



## **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 des principaux résultats**

L'étude sur les usages et pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés repose sur une enquête monographique conduite dans 40 entreprises relevant de 6 secteurs d'activité et implantées dans quatre Régions différentes.

Les études statistiques disponibles portant sur les entreprises de 10 à 49 salariés faisaient apparaître un constat mitigé quant à leur usage de la formation professionnelle. Malgré le caractère apparemment incitatif du système de financement de la formation professionnelle, le niveau d'usage de la formation dans ces entreprises reste en effet assez modéré, moins d'une entreprise sur deux des entreprises de 10 à 49 salariés et à peine 39 % de la tranche des 10 à 19 salariés pouvant être qualifiées d'entreprises formatrices. A l'échelle européenne, par ailleurs, la France présente davantage d'entreprises formatrices que la plupart des autres pays, mais un taux d'accès des salariés au cours et stages et un nombre d'heures de formation par salarié qui ne dépasse qu'à peine la moyenne.

L'enquête monographique nous a permis d'aller au-delà de cette approche globale pour cerner une réalité qui, pour être plus diverse, n'en présente pas moins des traits communs qui font l'objet de la présente synthèse.

## **Les principaux résultats**

### **1/ Un rôle déterminant des dirigeants dans l'intensité du recours à la formation**

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 clé de l'intensité de formation en entreprise, mais aussi de la motivation des salariés. Quand le dirigeant à lui-même suivi un parcours de formation, ou s'il s'investit dans un réseau (un CFA, une CCI, l'ANDRH, une organisation patronale, etc...) il va avoir plutôt tendance à inciter ses collaborateurs à actualiser leurs connaissances.

La première préoccupation exprimée par les dirigeants est celle de son utilité: la formation est d'abord pensée au service des besoins immédiats de l'entreprise et de ses principaux enjeux stratégiques. A cet égard, ils perçoivent dans la formation un moyen de traiter les écarts de compétences qui résultent soit des défauts de la formation initiale soit de l'évolution des process. Ce n'est que dans un second temps qu'elle peut être présentée comme un outil au service du dialogue social, favorisant la valorisation ou la reconnaissance des salariés.

En revanche, la formation est peu envisagée comme un moyen de garantir les emplois ou l'employabilité des salariés sinon pour sa fonction d'adaptation des compétences au poste de travail. Cette vision utilitaire pour l'activité de la formation est généralement partagée par les salariés.

### **2/ Des salariés faiblement engagés dans une logique d'investissement actif dans la formation**

Au cours des investigations, peu de salariés ont évoqué le recours à la formation en lien avec un projet d'évolution d'emploi ou de carrière. Cette observation est cependant 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. 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. La formation est perçue et pratiquée le plus souvent comme une conséquence de l'évolution professionnelle du salarié et non comme un facteur déclenchant de cette évolution.

On remarque que l'usage à la formation est un facteur croissant du niveau de responsabilité et de qualification, le genre n'étant pas en revanche un facteur de différenciation entre les salariés. Ce faible intérêt pour les formations formelles est généralement lié aux contraintes que pose le départ en formation: déplacements, surcroît de travail, utilité faible,... Le très faible recours aux dispositifs à l'initiative des salariés : DIF et CIF peut être expliqué de la même manière, mais s'ajoute la faible information sur l'offre de formation, l'orientation du financement du DIF vers des formations liées au métier et les résistances des employeurs à financer des formations sans lien avec le travail du salarié et sans valeur ajoutée pour l'entreprise.

### **3/ Des disparités de moyens entre les entreprises.**

Il a été constaté une différence notable entre les entreprises de plus de 20 salariés et celles situées en-deçà de ce seuil. Au-delà de 20 salariés le saut de budget permet aux dirigeants soutenus par leur OPCA d'envisager des projets plus élaborés et un nombre d'actions plus important. De même, l'existence d'un groupement d'entreprise permet aux entreprises de 10 à 49 salariés de disposer de moyens mutualisés dans le groupe favorisant le recours à la formation professionnelle, sous forme de services, d'outils communs, voire d'une expertise RH qui supplée l'action du gérant accaparé par la priorité donnée au maintien et au développement de la production.

Ces disparités de moyen résultent par ailleurs des différences d'importance stratégique de la formation pour l'entreprise. Ainsi, on remarque 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.

### **4/ Un accès limité à l'information sur la formation professionnelle**

Si cette information est abondante - 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 - elle n'est pas clairement identifiée par les personnes auxquelles elle s'adresse.

Ce déficit d'accès à l'information empêche les entreprises d'optimiser les moyens dont elles pourraient disposer pour former leurs salariés et conduit à orienter largement leurs pratiques vers l'offre la plus visible, au détriment d'actions de formation plus spécifiques.

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 dans l'entreprise, sont centrés sur des

questions plus en lien avec les conditions de travail et de reconnaissance. L'information des salariés relève le plus souvent de leur initiative personnelle et de sources externes, principalement de sites Internet ce qui génère des inégalités liées à l'accès à ces moyens.

## **5/ Des pratiques de formation peu formalisées**

Les déterminants du recours à la formation sont de nature diverse mais sont peu liés à une stratégie élaborée. Ils peuvent relever, d'une part, de la nécessité de se mettre en conformité par rapport à un cadre réglementaire, une technique ou un conventionnement ; ou, d'autre, part, du besoin d'une adaptation rapide de collaborateurs à l'utilisation d'un nouveau process ou d'une nouvelle machine. Enfin, ils peuvent participer d'une volonté des dirigeants de reconnaître l'implication des salariés par ce moyen.

Le caractère opérationnel de la formation est également déterminant sur toute autre considération. Les salariés, en revanche, sont faiblement demandeurs, la formation informelle ou non-formelle étant souvent jugée suffisante pour répondre à leurs besoins. Dans ce cadre, l'entretien annuel reste néanmoins un lieu d'échange particulièrement déterminant pour l'analyse des besoins de formation et la proposition par le responsable hiérarchique d'une action appropriée.

Quant au plan de formation, il est rarement formalisé, la programmation des formations étant généralement élaborée à mesure de l'apparition des besoins. Les responsables qui formalisent leurs prévisions de formation dans le cadre du plan sont généralement ceux dont l'entreprise a des obligations réglementaires à respecter ou des engagements dans le cadre de franchises ou de concessions. On relève cependant une pratique de formalisation du bilan des formations réalisées, qui est généralement communiquée aux délégués du personnel. L'évaluation formelle des acquis issus de la formation reste cependant limitée à de très rares cas, la valeur ajoutée de la formation s'appréciant le plus souvent de façon subjective, directement par l'observation au poste de travail.

En dehors du plan, on note une pratique de recours au contrat de professionnalisation comme moyen de recrutement, notamment pour les futurs collaborateurs de moins de 26 ans. Cette pratique concerne avant tout les entreprises qui rencontrent un turn over élevé et qui recrutent à des faibles niveaux de qualification. Quant à la période de professionnalisation, elle est peu connue et reste perçue comme un outil technique dont la mise en œuvre résulte souvent davantage d'une incitation de l'OPCA que de l'initiative de l'entreprise.

## **6/ Des formations informelles et non formelles qui représentent une part importante des pratiques de formation.**

La part des formations informelles et non formelles est particulièrement notable dans les entreprises marquées par un turn over plus important. Outre le fait qu'elles ne remettent pas en cause la continuité d'exploitation, ces formations présentent également l'avantage de favoriser une plus grande polyvalence des salariés, ce qui constitue un avantage particulièrement appréciable dans des entreprises à faible effectif. Du fait de leur importance, le coût de ces formations pour l'entreprise, à raison du temps investi, est souvent supérieur à celui des formations formelles.

Les formations formelles restent donc souvent le fait d'obligations particulières à certains secteurs, que cette obligation soit de nature réglementaire, conventionnelle ou contractuelle dans le cadre d'une politique de franchise. Les entreprises ont peu d'influence sur les contenus et la qualité de ces formations et constatent que leur caractère obligatoire génère des coûts importants (parfois plus de la totalité du budget) sans réelle valeur ajoutée.

Les entreprises expriment par ailleurs des difficultés pour trouver des formations qui correspondent à leur besoin. Cela conduit à un intérêt plus marqué pour les formations en intra ou, lorsqu'elles ne sont pas disponibles, pour les formations dispensées en interne à l'entreprise. Les connaissances acquises à l'occasion de formations dispensées en externe peuvent faire l'objet d'une diffusion ultérieure en interne en direction d'autres salariés.

### **7/ Un accès au financement extérieur des programmes de formation qui reste tributaire de l'intervention des OPCA.**

Les OPCA sont les interlocuteurs privilégiés des petites entreprises tant par le rôle qu'ils jouent dans leur accompagnement que pour l'importance des sommes qui leur sont versées au titre de la collecte.

Leur contribution est généralement très appréciée malgré la faible fréquence des rencontres entre OPCA et PME (le plus souvent une visite par an).

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.

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.

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.

Les services supplémentaires mis en œuvre par les OPCA sont appréciés mais restent peu connus.

Quant aux fonds complémentaires, le système de mutualisation ou les programmes publics, ils restent opaques aux yeux des entreprises qui les voient avant tout comme des outils techniques dont les mécanismes d'attribution ou d'affectation sont peu compréhensibles.