sur l'offre de formation dans les entreprises orientées vers l'innovation, ouvertes vers l'extérieur des frontières de leur territoire, les métiers intellectuels, plus indépendants, situés dans les centres urbains

- Accompagner les entreprises pour dépasser les besoins à court terme et renforcer la notion de « formation investissement »
- Considérer les dépenses de formation comme un investissement qui peut s'amortir au niveau comptable
- Introduire le mode projet dans la préparation du plan de formation
- Renforcer la notion de projet professionnel dans l'entretien professionnel et proposer une offre de conseil complémentaire à l'offre de bilan de compétences

- Des moyens favorisant des projets plus construits dans les plus grosses entreprises
- Des moyens supérieurs dans les regroupements d'entreprises
- Des formations plus élaborées dans les entreprises tournées vers l'innovation

- Ecart entre les entreprises de 10 à 49 salariés qui ont intégré le recours à la formation comme levier de croissance, et celles qui se limitent à satisfaire à l'obligation légale.
- Les salariés de la 2<sup>ème</sup> catégorie sont souvent ceux pour qui la formation pourrait contribuer à garantir leur employabilité.

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

⇒ pour soutenir leur activité

⇒ pour assurer à leurs salariés la meilleure employabilité possible.

- Un recours limité aux sources extérieures d'information
- L'offre existante reste méconnue

- L'information sur la formation est peu accessible et lisible aux entreprises de 10 à 49 salariés.
- Information abondante.
- Cette information n'est pas assez ciblée:
  - peu de temps disponible des personnes chargées de la formation
  - non-spécialistes.
- Les entreprises ne savent pas optimiser les moyens pour former leurs salariés, les pratiques s'orientent vers l'offre la plus visible, au détriment d'actions de formation plus utiles.
- Les effets de la loi du 24 novembre 2009 (Rôle des OPCA pour l'accompagnement et de conseil en direction des TPE/PME, lisibilité de l'offre de formation) ne sont pas encore sensibles sur le terrain.

- Développer une information « prête à l'emploi », personnalisée ou explicitée ,
- Assurer une information sur l'offre de formation unifiée et qualifiée sur l'ensemble du territoire à l'attention des prescripteurs, des financeurs et des particuliers.
- Introduire dans les sites publics d'information sur les formations et les métiers une entrée spécifique aux entreprises de 10 à 49 salariés.
- Mettre en place une campagne de communication à destination du grand public dédiée aux modalités d'accès à la formation et aux outils d'information

- Un manque d'information sur la formation à l'intérieur de l'entreprise
- Un accès autonome à l'information

- 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 les conditions de travail et les salaires et peu sur la formation
- Ce constat est à relier au faible nombre de demandes de formation et au peu de motivation à activer des dispositifs tels que le DIF ou le CIF.

- 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 du personnel, des actions de formation et des outils d'information appropriés leur permettant d'informer les salariés sur les dispositifs existants
- Proposer une offre de réunions d'information collective sur la formation à l'attention des salariés.

- Les formations sont déclenchées par les responsables
- L'entretien annuel est un lieu d'échange
- Les demandeurs de formation ont un profil spécifique

Le déclenchement d'une formation est principalement dû à la nécessité :

- de respecter un cadre réglementaire, une technique ou un conventionnement,
- d'adapter rapidement les collaborateurs à un nouveau process, une nouvelle machine,
- d'apporter une forme de reconnaissance aux salariés.

Ni les dirigeants, ni les salariés n'envisagent la formation pour son impact sur le devenir personnel des salariés ou sur la sécurisation de leur emploi

Les demandes de formation faite par les salariés eux-mêmes, sont rares:

- les formations obligatoires s'imposent au salarié sans qu'il ait besoin de le demander ;
- les formations informelles et non formelles sont le mode de formation privilégié pour acquérir les compétences nécessaires au travail.

Intégrer le projet professionnel aux entretiens annuels

Développer les compétences pour mener les entretiens annuels et la GPEC

Renforcer les dispositifs de gestion territoriale ainsi que les plateformes R.H et les faire connaître aux petites entreprises.

Généralisation – diffusion – des diagnostics compétences prévus par la loi de 2009

- Le plan de formation, une pratique rarement formalisée
- Pas d'incidence du genre sur l'accès à la formation
- L'accès à la formation dépend du poste et de la qualification

- Le formalisme apparaît aux petites entreprises comme une contrainte.
- Le plan de formation se réduit à un agglomérat d'actions non formalisées sauf pour les formations obligatoires et les formations indispensables
- Faible implication des représentants du personnel ne permettant pas d'effet levier
- Difficulté des responsables à analyser les besoins en compétences
- L'accès à la formation ne dépend pas du genre mais du poste et de la qualification
- La loi de 2009 a confié aux OPCA la mission d'accompagner l'analyse des compétences et des besoins de formation par le financement de diagnostics

Passer de la logique formation/solution à une logique d'investissement formation.

Accentuer les dispositifs « diagnostic compétences » jugés très positifs par les entreprises.

Sensibiliser les entreprises en privilégiant la recherche de « performance », « compétitivité », « compétences » à une entrée purement « formation »

Accompagner les organismes de formation à la mise en place de services « analyse des besoins » et « retour sur évaluation » notamment pour les formations obligatoires.

- Rôle important des formations informelles et non formelles
- Des formations formelles souvent imposées
- ... mais parfois également choisies
- Un choix de formation souvent difficile
- L'articulation entre les modalités diversifiées de formation

- Les formations formelles répondent à un besoin de compétences non satisfait par les formations informelles et non formelles
- Les formations formelles sont plus utilisées par les salariés déjà qualifiés
- Les salariés les moins qualifiés sont ceux qui apprennent leur métier de manière informelle sans reconnaissance effective en dehors de l'entreprise.
- C'est une limite à la formation informelle si elle n'aboutit pas à une certification. La VAE prend ici tout son sens
- Les formations formelles en interne et l'animation de ces formations par les responsables (sous couvert de l'accord de l'OPCA) se développent.
- Les entreprises n'ont pas la main sur les contenus et l'organisation des formations formelles obligatoires. La sélection des offres est limitée du fait de la recherche d'un organisme de proximité.

- Etablir un lien étroit entre les pratiques de formations informelles et leur reconnaissance par la VAE et le développement de CQP adaptés
- Les formations obligatoires consomment une part importante du budget
  - Suivi plus précis, évaluation
  - Certification des formateurs
  - Agrément des programmes
  - Individualisation plus importante pour prendre en compte les besoins de compétences et les faibles niveaux de qualification
  - Modules différenciés selon les besoins et l'expérience des salariés concernés.

- Un DIF peu utilisé par les salariés
- Le CIF méconnu
- Le succès relatif du contrat de professionnalisation
- La période de professionnalisation : un outil technique

- Les entreprises n'abordent pas la formation sous l'angle des dispositifs existants
- Cette « machinerie » est invisible. Confiance totale à l'OPCA pour effectuer les montages financiers. Attente d'une optimisation budgétaire et d'un appui à la mise en œuvre.
- Le DIF et le CIF sont très peu mobilisés.
- Les périodes de professionnalisation sont vues comme des outils techniques
- Le contrat de professionnalisation est mieux identifié comme moyen de recrutement.

- Renforcer l'accompagnement des entreprises par les OPCA pour financer la formation des salariés les moins qualifiés (appels à projet du FPSPP ou financements régionaux par exemple)
- Compléter les visites des OPCA dans les TPE par des services en ligne permettant d'établir une étude de faisabilité des projets
- Proposer aux salariés un service en ligne permettant d'élaborer, en accord avec l'employeur, une demande de formation individuelle à partir d'offres adaptées.

- Des effets sur les compétences pour les formations centrées sur la tâche
- Des effets indirects sur l'évolution professionnelle du salarié
- Des effets « d'accompagnement » du développement économique de l'entreprise
- Un impact marginal sur la mobilité
- Aucun impact sur les perspectives d'emploi

La formation est conçue pour traiter un besoin de compétence et être directement opérationnelle

L'impact de la formation est directement évalué sur le poste de travail par le caractère effectif chez l'agent concerné de la compétence qu'il était censé acquérir.

Renforcer les dispositifs d'orientation et de gestion de parcours professionnels - tels que les entretiens et bilans professionnels

Favoriser les projets réellement individuels dans une logique de parcours professionnel

- Un fonctionnement peu connu des entreprises
- Le rôle déterminant des OPCA pour le montage des projets
- Des initiatives positives mais peu utilisées

- Les OPCA sont les interlocuteurs privilégiés des entreprises
- Leur contribution est très appréciée. Mais rencontres peu fréquentes et contributions centrées sur un suivi juridico-financier
- L'ingénierie de dispositifs au service des besoins de l'entreprises ou des projets des salariés, requiert un interlocuteur régulier.
- L'accroissement des actions de conseil des OPCA, a une incidence sur les frais de fonctionnement au détriment des budgets formation
- La capacité d'information des OPCA et leurs apports techniques influent sur le niveau d'utilisation de la formations et déterminent le montage des projets de formation
- Les services supplémentaires sont appréciés mais peu connus.

- L'information et le conseil étant essentiels, les contributions des OPCA devraient être renforcées pour les 10/49 et viser en priorité des actions telles que :
  - la formation dans les entreprises peu formatrices,
  - L'imputabilité 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.
- Ces services devraient viser en priorité les entreprises indépendantes
- Recentrer les actions collectives portées par les OPCA sur des besoins communs à plusieurs entreprises
- Les projets multipartenaires pourraient être animés par les acteurs territoriaux (Dirrecte ou conseil régional) en lien avec les OPCA

- L'obligation légale, un miroir déformant
- Le financement est parfois critiqué
- Le système ne limite pas les disparités
- Les fonds complémentaires et autres dispositifs d'aide au plan territorial utilisés comme des moyens techniques

- Les budgets formation sont très limités. Les systèmes compliqués de contrôle sont peu efficaces pour des montants si réduits
- Le système ignore par ailleurs l'effort formatif le plus important qui passe par les formations informelles ou non formelles non imputables
- La part dont profitent effectivement les entreprises, est globalement inférieure à leurs cotisations ce qui paraît peu acceptable
- La mutualisation et les fonds complémentaires restent peu transparents et suivent des logiques d'attribution très hétérogènes  
Ils apparaissent comme des outils techniques et peu comme des moyens de réduction des disparités.

L'assouplissement et la simplification des règles d'imputabilité paraissent une priorité et ce, afin, de permettre la prise en compte des formations internes.

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.