

# **FICHE - RESUME**

## FICHE - RÉSUMÉ

Cette recherche sur la formation professionnelle est partie d'un constat : en France selon les statistiques de l'INSEE, près de 72 % des ouvriers non qualifiés n'ont aucune formation professionnelle certifiée contre seulement 52 % des ouvriers non qualifiés en Allemagne. Les transformations de l'appareil de production et l'abandon du modèle fordiste s'accompagnent dans nombre d'entreprises d'une disparition progressive, voire parfois brutale, des postes les moins qualifiés. La formation professionnelle est souvent présentée au niveau politique comme l'une des solutions possibles à cette inadéquation entre l'évolution des postes et la qualification des salariés.

Nôtre étude qui utilise à la fois des données quantitatives et qualitatives montre que l'effort de formation reste très inégal selon les secteurs d'activité et qu'à l'intérieur même des entreprises, la formation reste trop souvent l'apanage des mieux formés et des plus qualifiés. Il existe de fait un décalage entre le problème de la formation professionnelle tel qu'il est perçu par la société civile et tel qu'il est vécu au niveau des entreprises.

Les causes de ce décalage sont multiples comme le montre notre enquête. Certaines sont liées à la morphologie et à l'organisation des entreprises. L'interdépendance dans les petites entreprises entre les relations de pouvoir et la cohésion sociale rend parfois difficile un effort de formation au profit des salariés les moins qualifiés. Car, s'agissant de former les moins formés, il faut pour un chef d'entreprise non seulement consentir à des investissements importants mais également les répartir sur plusieurs années. Aussi dans les petites entreprises, l'effort de formation résulte le plus souvent d'une contrainte externe : adaptation à une évolution technologique ou encore exigence des groupes dominants vis-à-vis de leurs concessionnaires ou de leurs sous-traitants.

Mais, le décalage entre la formulation politique du problème de la formation professionnelle et sa perception sur le terrain, au niveau des entreprises, provient en grande partie d'une incapacité théorique des entrepreneurs à anticiper sur l'évolution des qualifications dans un proche avenir. Pensée le plus souvent par les

directions comme un investissement, la formation ne peut avoir une rentabilité à court ou moyen terme que si l'on a la capacité de prévoir l'évolution des emplois. Or, la gestion prévisionnelle des compétences reste encore du domaine de l'expérimentation.

De plus, une gestion prévisionnelle des emplois et des formations ne peut se faire que dans des entreprises qui contrôlent un tant soit peu leur environnement économique et social. La mise en place de formations collectives par niveau de compétence parce qu'elle implique la définition d'un projet d'entreprise et une anticipation de l'évolution des emplois peut s'avérer difficile à gérer. En effet, les formations collectives ne sont pas sans entraîner des tensions sociales entre les formés et les non formés qui interprètent le plus souvent cette absence de sollicitation à leur égard comme une condamnation à terme de leur emploi.

La formation professionnelle est un domaine conflictuel et difficile à maîtriser par les partenaires sociaux. Aussi nombre de directions du personnel mais également de représentants salariés font preuve en cette matière d'une forme de résignation qui conduit à laisser jouer les demandes individuelles au détriment des formations collectives comme en témoigne trop souvent l'élaboration des plans de formation. Cette sorte de fatalisme n'est pas sans effets pervers puisqu'elle pérennise dans le domaine de la formation professionnelle les inégalités liées à la formation initiale et par-delà les inégalités face à l'évolution des emplois.

**UNIVERSITÉ DE NANTES**

**FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES POLITIQUES**

**LES POLITIQUES  
DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE  
DANS L'ENTREPRISE**

**Pierre CAM  
Lionel CHAMBRIER  
Françoise FAVENNEC**

URA CNRS 1154 "DROIT ET CHANGEMENT SOCIAL"

Decision N° 6/1992

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Service des Études et de la Recherche,  
Comité Droit, Changement social et Planification

**UNIVERSITÉ DE NANTES**  
**FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES POLITIQUES**

**LES POLITIQUES**  
**DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**  
**DANS L'ENTREPRISE**

**Pierre CAM**  
**Lionel CHAMBRIER**  
**Françoise FAVENNEC**

URA CNRS 1154 "DROIT ET CHANGEMENT SOCIAL"

Convention N° 6/1992

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, Service des Études et de la Recherche,  
Comité Droit, Changement social et Planification

Le présent document constitue le rapport scientifique d'une recherche financée par le Commissariat Général du Plan (subvention n° 6/1992). Son contenu n'engage que la responsabilité de ses auteurs.

Le présent rapport est microfiché au Centre de Documentation des Sciences Humaines du C.N.R.S. Toute autre reproduction, même partielle, est subordonnée à l'accord des auteurs.

## **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

### **Auteurs de l'étude :**

Pierre CAM  
Maître de conférences à l'Université de Nantes  
URA CNRS 1154 "Droit et Changement Social"

Lionel CHAMBRIER  
Doctorant à la Faculté de Sciences Économiques et de Gestion de  
Nantes

Françoise FAVENNEC  
Professeur à l'Université de Nantes  
URA CNRS 1154 "Droit et Changement Social"

### **Collaborateurs de recherche :**

Claire LE BLET  
Soizic LORVELLEC  
Bénédicte MONCELET

### **Service informatique :**

Agnès MILLET

### **Secrétariat :**

Sandrine PRUNIER

## **- INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **- TITRE PRÉLIMINAIRE**

*Chapitre 1 : Formation continue et organisation taylorienne*

*Chapitre 2 : Des fonctions équivoques*

*Chapitre 3: Le champ de l'étude*

*Chapitre 4 : Les Fonds d'assurance formation*

## **- TITRE I : L'APPROCHE JURIDIQUE**

*Chapitre 1 : Les stratégies de la formation professionnelle continue*

- 1.1. Un investissement
  - 1.1.1. Le montant
  - 1.1.2. L'utilisation
- 1.2. Des orientations liées à la politique économique de l'entreprise
  - 1.2.1. Une stratégie collective
  - 1.2.2. Des stratégies individuelles

*Chapitre 2: Les initiateurs de la formation professionnelle continue*

- 2.1. La direction
  - 2.1.1. Dans les grandes entreprises de niveau national
  - 2.1.2. Dans les entreprises de taille moyenne
- 2.2. Les partenaires sociaux
  - 2.2.1. La représentation du personnel
  - 2.2.2. Organisations syndicales et accords d'entreprise

*Chapitre 3: Les acteurs de la formation professionnelle continue*

- 3.1. La formation interne
  - 3.1.1. Le rôle de l'encadrement dans la formation interne
  - 3.1.2. L'apparition de commissions ad hoc ou d'organismes de formation interne
- 3.2. La formation externe
  - 3.2.1. Le choix
  - 3.2.2. La procédure
  - 3.2.3. La satisfaction
- 3.3. La formation individuelle

## **- TITRE II : L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE**

### *Chapitre 1: La formation continue : un paysage contrasté*

- 1.1. L'obligation de formation : une notion équivoque
- 1.2. Habitus et exis professionnel
- 1.3. Les no man's land de la formation légale
- 1.4. Formation et représentation
- 1.5. La taille : un effet composite sur l'accès à la formation

### *Chapitre 2: Les déterminants de la formation continue*

- 2.1. La formation professionnelle : choix, hasards et nécessité
- 2.2. L'absence de service du personnel : un handicap
- 2.3. La formation continue comme nécessité économique ou sociale
  - 2.3.1. Formation et évolution du produit : l'exemple des garages
  - 2.3.2. Formation professionnelle et turn-over : l'exemple du commerce non alimentaire
- 2.4. Formations à la carte
- 2.5. L'importance des formations techniques
  - 2.5.1. Le primat du hiérarchique

### *Chapitre 3: Le coût social de l'absence de formation*

- 3.1. Taux d'encadrement et taux de formation
- 3.2. Formation continue et projet professionnel
- 3.3. Les entreprises face à l'illettrisme
- 3.4. L'action de rééquilibrage des FAF
- 3.5. Les limites sociologiques à la formation continue
- 3.6. Les FAF face à la volonté des entrepreneurs

### *Chapitre 4 : Les politiques de formation*

- 4.1. Les cent mots de la formation permanente
- 4.2. La formation entracte
- 4.3. L'investissement formation
- 4.4. De la formation à la carte au plan de formation
  - 4.4.1. Des secteurs à forte tradition de formation continue
  - 4.4.2. Des secteurs situés au plancher ou à proximité de l'obligation légale
  - 4.4.3. Dans une situation intermédiaire
- 4.5. La "collectivisation" de la formation professionnelle
- 4.6. Division et diversité syndicale face à la formation

### *Chapitre 5 : L'autonomisation relative de la formation continue*

- 5.1. Intérêt général et intérêt particulier
- 5.2. Le déplacement des arbitrages
- 5.3. Gestion des compétences et formation professionnelle

# **- TITRE III : ÉVALUATION DES POLITIQUES DE FORMATION DANS DES ÉTABLISSEMENTS DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL AFFILIÉS A PROMOFAP**

## *Introduction*

### *Chapitre 1 : Méthodologie de l'enquête*

- 1.1. Segmentation
- 1.2. Critères de représentativité
- 1.3. Les entretiens dirigés

### *Chapitre 2: Le cadre de l'étude*

- 2.1 Les acteurs en présence
  - 2.1.1. Acteurs officiels représentant les pouvoirs publics
  - 2.1.2. Acteurs institutionnels représentant l'entreprise
  - 2.1.3. Acteurs organisationnels
  - 2.1.4. Acteurs opérationnels
- 2.2. Un environnement interne et externe en mutation
- 2.3. La complexité des stratégies en oeuvre

### *Chapitre 3 : Les résultats de la recherche*

- 3.1. Tensions entre les acteurs : une redéfinition des rôles
- 3.2. Tensions sur les finalités de la formation : du projet d'établissement à l'apprentissage organisationnel
- 3.3. Tensions sur les moyens de la formation : formation collective et/ou individuelle ?
- 3.4. Tensions sur le financement de la formation : la nécessité d'une gestion prévisionnelle
  - 3.4.1. Les moyens de l'établissement comprenant ceux qui ne sont pas issus de la cotisation obligatoire
  - 3.4.2. Le personnel qui ne part pas en formation
  - 3.4.3. La personne qui part en stage

## *Conclusion*

# **- ANNEXES**

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le développement des politiques de formation professionnelle continue dans l'entreprise est, en apparence, une donnée fondamentale du droit social et de la gestion des entreprises. Normes législatives et réglementaires, négociation collective, politique conventionnelle et même créations jurisprudentielles apportent leur contribution à la construction d'un véritable droit à la formation professionnelle. Les enjeux sont énormes et les intérêts divers. Leur étude au niveau de l'entreprise nécessite une approche dont l'objet est limité et le domaine circonscrit.

### Intérêts et enjeux

Juridiquement, la matière est riche car elle fait apparaître sous un autre angle la notion même de travail, dans les liens qu'elle entretient avec celle de formation. Emergent de nouveaux droits et de nouvelles obligations au profit et à la charge des salariés et des employeurs. La formation professionnelle continue est désormais, en principe, une autre illustration du concept de travail et une condition de son évolution. Elle est au coeur des principaux débats qui animent, à l'heure actuelle, le droit du travail : la nécessaire adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, la recherche d'alternatives au licenciement, la mise en oeuvre du concept de partage du travail sont autant d'évolutions de cette discipline qui font appel de manière centrale à la formation professionnelle continue.

Toujours au plan du droit, le domaine de la formation professionnelle est un terrain d'observation privilégié de l'interaction des différentes sources et des différents pouvoirs en la matière. Jeu respectif de la loi et de la négociation collective, rapport des normes issues de la branche et de celles nées de l'entreprise, actes unilatéraux et décisions négociées, rôle des syndicats et de la représentation collective, pouvoir de décision de l'employeur et jeu du paritarisme, importance des experts et place laissée à l'individu... tous les ferments des rapports sociaux y sont représentés.

Économiquement, l'enjeu de la formation professionnelle continue est énorme. Les coûts de financement, les acteurs engagés, les activités concernées, les effets induits font de ce domaine un véritable secteur économique.

Sociologiquement, l'étude de la formation professionnelle continue est une mine ; l'approche sociologique permet de mesurer l'effectivité des mesures imposées et la justesse des politiques engagées. Elle offre une vision de leur fonction sociale. L'analyse statistique n'est pas suffisante à faire apparaître les liens entre opérations de formation continue et secteurs d'activité, entre modes de formation continue et modes de formation initiale ou entre types de formation et instrumentation juridique. Il faut se livrer à d'autres démarches.

### **Objet de l'étude**

A l'origine de la recherche, l'équipe qui s'y était associée, s'était fixé deux axes principaux d'investigation :

- Analyser, dans le cadre de l'entreprise, les pratiques juridiques de la formation professionnelle continue, et ceci sous deux angles :
  - en étudiant tout d'abord les engagements juridiques relatifs à la matière. Devait être ainsi délimitée la part de la négociation collective en ce domaine par une étude des différents engagements juridiques conclus au niveau de l'entreprise : accords ou conventions d'entreprise, contrats de travail, engagements unilatéraux de l'employeur dans le cadre notamment du plan de formation...
  - en abordant également le thème de la mutualisation des avantages sociaux, par une étude des rapports entretenus par les entreprises avec les FAF (fonds d'assurance formation).
- Partir d'une enquête sociologique menée sur le thème de la formation professionnelle continue entre septembre 1989 et juillet 1991 par le Comité d'Expansion Économique de Vendée en collaboration avec le CEREQ (Centre de Recherche et d'Études des Qualifications) des Pays de Loire, pour éprouver la typologie qui en résultait, par une enquête complémentaire auprès d'une vingtaine

d'entreprises. Le but était d'éprouver un certain nombre d'hypothèses sur la relation entre opérations de formation et secteurs d'activité. L'enquête complémentaire avait également pour objet de mettre en relation les différents types de formation avec l'instrumentation juridique mise en place dans le cadre de cette formation. Elle s'était également fixé pour objectif une étude des formations "autres" c'est-à-dire celles ne conduisant pas a priori à une meilleure qualification professionnelle ou à une promotion interne ou externe. Quelles est la fonction sociale de telles formations ?

Répondant en partie à ces objectifs, la recherche effectivement conduite a pris deux orientations complémentaires permettant d'avoir une vision élargie des pratiques en matière de formation professionnelle continue.

Le premier volet de la recherche a été de tenter de connaître les politiques de formation professionnelle continue dans une vingtaine d'entreprises de la région des Pays de Loire choisies selon une méthode et des critères décrits et expliqués dans un Titre Préliminaire (voir infra). Une enquête auprès de ces entreprises a été confiée à deux étudiantes du DEAd "droit social et mouvements sociaux contemporains", Mesdemoiselles Claire LE BLAY et Bénédicte MONCELET. Ce travail a été mené au cours des années 1992 et 1993 auprès d'entreprises des secteurs représentatifs du tissu économique des Pays de Loire : industrie agro-alimentaire, industrie des biens d'équipement, industrie des biens de consommation, bâtiment et travaux publics, transport, services marchands et non marchands (voir Titre Préliminaire et Annexes). A partir d'un questionnaire (voir annexe) et d'entretiens semi-directifs auprès des responsables de la formation dans les entreprises, des représentants du comité d'entreprise ou de la commission de formation, l'équipe de recherche a tenté de dégager les grandes orientations de la politique de formation au sein des entreprises concernées. Le rapport essaie de mettre en lumière des tendances, des orientations en ce qui concerne les instruments juridiques utilisés, les inspirateurs de la politique au sein de l'entreprise, les acteurs concernés et la qualité de la formation (Titre I). Ces conclusions rejoignent très largement les observations nourries résultant d'une analyse sociologique opérée sur les mêmes bases à partir des mêmes données mais enrichie d'éléments complémentaires issus d'une enquête antérieure menée dans le cadre du CEREQ (Titre II).

Le second volet de la recherche a porté sur l'analyse du rôle d'un organisme mutualisateur, d'un fonds d'assurance formation : PROMOFAP. Il s'agit d'un fonds implanté dans le secteur sanitaire et social privé à but non lucratif. PROMOFAP regroupe près de 6.000 entreprises et leurs 32.000 salariés. Ce choix a été opéré en fonction de l'action innovante de PROMOFAP en tant que relais d'information, d'interface de qualité et de conseil en matière de formation. Or la délégation des Pays de Loire de PROMOFAP a mené de 1988 à 1991 une recherche ayant pour but d'aider à la définition d'actions prioritaires de formation au plan régional afin de répondre à des besoins de développement des compétences. Ceci a débouché sur la mise en place, avec le concours d'un cabinet de conseil en formation, d'une formation à la gestion de la formation. Il s'agissait d'intégrer le plan de formation dans une dynamique plus vaste comprenant le développement d'un projet collectif d'entreprise, l'effort de communication sur les formations, une dynamique d'analyse des besoins auprès du personnel. A partir de ces données, l'objectif de notre étude a été de se servir de cet exemple pratique d'action d'un FAF pour en évaluer la portée et les répercussions éventuelles sur la qualité de la formation dans les petites et moyennes entreprises concernées (voir pour la méthodologie Titre III et Annexes). Sous la direction de Monsieur Pierre CAM, ce travail a été réalisé au cours de l'année 1993, par Monsieur Lionel CHAMBRIER, étudiant en thèse. Le résultat de cette étude fait l'objet d'un Titre III et apporte une illustration originale d'un aspect du droit de la formation professionnelle assez méconnu.

# TITRE PRELIMINAIRE

## PRÉSENTATION DE L'ENQUETE

### *Chapitre 1 : Formation continue et organisation taylorienne*

Ce rapport repose sur une étude plus sociologique que juridique des pratiques des entreprises en matière d'élaboration et de conduite des plans de formation. Nous sommes partis d'un constat : en France selon les statistiques de l'INSEE, près de 72 % des ouvriers non qualifiés n'ont aucune formation professionnelle certifiée contre seulement 52 % des ouvriers non qualifiés en Allemagne<sup>1</sup>.

Nombre d'auteurs ont souligné le rapport qu'il existait entre cet état de fait et l'organisation du travail en France dans le secteur productif durant les années d'expansion économique d'après-guerre : "Le taylorisme français, fortement marqué par Fayol et ses cloisonnements fonctionnels, a longtemps vécu avec une proportion plus grande qu'ailleurs d'ouvriers sans qualification et des distances hiérarchiques marquées entre des catégories plus habituées à des rapports de prescription et de discipline qu'à des rapports de responsabilité et de coopération" (souligné par nous)<sup>2</sup>.

Mais, l'ouverture des frontières à la concurrence des pays où le prix de la main d'oeuvre salariée est considérablement moins élevé a conduit depuis une vingtaine d'années à des modifications importantes dans les secteurs employant principalement des ouvriers sans qualification. Plus de 600.000 emplois d'ouvriers non qualifiés ont disparu de 1982 à 1989<sup>3</sup>. Les postes d'ouvriers spécialisés et de manoeuvres qui représentaient un peu plus de 14% de l'emploi total en 1982 ne seraient plus que 7 % à l'horizon 2000 selon les prévisions du BIPE.

<sup>1</sup> M. Möbus et P. Sevestre, Formation professionnelle et emploi : un lien plus marqué en Allemagne, *Economie et Statistique*, n° 246-247, septembre-octobre 1991, p. 84.

<sup>2</sup> L. Tanguy, *Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France?* La Documentation Française, Paris, 1991, p. 47.

<sup>3</sup> L. Tanguy, op. cit., p. 49-57.

Si l'on considère les statistiques de la formation professionnelle<sup>4</sup> durant la même période, force est de constater que les entreprises n'ont guère préparé les salariés les moins qualifiés aux mutations en cours et à venir. Le taux d'accès à la formation<sup>5</sup> pour les ouvriers non qualifiés était de 10 % en 1982, il est de 13,3 % en 1991. Dans le même temps, il a progressé pour l'ensemble des salariés de 19 % à 32 %. En 1991, les techniciens et agents de maîtrise avaient un taux d'accès à la formation continue de 52,3 % soit 4 fois plus de chances d'obtenir une formation que les ouvriers non qualifiés ; les employés et ouvriers qualifiés avaient à la même époque près de deux fois plus de chances de se former. Si individuellement, les ouvriers non qualifiés ont moins de chance d'accéder à une formation que les autres salariés de l'entreprise, ceux qui l'obtiennent bénéficient en moyenne d'un temps de formation supérieur aux autres catégories : 53 heures contre 47 heures pour l'ensemble des salariés en 1991.

Ces quelques chiffres suffisent à montrer la spécificité de la formation continue en entreprise : elle est très fortement inégalitaire. Elle favorise certaines catégories de salariés au détriment d'autres et, au sein d'une même strate de personnel, certains individus plutôt que d'autres. Même si l'ensemble des choix de formation ne résulte pas toujours d'une politique concertée de l'entreprise, il est toujours l'expression d'un certain type d'organisation fait de compromis et d'arbitrages multiples. Comprendre les motifs qui président à ces choix c'est d'abord pénétrer les stratégies industrielles des grandes entreprises : modernisation de l'appareil productif alliée à une segmentation du marché du travail et une gestion prévisionnelle des emplois. Les travaux des économistes sont sur ce point d'un apport essentiel et nous ne manquerons pas d'y faire référence.

## ***Chapitre 2 : Des fonctions équivoques***

Mais comprendre la formation continue, c'est aussi s'intéresser aux conflits d'intérêt qui règnent au sein des entreprises ; c'est prendre en compte les équilibres momentanés

<sup>4</sup> Les statistiques de la formation professionnelle issues de l'exploitation des déclarations fiscales des employeurs (formulaire n° 2483) sont publiées par le CEREQ dans sa collection "Documents" deux ans après leur déclaration. Les résultats de 1991 ont été publiés en Janvier 1994 dans le n° 92 de la collection Documents.

<sup>5</sup> Le taux d'accès à la formation se calcule en rapportant le nombre de stagiaires d'une catégorie à l'effectif total salarié dans cette catégorie.

qui en résultent et dont le plan de formation est l'expression. A ce niveau d'analyse, il faut bien introduire les représentants du personnel et s'interroger sur leur rôle dans le processus d'élaboration des plans de formation. Le type de contrôle qu'exercent les membres des comités d'entreprise sur les actions de formation dépend grandement de la représentation qu'ils ont de la formation professionnelle. Or, dans ce domaine, il existe des traditions syndicales fort divergentes comme nous avons pu le constater tout au long de notre étude.

La difficulté pour le sociologue tient justement à la pluralité des fonctions sociales assumées par la formation en entreprise. Le plan de formation malgré sa dénomination n'a le plus souvent rien d'un projet unitaire et planifié mais se présente le plus souvent dans les entreprises où nous avons enquêté comme une addition de formations. Si certaines s'inscrivent dans des visées stratégiques propres à l'entreprise d'autres n'ont d'autre finalité que de "récompenser" telle ou telle catégorie de personnel. Il n'est pas rare de voir coexister - au sein d'un même plan - des formations d'une semaine à la sculpture sur bois et des formations visant à requalifier une partie des salariés dans une perspective d'évolution des technologies.

Les interlocuteurs que nous avons rencontrés au cours de notre recherche nous ont proposé des définitions parfois contradictoires de ce qu'ils entendaient par formation : opposant ainsi ce qui était du ressort d'une information à ce qui ressortissait de la formation, distinguant entre formation qualifiante et non qualifiante, formation diplômante ou non diplômante, etc. D'ailleurs nous avons pu juger que le vocabulaire de la formation s'enrichissait volontiers d'un grand nombre de néologismes qui tous désignaient à leur façon des actions de formation continue. Nous avons entendu sans cesse parler de stages de "requalification", de "réorientation", etc. Mais, derrière ces mots s'abritaient des réalités fort différentes : licenciement collectif en cas de réorientation, réorganisation d'un atelier dans le cas d'une requalification.

Cette absence de définition paradigmatique fait que l'on rencontre sous le terme formation professionnelle continue à peu près tout et n'importe quoi. De nombreux ouvrages ont déjà fait mention de ces stages de formation à des disciplines pseudo scientifiques qui font les beaux jours de quelques cabinets telle l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique.

Mais sans entrer dans ce débat, il nous semble préférable de souligner l'absence de clarté qu'entraîne pour une majorité de salariés et également d'employeurs une législation qui a procédé selon une méthode analytique allant du particulier à l'universel c'est-à-dire des actions de formation au plan de formation.

Ce manque de rigueur conceptuel s'étend également à la classification des actions de formation proposée par l'article L.900-2 du Code du travail qui distingue pour les titulaires d'un contrat de travail quatre grands types de formation :

- les actions d'adaptation,
- les actions de promotion,
- les actions de prévention,
- les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances.

Seules les actions de promotion identifiées le plus souvent comme telles par l'employeur ne posent pas de problème. Quant aux autres types de formation, elles ne correspondent pas à la manière dont les entreprises pensent le plus souvent leur plan de formation. Même si la notion a perdu aujourd'hui son référent juridique, c'est pourtant essentiellement sous forme de stage qu'est organisée et conceptualisée la formation dans les entreprises.

Ce n'est le plus souvent qu'a posteriori pour répondre à des demandes externes : formulaires administratifs, questionnaires, etc., que les formations sont reclassées selon leur terminologie juridique. Dans la réalité, les plans de formation que nous avons étudiés se dissolvent en une multiplicité de stages. Cet éparpillement des actions de formation rend de fait, difficiles les comparaisons entre différentes branches et entreprises. Cette difficulté est accrue par des effets de taille des entreprises. Selon qu'elles sont grandes, moyennes ou petites, les entreprises n'accordent pas la même signification aux actions de formation. Aussi les secteurs composés de petites et de moyennes entreprises présentent sauf rares exceptions une grande diversité de pratiques en ce domaine. L'unicité des pratiques de formation des secteurs les plus concentrés (Assurances, Construction navale et aérienne, construction automobile, Électricité, etc.) qui a longtemps servi de modèle au législateur ne doit pas faire oublier l'hétérogénéité des actions de formation des secteurs où dominent petites et moyennes entreprises.

### *Chapitre 3 : Le champ de l'étude*

Le risque de cette étude était en fait de présenter un paysage uniforme de la formation professionnelle en privilégiant les entreprises et des secteurs où la formation marche bien. Un autre danger de cette étude était de se contenter de fournir des chiffres sur les inégalités en matière de formation continue sans essayer de les recontextualiser. Les statistiques ne manquent pas dans le domaine de la formation continue et nous avons d'ailleurs pu utiliser plusieurs bases de données. Mais, ces statistiques ont le plus souvent comme inconvénient d'épouser le rythme légal de la formation continue : l'année fiscale. Or, la formation continue obéit à des temps forts et à des temps faibles qui correspondent à des cycles d'investissement de la part des entreprises. Elle est le plus souvent pluriannuelle et les statistiques fiscales peuvent difficilement rendre compte des stratégies des entreprises en ce domaine. L'une de ces sources statistiques que nous avons utilisées ne présentait pas cet inconvénient. Elle a été produite par l'Observatoire des Formations de Vendée que nous tenons à remercier. Elle résulte d'une enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 1000 entreprises. Cette étude dont une partie était consacrée aux pratiques de formation des entreprises avait l'avantage de donner pour chacune l'évolution du plan de formation sur une période de trois ans.

Les données chiffrées n'étaient pas suffisantes pour rendre compte de la signification des pratiques de formation des entreprises. Il nous a paru préférable de diversifier notre approche en menant une série d'entretiens auprès d'entreprises grandes et moyennes. Nous avons privilégié lorsqu'on le pouvait des entreprises plutôt que des établissements et lorsque nous n'avions pas le choix, des établissements ayant une certaine autonomie dans l'élaboration de leur plan de formation<sup>6</sup>. Le choix de ces entreprises a été à la fois fonction du secteur d'activité, de leur taille et de leur implantation urbaine ou rurale. Les enquêtes ont eu lieu par entretiens semi-directifs à partir d'une grille thématique. Une quarantaine d'entreprises ont été enquêtées ; vingt-cinq ont

<sup>6</sup> Ces entretiens ont été menés avec les responsables des ressources humaines de ces entreprises ainsi qu'avec les membres des comités d'entreprise s'occupant de la formation lorsqu'il a été possible de les rencontrer. Au total, on a interrogé 40 responsables des ressources humaines et 30 secrétaires de comité d'entreprise. On a disposé pour chacun des établissements visités du dernier plan de formation élaboré. On trouvera en annexe l'échantillon des entreprises enquêtées.

été retenues pour faire l'objet de ce rapport<sup>7</sup>. Une dizaine d'entreprises de l'échantillon ont donné lieu par ailleurs à des monographies réalisées par des étudiants.

Le point de départ de notre recherche étant le rôle du comité d'entreprise dans l'élaboration et éventuellement le suivi du plan de formation, il nous fallait d'une part des entreprises dotées d'institutions représentatives du personnel et d'autre part des entreprises suffisamment importantes pour que la formation continue puisse représenter un enjeu. Les enquêtes que nous avons menées par le passé ont montré qu'il était irréaliste d'espérer trouver dans toutes les entreprises de cinquante à cent salariés à la fois un comité d'entreprise et un plan de formation. Cette proposition doit être évidemment nuancée. Cela dépend très fortement des secteurs d'activité, des traditions salariales locales, de l'implantation urbaine ou rurale des entreprises, du type de main d'oeuvre salariée qu'elles emploient. Une certaine prudence méthodologique nous a néanmoins conduits à privilégier les entreprises ayant au moins deux cents salariés. L'élaboration de l'échantillon des entreprises enquêtées a tenu compte du poids relatif des différents secteurs d'activité.

#### ***Chapitre 4 : Les Fonds d'assurance formation***

Mais, le rôle des syndicats salariés ne s'arrête pas aux fonctions représentatives qu'ils remplissent au sein des entreprises. Ils interviennent également en matière de formation continue dans des organismes paritaires tels les Fonds d'assurance

<sup>7</sup> L'échantillon des entreprises enquêtées s'est fait par choix raisonné à partir des informations que nous fournissaient les différentes enquêtes statistiques du CEREQ. Pour certaines branches très hétérogènes, comme les services marchands, il était impossible d'obtenir, même en multipliant les entretiens, une bonne image du secteur. Pour d'autres secteurs comme les services non marchands, la grande homogénéité des institutions et des pratiques nous a amenés à écarter des entretiens souvent redondants. Les entreprises nationalisées qui avaient été enquêtées n'ont pas été retenues dans les analyses finales ou à titre d'idéal-type ; les pratiques de formation de ces entreprises sont incommensurables le plus souvent avec celles des entreprises privées. La législation en matière de formation s'applique également à des situations fortement inégalitaires. Même le statisticien éprouve en ce domaine quelque difficulté à prélever des échantillons sans biais qui tiennent compte à la fois du secteur, de la taille des entreprises, de leur statut juridique ou enfin du degré de concentration des branches (Sur ces questions de méthode, voir CEREQ, *Les entreprises françaises et la formation continue*, Étude réalisée pour la Délégation professionnelle et pour la Délégation à l'emploi, mars 1991, vol. 2, p. 10 et suiv.)

formation de salariés légalisés en 1971<sup>8</sup> et dans des secteurs où prédomine la petite et la moyenne entreprise comme le BTP ou le Sanitaire et Social. Il nous a semblé intéressant d'étendre notre recherche à ces institutions dont la fonction en matière de structuration des "besoins de formation" des petites et moyennes entreprises est largement ignorée par les enquêtes statistiques sur la formation professionnelle<sup>9</sup>.

L'une de nos convictions était en effet que la formation des salariés devienne pour l'entrepreneur privé une nécessité qu'à partir du moment où elle s'inscrit dans une logique d'entreprise. Faute d'une "problématique" adéquate, la formation apparaît souvent à ces employeurs comme superfétatoire. Or, les progrès de la formation continue dans les grandes entreprises sont en partie liés depuis les années 1980 à une reformulation de ses finalités ; elle est présentée désormais comme un investissement "productif". Mais, surtout cette reformulation s'est accompagnée de la mise au point d'une instrumentation spécifique : référentiel de métier, référentiel de formation, bilan de compétence, etc., qui confère aux responsables des ressources humaines une autonomie et un pouvoir qui leur étaient souvent contesté.

Les petites et les moyennes entreprises ne peuvent développer une telle instrumentation qu'avec l'aide d'organisme doté d'une infrastructure suffisante. Telle est la fonction des FAF qui représentent en matière de formation la structure type des PME selon Philippe Méhaut et alii : "ce sont par contre les entreprises de 20 à 50 salariés, mais aussi de 50 à 500 salariés qui adhèrent proportionnellement plus aux FAF"<sup>10</sup>. Nous avons pu travailler en collaboration avec deux Fonds d'assurance formation : l'Aref pour le BTP et Promofaf pour le secteur sanitaire et social. Outre des statistiques sur l'effort de formation dans ces secteurs, nous avons pu mener des entretiens avec un certain nombre de chefs du personnel ou d'établissement ainsi qu'avec des représentants du personnel. En faisant porter notre étude sur les Fonds d'assurance

<sup>8</sup> Les fonds d'assurance formation des salariés créés par la loi de juillet 1971 sont des organismes paritaires résultant d'une négociation collective entre partenaires sociaux. Les ressources financières de ces organismes sont constituées en partie par les cotisations des entreprises adhérentes. Si l'accord constitutif du FAF est un accord collectif, il s'impose à toutes les entreprises entrant dans son champ d'application.

<sup>9</sup> L'étude la plus complète à ce jour a été réalisée, il y a dix ans par Philippe Méhaut, Philippe Casella, Claude Henry et Chantal Leman, *Syndicats, patronats et formation : les fonds d'assurance formation de salariés*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1982.

<sup>10</sup> P. Méhaut et alii, op. cit., p. 20.

formation, nous avons voulu mesurer la capacité de ces organismes à proposer des modèles et des outils adéquats aux petites et moyennes entreprises en matière de formation. C'est à ce prix seulement que pourra s'amorcer une dynamique de la formation dont on sait combien elle est précaire dans ces entreprises.

# **TITRE I**

## **L'APPROCHE JURIDIQUE**

## TITRE I : L'APPROCHE JURIDIQUE

La formation professionnelle continue s'inscrit dans un arsenal juridique relativement sophistiqué et évolutif dont quelques spécialistes ont décrit les contours<sup>11</sup>. Présenté par le Préambule de la Constitution de 1946 comme un principe particulièrement nécessaire à notre temps et par le code du travail comme une obligation nationale<sup>12</sup>, la formation professionnelle continue est à l'heure actuelle l'objet de toutes les sollicitudes. Elle a donné lieu depuis une vingtaine d'années à des interventions répétées des partenaires sociaux et du législateur.

C'est en effet d'abord, par voie de négociation collective qu'a été initié le dispositif actuel de formation professionnelle continue<sup>13</sup>. Le législateur a pris le relais<sup>14</sup>, mais toujours en encourageant la négociation des partenaires sociaux<sup>15</sup>. La négociation de branche s'est développée ces dernières années, sous l'impulsion de l'obligation quinquennale de négocier la formation. Les accords portent essentiellement sur le financement de la formation, les attributions et le fonctionnement des instances paritaires, les mesures relatives à l'insertion des jeunes<sup>16</sup>. L'apport conventionnel en la matière résulte non seulement d'accords propres à la formation mais aussi de conventions relatives à l'emploi, aux mutations technologiques, à la gestion des compétences, etc...<sup>17</sup>

<sup>11</sup> J.M. Luttringer : *"Le droit de la formation continue"*, Dalloz, 1986. Koechlin : *"Droit de la formation continue"*, LGDJ, 2 ed°, 1978. Belorgey, Boubli : *"Apprentissage, orientation, formation professionnelle"*, Litec, 1974.

<sup>12</sup> Article L 900-1 du code du travail.

<sup>13</sup> Accord national interprofessionnel du 9 juillet 1970 sur la formation et le perfectionnement professionnel et ses avenants (9 juillet 1976, 21 septembre 1982, 26 octobre 1983). Accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991, ANI du 4 juillet 1994 sur ces questions (Cf. Luttringer *"Réflexions sur les rapports entre formation continue et négociation collective"* in *"Le droit collectif du travail"*) Mélanges Sinay, Peter Lang, 1994, p.43 et ss.

<sup>14</sup> Loi du 16 juillet 1971, loi du 24 février 1984, loi du 4 juillet et du 12 juillet 1990, loi du 31 décembre 1991, loi du 20 décembre 1993.

<sup>15</sup> Les branches professionnelles sont tenues à une obligation quinquennale de négociation de la formation.

<sup>16</sup> 20 accords en 1990, 25 en 1991, 49 en 1992.

<sup>17</sup> Cf. A. Lyon-Caen et J.M. Luttringer *"L'émergence d'un droit à l'adaptation professionnelle"*, Liaisons sociales, C3, n° 6606, 12 décembre 1991.

Mais au stade de l'entreprise qu'en est-il ? Formation à l'initiative de l'employeur, formation à la demande du salarié, accords collectifs sur la formation ou dispositions individuelles du contrat de travail, investissement patronal ou co-investissement, droit collectif ou droit individuel (...) la formation professionnelle peut, dans les textes, prendre différentes formes et répondre à des objectifs très divers, voire contradictoires. En théorie les possibilités abondent et mêlent des démarches inspirées par les besoins de l'entreprise et des aspirations d'ordre individuel. Mais en pratique ?

- Le plan de formation né de l'ANI du 9 juillet 1970 et de la loi du 12 juillet 1971, et élaboré en principe en consultation avec le comité d'entreprise, définit, en matière de formation, la politique de l'entreprise envers son personnel. L'article L 932-1 du code du travail n'en donne aucune définition. Il précise simplement que les actions de formation doivent avoir pour objet l'acquisition d'une qualification professionnelle sanctionnée par un titre ou un diplôme. En réalité, le plan de formation, initiative de l'employeur, précise les moyens envisagés par l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Il est le reflet des projets de l'employeur pour assurer la formation de son personnel. Il peut être annuel ou pluriannuel. En principe, l'employeur dispose d'un pouvoir discrétionnaire qui lui permet de n'inscrire dans le plan que les envois en stage qu'il décide. Le contrat du salarié n'est pas suspendu et le stage est une simple modalité d'exécution du contrat de travail. Selon les circonstances, le contenu du plan de formation peut résulter soit d'une décision unilatérale de l'employeur en fonction de ses objectifs, soit d'une prise en compte des demandes individuelles de congé de formation. La loi du 20 décembre 1993 y inclut désormais le capital de temps de formation. Intégrée au plan de formation mais attachée à la personne du salarié, cette création vise à réduire les inégalités constatées dans l'accès à la formation continue<sup>18</sup>.

Qu'en est-il dans les faits ? Le plan de formation est-il un document construit unilatéralement par l'employeur ou est-il le fruit de la négociation collective ?

<sup>18</sup> Cf. P. Arbant "*Le capital de temps de formation*", Droit social, 1994, p. 200.

Le plan est en principe élaboré en consultation avec le comité d'entreprise qui doit être informé préalablement<sup>19</sup>. Celui-ci donne son avis tous les ans sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Pour ce faire, le comité d'entreprise peut même créer en son sein une commission de formation chargée de procéder à des études et qui peut se faire assister d'experts. Voilà pour l'obligation de concertation. Quant à l'obligation de négociation, elle ne s'applique désormais plus qu'au stade de la branche : les organisations liées par une convention de branche doivent se réunir au moins tous les cinq ans pour négocier sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés<sup>20</sup>. La négociation d'entreprise en revanche n'est pas obligatoire. Elle existe pourtant dans certaines entreprises, même si elle demeure modeste et se caractérise par son "contenu novateur"<sup>21</sup>.

L'un des objectifs de notre enquête a donc été d'analyser, dans les entreprises choisies, l'élaboration, l'objectif et le contenu du plan social. Les questions suivantes ont retenu notre attention :

- Le plan social est-il l'expression d'une volonté individuelle de l'employeur ou le fruit d'une concertation avec les partenaires sociaux ? Quelle est l'importance quantitative et qualitative des accords d'entreprise sur ce point ?
- S'il n'est matière à négociation, fait-il au moins l'objet d'une concertation réelle ? Quel est le rôle exact et l'efficacité de la commission de formation ? La direction tient-elle compte des avis émis ?
- Quelle est la stratégie suivie par l'employeur dans la détermination du contenu du plan de formation ? Qui détermine la politique de formation dans l'entreprise et suivant quels critères ? S'agit-il simplement de se servir de la formation pour gérer les conflits sociaux ou celle-ci vise-t-elle à accompagner les changements dans l'entreprise par l'adaptation et l'évolution des métiers (amélioration des capacités d'adaptation, formation aux techniques nouvelles) ? L'objectif est-il plus ambitieux encore en faisant de la formation un outil pour réaliser les axes de développement de l'entreprise et anticiper les évolutions ? Enfin

<sup>19</sup> Article L 933-1 du code du travail.

<sup>20</sup> Article L 933-2 du code du travail.

<sup>21</sup> En ce sens J.M. Luttringer "*Réflexions sur les rapports entre formation continue et négociation collective*", op. cit., p. 45.

quelle est la part de la prise en compte de la politique économique de l'entreprise et celle des aspirations des salariés ?

. C'est déjà évoquer le second point de cette étude. Parallèlement ou conjointement au plan de formation, les salariés se sont vu reconnaître le droit, dès 1971, à un congé individuel de formation<sup>22</sup>. Celui-ci doit permettre à chaque salarié de suivre, de sa propre initiative, une formation ayant pour objectif de le qualifier et ceci indépendamment de sa participation aux stages compris dans le plan de formation. Il s'agit d'une démarche individuelle et volontaire lui offrant la possibilité d'accéder à un niveau supérieur de qualification ou à un changement d'activité.

La loi du 12 juillet 1990 y a ajouté le crédit formation dont l'objet est de permettre à toute personne d'acquérir une qualification<sup>23</sup>. Il vise notamment les salariés susceptibles de bénéficier du congé individuel de formation<sup>24</sup> et s'adresse à un public prioritaire de salariés non qualifiés. Participent de cette démarche, également, le droit à un bilan de compétence qui peut justifier le droit à un congé particulier<sup>25</sup> et l'élaboration d'un projet personnalisé de formation<sup>26</sup>.

Le congé de formation répond à un certain nombre de conditions tenant aux bénéficiaires<sup>27</sup> et à l'entreprise<sup>28</sup>. Ces éléments étant réunis, le salarié choisit librement sa formation. Son contrat de travail se trouve suspendu et il a droit à une rémunération<sup>29</sup>.

Dans les entreprises interrogées quelle est la pratique des congés individuels de formation ? Répondent-ils à une finalité propre à l'intéressé ou s'inscrivent-ils dans un projet

<sup>22</sup> Article L 931-1 du code du travail.

<sup>23</sup> Cf. J.M. Luttringer "*Le crédit formation-loi du 12 juillet 1990*", Droit social, 1991, p. 326.

<sup>24</sup> Article L 931-1 du code du travail.

<sup>25</sup> Article L 900-2 du code du travail et L 931-21 du code du travail.

<sup>26</sup> Article L 900-3 du code du travail.

<sup>27</sup> Condition d'ancienneté : avoir la qualité de salarié depuis au moins 24 mois (article L 931-2 du code du travail), délai de franchise (article R 931-7 du code du travail).

<sup>28</sup> L'employeur est en droit de différer la demande afin que le pourcentage d'absences ne dépasse pas 2 % du nombre total de travailleurs dans les établissements de 200 salariés et que le nombre d'heures de congé ne dépasse pas 2 % du nombre total d'heures de travail effectuées dans l'année dans les établissements de moins de 200 salariés.

<sup>29</sup> Article L 931-8-2 du code du travail.

d'entreprise ? La création des bilans de compétence a-t-elle trouvé quelque écho ? La formation ainsi suivie par le salarié à sa demande est-elle prise en compte dans l'évolution ultérieure de sa carrière ?

. Ces diverses actions de formation représentent un coût pour l'entreprise voire subsidiairement un investissement pour le salarié. En effet, si aucune obligation directe de former son personnel ne pèse sur l'employeur, la loi l'y incite fortement dès lors que son effectif atteint au moins 10 salariés : l'entreprise doit, soit dépenser un pourcentage minimum de la masse salariale<sup>30</sup> en vue de concourir à cette formation<sup>31</sup>, soit verser une taxe d'un montant équivalent. Quant au salarié, il est depuis peu, et encore de manière timide, invité à participer à sa propre formation. L'ANI du 3 juillet 1991 envisage en effet le co-investissement pour des formations qualifiantes, en général longues et coûteuses<sup>32</sup>. La loi du 4 juillet 1990 met en place des contrats de formation professionnelle conclus et financés par un salarié avec un organisme de formation<sup>33</sup>. Les contrats de travail eux-mêmes prévoient des clauses de remboursement conditionnel des frais de formation avancés par l'employeur si le salarié ne reste pas à son service assez longtemps pour amortir l'investissement ainsi fait.

Dans l'échantillonnage d'entreprises interrogées, il était intéressant d'analyser les pratiques financières en la matière. Quel est le budget consacré à la formation ? Les dépenses sont-elles toutes comptabilisées et imputées sur ce budget ? Quelle est la part de l'investissement personnel des salariés en ce domaine ?

. Enfin bien sûr est déterminant le point de savoir de quelle manière s'opère cette formation, quels en sont les acteurs. L'entreprise peut, elle-même, être un lieu de formation. L'employeur a également la possibilité de conclure des conventions avec des organismes de formation qu'il choisit. Il peut contribuer au financement de fonds d'assurance formation, en confiant par la-

<sup>30</sup> Article L 951-1 du code du travail. A l'heure actuelle ce pourcentage est de 1,5 % de la masse salariale au minimum.

<sup>31</sup> Les actions susceptibles d'être imputables au titre de la participation financière des entreprises sont énumérées à l'article L 900-2 du code du travail.

<sup>32</sup> Cf. J.M. Luttringer *"L'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 relatif à la formation et au perfectionnement professionnels"*, droit social, 1991, p. 803 et 805.

<sup>33</sup> Article L 920-13 du code du travail.

même la gestion des sommes disponibles à un organisme géré paritairement. Enfin l'entreprise peut se libérer de son obligation par un versement au Trésor Public.

Quelles sont les tendances des entreprises interrogées ? Opèrent-elles par délégation ou organisent-elles des formations en leur sein ? Quels sont les critères de choix des organismes de formation ? En sont-elles satisfaites ? Y-a-t-il une stratégie en la matière ?

Pour répondre à ces diverses questions, les étudiantes chargées de cette enquête ont, dans les entreprises sélectionnées, interrogé à la fois des personnes responsables de la formation dans l'entreprise (DRH, responsable du service formation, ...), des membres de la commission de formation, des membres du comité d'entreprise, des syndicalistes. Elles ont également consulté les plans de formation de ces diverses entreprises.

Sans prétendre au caractère représentatif de l'échantillonnage ainsi adopté, les réponses au questionnaire (voir Annexe), les propos tenus lors des interviews, les enseignements tirés des divers documents qui leur ont été délivrés révèlent des tendances fortes et constantes en matière de politique de formation dans ce type d'entreprise. Globalement on peut noter les mêmes pratiques, les mêmes discours, la même approche mais aussi la même ignorance de certains pans du droit de la formation professionnelle continue.

Le constat ainsi fait met en valeur de réelles tendances qui peuvent être regroupées sous trois rubriques relatives :

- aux stratégies des entreprises en matière de formation professionnelle continue,
- aux initiateurs de la formation professionnelle continue,
- aux acteurs de la formation professionnelle continue.

# **CHAPITRE I**

## **LES STRATÉGIES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

Dans les entreprises interrogées, la formation professionnelle continue a acquis droit de cité. Entrée dans les moeurs, intégrée dans les pratiques d'entreprise, elle n'est plus ressentie et vécue comme un impôt ou une taxe dont il convient de s'acquitter, mais comme un outil de développement de l'entreprise. Certes les techniques et les moyens diffèrent. Mais globalement la formation professionnelle est traitée comme un investissement de l'entreprise(1) et les orientations prises sont intimement liées à la politique économique de celle-ci(2).

### **1.1. Un investissement**

Cette approche de la formation professionnelle continue ressort à la fois du montant des sommes qui y sont consacrées et de leur utilisation.

#### **1.1.1. Le montant**

Le montant diffère bien sûr suivant le type d'activité, les entreprises à forte technologie ayant un investissement "formation" beaucoup plus poussé que les autres (voir par exemple Alcatel et la branche plastique de la CPIO). Quoiqu'il en soit, le budget formation dépasse, et souvent de beaucoup, les exigences légales.

Les chiffres suivants ont été avancés par les responsables formation des entreprises concernées pour l'année 1992 ou l'année 1993 :

	de la masse salariale
- Entreprise privée de transport :	1,5 %
- Entreprise de transport public :	2,5 à 3 %
- Entreprise de l'agro alimentaire dépendant du groupe BSN :	3,2 %
- Autre entreprise de l'agro alimentaire :	3,5 %
- Caisse d'allocation familiale :	3,57 %
- Mutuelle :	3,5 % à 4 %
- industrie de biens de consommation :	3,5 %
- industrie du Plastique :	5%
- Banque :	7,4 %
- etc...	

La majorité des responsables formation font observer que toutes les actions en matière de formation ne sont pas ainsi comptabilisées. Dès lors qu'elles sont certaines d'avoir dépassé le minimum légal et que l'imputabilité de la formation qu'elles délivrent pourrait poser problème, elles ne cherchent pas à quantifier et faire prendre en considération ces actions de formation.

Ainsi en est-il dans le secteur mutualiste. Les stages d'une durée inférieure à 8 heures ne sont pas pris en compte. Plus généralement :

*"comme on sait de toute façon qu'on a droit de tirage, enfin qu'on a 2 % en dehors de bon (...) tout ce qui est un peu compliqué au niveau des justificatifs, à la limite on le met de côté en tant qu'information (...) on laisse tomber parce qu'à la limite ça va nous demander du travail administratif pour aucun résultat puisque c'est l'entreprise qui investit (...)" (Mme XXXX, responsable du service formation d'une mutuelle).*

De même dans une entreprise du secteur de l'industrie de biens d'équipement, toutes les actions de formation ne sont pas déclarées sur le formulaire légal :

*"On déclare tout ce qui est vraiment en terme de dossier, tout ce qui est clair, net et précis sur lequel quiconque peut venir, on est irréprochable et à partir du moment où on a un doute sur une formation, quand vous êtes à 7 %, vous n'allez pas vous enquiquiner à prendre un risque, ça serait ridicule" (Mr XXXX, responsable formation).*

### **1.1.2. L'utilisation**

L'utilisation de ces sommes diffère d'une entreprise à l'autre. Mais aucune d'entre elles n'opte pour la formation "impôt" et elles font du budget ainsi consacré à la formation des salariés un élément d'une stratégie de l'entreprise. Le budget formation s'intègre à un budget global d'entreprise et est défini à partir du projet de la société et de ceux de chaque établissement.

- Qu'en est-il du co-investissement ? La pratique demeure assez rare. Seule une entreprise de l'industrie des biens d'équipement nous a dit utiliser le co-investissement en fonction des projets individuels :

*"C'est affiché un peu partout, on le pratique à des hauteurs un peu différentes (...) on ne peut pas dire que c'est 25 % d'office pour tout le monde, c'est fonction des projets individuels (...) par exemple on vient d'avoir un départ en formation dans le cadre d'une formation bac +4 à l'IRESTE à Nantes, l'entreprise a payé le coût pédagogique donc la formation en elle-même et le salaire mais tout ce qui est à côté c'est au salarié : 50 kilomètres de plus à faire par jour, repas (...) tous ces trucs-là c'est à lui de se débrouiller, c'est un aspect du co-investissement". (Mr XXXX, responsable formation).*

### **1.2. Des orientations liées à la politique économique de l'entreprise**

La question essentielle ici posée est celle de l'existence et de l'orientation d'une politique de formation dans l'entreprise. Différents niveaux, différents axes peuvent se concevoir et se rencontrer : l'absence totale de politique en la matière, les actions ponctuelles sans planification, l'utilisation de la formation pour la gestion des tensions dans l'entreprise, les formations répondant aux aspirations individuelles des salariés, celles directement en relation avec la politique de l'entreprise soit parce qu'elles accompagnent les changements dans l'entreprise, soit parce qu'elles permettent de les anticiper, etc...

L'enquête menée dans les entreprises sélectionnées dans les conditions vues précédemment, met en valeur une orientation très nette : la politique de formation est calquée très directement sur

la politique de l'entreprise. Ce n'est que de manière très marginale que sont pris en considération les desiderata des salariés.

### **1.2.1. Une stratégie collective**

Les axes adoptés en matière de formation, quand il y en a, sont généralement le sous-produit de la stratégie générale. La formation est un moyen au service d'une finalité liée au développement de l'entreprise. Mais le panorama n'est pas ici uniforme. La formation ne fait pas, dans toutes les entreprises interrogées, l'objet d'un traitement identique. L'évolution n'est pas parvenue au même stade et il y a souvent un cheminement historique qu'il convient de retracer.

- De manière très accessoire certaines entreprises constatent encore que la formation est un moyen de **gérer des tensions sociales**. Mais ceci présente un caractère assez exceptionnel :

*"La formation c'est un régulateur à 2 niveaux parce que les gens côtoient d'autres personnes dans d'autres circonstances, ils se rendent compte qu'il n'y a pas qu'eux qui ont toutes les misères du monde (...) les gens appréhendent beaucoup mieux l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils comprennent qu'il existe un certain nombre de décisions (...) en plus ils sont obligés d'écouter beaucoup plus (...) donc c'est vrai c'est un régulateur". (Mr XXXX, industrie de biens d'équipement).*

- De façon beaucoup plus fréquente, la formation est ressentie comme un moyen d'avoir des hommes adaptés à ce qu'on leur demande. Le plan de formation vise à l'adéquation des hommes à leur poste, approche pragmatique mais aussi un peu statique de la politique de formation. Il faut ici relever différents degrés :

Ainsi dans une entreprise de transport, la stratégie est simple :

*"Que ce soit un chef de quai, un employé de service après-vente, un attaché commercial où un chef d'agence, il faut qu'il soit totalement efficace dans son poste et en partant de là il faut qu'il puisse maîtriser un certain nombre de techniques (...) bon s'il ne les maîtrise pas, ou il est capable de les acquérir par la formation, on va faire ce qu'il faut individuellement ou dans une action de groupe, ou alors il faudra songer à réviser notre position vis-à-vis de son contrat de travail". (Mr XXXX, responsable formation).*

Plus élaborée est l'approche adoptée par une entreprise de l'industrie agro-alimentaire. La formation accompagne le changement sans l'anticiper. Est opéré un travail sur l'identification des postes à risque, sur les possibilités internes de reclassement assorties d'une formation accompagnatrice. Tous les publics sont touchés par la formation mais une priorité est accordée aux catégories qui, à terme, peuvent présenter le plus de risques par rapport à l'adéquation homme/poste.

De même dans une importante agence du secteur bancaire, l'orientation essentielle choisie est une formation d'adaptation aux besoins de l'entreprise. La sélection des salariés envoyés en stage se fait à partir de ce critère ; dans le plan de formation annuel, on n'opère pas d'anticipation dans la gestion des qualifications. La formule adoptée est plutôt celle d'une politique d'accompagnement des besoins.

*"La règle du jeu dans l'entreprise XXXX, c'est de ne donner des stages de formation qu'à des gens qui tiennent le poste en rapport avec le stage, on ne fait pas de stage de formation préliminaire. Les grands objectifs nous sont donnés par la direction du personnel parisien. Depuis deux ou trois ans c'est la formation des cadres. Une deuxième priorité c'est la formation à notre plan informatique. La troisième priorité c'est la réorientation : vider progressivement nos services administratifs qui n'ont plus de raison d'être compte tenu du plan informatique et les orienter au maximum vers l'exploitation". (Mme XXXX, Crédit XXXX).*

Enfin, une véritable stratégie est mise en place dans le secteur social. Depuis 1992, la direction élabore une définition de thèmes prioritaires. Après avoir cerné les axes stratégiques et les besoins au niveau des postes, la direction met en place des formations accompagnant les changements. Seule l'équipe de direction bénéficie de formations anticipatrices en matière d'évolution technologique et de gestion des ressources humaines.

Plus ambitieuse, est la politique de formation s'intégrant à un véritable projet d'entreprise. Il s'agit alors d'anticiper. Ainsi dans une entreprise du secteur agro-alimentaire, la formation s'intègre dans un véritable projet d'entreprise : elle est définie à partir du projet de la société et de ceux de chaque établissement. Ceci aboutit à une politique de formation très élaborée construite pour anticiper et réaliser les axes de développement de l'établissement puis de l'entreprise.

*"On peut faire de la formation pour préparer des personnes à une évolution future, on arrive à prévoir ce que va être le métier. C'est une forme de gestion prévisionnelle de l'emploi. Pour les cadres c'est la majorité de la formation, pour les autres cela représente 5 % des besoins de la formation parce que c'est difficile d'anticiper. Mais globalement la formation colle totalement aux projets des établissements". (Mme XXXX, responsable formation).*

Les objectifs de la formation dépendent étroitement du projet de la société et des projets de chaque établissement : formation consacrée à l'évolution des carrières : préparation à un nouveau poste, préparation des personnes à une évolution future (mais la difficulté soulignée par les responsables est de prévoir ce que va être le métier de demain), formation pour améliorer la qualité et la productivité, liée aux projets en cours.

*"La formation colle totalement au projet des établissements". (responsable formation, entreprise agro-alimentaire).*

De même dans une grande entreprise nationale de l'industrie des biens d'équipement, la politique de formation est issue d'un schéma directeur, conçu au niveau du siège et émanant de la direction générale. Les demandes formulées au stade de chaque établissement sont certes prises en compte ; mais l'orientation générale est de nature prospective. Ceci exclut-il pour autant les stratégies individuelles ?

### **1.2.2. Des stratégies individuelles**

Dans cette optique d'une politique de formation en osmose avec la politique économique de l'entreprise, les désirs des salariés sont-ils pris en compte ? Globalement, il faut bien le dire, ils n'ont qu'une place très marginale dans la stratégie de l'entreprise. Certains les excluent totalement :

*"Dès l'instant où une formation s'adapte directement à l'activité de l'entreprise, on va la prendre en charge ; si elle n'a rien à voir, ça rentre dans le cadre du FONGECIF, le salarié fait sa demande, il l'obtient ou il ne l'obtient pas" (Mr XXXX, entreprise de transport).*

De même, dans plusieurs entreprises de l'industrie agro-alimentaire, les demandes individuelles ne sont pas prises en compte. A l'inverse dans des secteurs du domaine social, on note un encouragement à la formation en dehors de l'entreprise, fruit d'une initiative individuelle.

## **CHAPITRE 2**

### **LES INITIATEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

La question essentielle est de délimiter, dans les entreprises interrogées, la part respective de la direction et des partenaires sociaux dans l'élaboration de la politique de formation.

Un constat s'impose : l'initiative et l'inspiration viennent essentiellement de la direction dans la construction du plan de formation.

Ce rôle prédominant du pouvoir hiérarchique est cependant contrebalancé parfois, et pas toujours là où on l'attend, par la présence des organisations syndicales ; il faut y ajouter, de manière modeste le pouvoir consultatif des représentants du personnel. Le salarié en revanche, pris à titre individuel, pèse de peu de poids.

#### **2.1. La direction**

S'intégrant dans un projet global d'entreprise, le plan de formation est issu des instances dirigeantes. Mais l'élaboration de ce programme diffère suivant la taille et l'importance des entreprises.

##### **2.1.1. Dans les grandes entreprises de niveau national**

Aux dires des responsables de formation interrogés, le plan de formation est le fruit d'un ajustement entre les impulsions du siège social et les remontées des demandes de chaque établissement. La formation s'intégrant dans un projet global d'entreprise, le plan est arbitré par le siège. Parfois l'espace de liberté laissé aux établissements est réduit.

*"Le schéma directeur émane bien sûr de la direction générale ; y participent les partenaires sociaux et les grands directeurs d'activité. Il est bouclé pour 3 ans et reconduit tous les ans (...) ce sont des grands objectifs et en fonction des départements, des directions, les gens ont des attentes qui vont pouvoir cadrer là-dedans. Chaque directeur d'activité se recalant bien sûr sur ces objectifs crée chaque année ses orientations de formation à un degré de finesse un peu plus fort mais qui restent quand même des grandes lignes en fonction des produits à venir, des nouveautés, des clients. Ces orientations sont ventilées au niveau des directeurs d'entité opérationnelle. De là après on décline un recueil de besoins en internes au niveau des services. C'est ce qui va servir à élaborer le plan de formation de l'établissement. On part des grandes orientations, des objectifs du schéma directeur, on descend au niveau des grandes directions opérationnelles lesquelles les communiquent au directeur du niveau N-1 qui informe sa hiérarchie locale de façon à travailler sur la préparation du plan" (responsable formation, industrie de biens d'équipement).*

Parfois, le siège social ne trace que les grands axes laissant encore une relative autonomie aux établissements :

*"Au niveau du siège on définit la politique de formation de la société et on centralise la gestion de la formation en ce qui concerne la déclaration obligatoire. En établissement on définit un plan triennal qui rentre dans la politique qui a été définie par le siège, on l'exécute, on a des commissions de formation aux plans qui sont propres à chaque établissement. On fait les axes de formation après avoir fait des axes de développement d'un établissement, il faut que ce soit complètement en liaison" (responsable formation, industrie agro-alimentaire).*

De même dans le secteur de la Banque les grands objectifs du plan de formation sont dictés par la direction du personnel parisien, mais cependant les besoins en formation sont transmis par la voie des responsables hiérarchiques.

Dans le secteur des transports ferroviaires, il existe désormais un schéma directeur, un plan stratégique assorti d'une politique des ressources humaines. Ce projet se décline ensuite par direction régionale et est assorti d'une organisation à chaque niveau.

### **2.1.2. Dans les entreprises de taille moyenne**

Le principe est le même mais il est rapporté à leur structure. Le plan de formation annuel ou pluriannuel est élaboré par la direction des ressources humaines en liaison avec les directives de

la direction générale. Existe en général, au sein de cette direction du personnel, un service responsable de la formation. Une consultation de la base est organisée par voie de questionnaire ou d'interrogations par l'intermédiaire de la hiérarchie.

## **2.2. Les partenaires sociaux**

Diverses instances ont vocation à intervenir dans l'élaboration du plan de formation. Il s'agit tout d'abord des institutions représentatives du personnel, il est question ensuite des organisations syndicales représentatives soit dans le cadre d'un accord d'entreprise, soit plus insidieusement par l'intermédiaire d'un FAF. Le récent rapport de la commission d'enquête parlementaire sur l'utilisation des fonds de la formation professionnelle<sup>34</sup>, met l'accent sur la nécessité de donner aux partenaires sociaux les moyens de mieux participer à l'effort de formation professionnelle. Appelant de leurs vœux l'apparition d'un paritarisme rénové, les auteurs du rapport soulignent à la fois la nécessité d'un contrôle renforcé de la gestion des organismes et une meilleure participation du suivi des plans de formation. Qu'en est-il, dans le cadre des entreprises interrogées ?

### **2.2.1. La représentation du personnel**

La représentation du personnel (membre du comité d'entreprise ou délégués du personnel<sup>35</sup>) joue-t-elle un rôle constructif dans l'élaboration du plan de formation ? Si l'on s'en tient aux réponses aux questions posées au cours de l'enquête tant aux directions concernées, qu'aux membres de la Commission formation ou aux syndicalistes, le résultat est assez décevant. Il faut nous semble-t-il distinguer entre l'effet de la consultation sur le contenu du plan de formation et le fait de la présence d'une représentation du personnel sur l'existence d'un plan et sur sa périodicité.

<sup>34</sup> Liaisons sociales, n° 67/94, 10 juin 1994, w.

<sup>35</sup> Article L 933-6 du code du travail les délégués du personnel ont les missions dévolues aux membres du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle.

Concernant le premier point, le résultat des interviews laisse planer un certain scepticisme sur le résultat de la consultation dans les entreprises de moyenne importance. Sont invoquées par les directions du personnel ou les responsables de la formation soit la méconnaissance de la situation de l'entreprise par les représentants du personnel, soit la nécessaire confidentialité de certains projets en matière de formation :

*"Pour participer à un plan de formation on est obligé de connaître des choses ; mais la connaissance de ces choses-là reste parfois dans le cadre confidentiel (...) il est évident que mon produit hyper pointu qui va sortir dans trois ans et pour lequel je vais utiliser d'autres machines, je ne sais pas si je vais bien faire participer mon comité d'entreprise (...) il y a des choses qu'on ne peut pas dire (...) on fait du surmoulage plastique il y a cinq ans on n'allait pas le leur dire. Autrement les concurrents l'auraient vu dans Ouest France (...) Tiens ! Ils font un plan de formation pluriannuel sur une injection de plastique. Qu'est-ce que c'est que ce bazar. Regardons-donc" (responsable formation, entreprise industrielle).*

Les entreprises de cette importance ont donc tendance à considérer que l'avis du comité d'entreprise est purement formel. Quant à la commission de formation elle n'a pour beaucoup aucun rôle dans l'élaboration directe du plan. Elle peut en revanche avoir une incidence sur la motivation des salariés pour la formation.

*"Ils sont là soit pour entériner soit pour contester, mais au niveau de leur participation aux actions alors moi j'ai essayé du fait même qu'on a lancé le plan 93 ; j'ai envoyé à la Commission des éléments (un bilan de l'année 92 en matière de formation). On leur a dit : voilà ce qu'on va lancer, les axes prioritaires et j'ai fixé une réunion. Je leur ai demandé ce qu'ils avaient à me proposer ce qu'ils avaient recensé dans le personnel. En fait, ils ne jouent pas ce rôle-là, ils ne représentent qu'eux-mêmes (...) c'est plus par intérêt personnel de certains salariés, ça n'a pas d'intérêt vraiment sur la formation elle-même, ils ont beaucoup de mots à la bouche (gestion prévisionnelle des emplois, etc...), c'est tout" (responsable formation, service non marchand).*

Quant aux membres du comité d'entreprise et aux salariés siégeant à la Commission formation, ils sont eux-mêmes sceptiques sur l'efficacité de leur mission.

*"Le problème de la politique de formation, c'est que c'est la direction qui la définit complètement, qu'on n'a pour ainsi dire aucune prise dessus, malgré la consultation du comité d'entreprise. On peut dire à peu près ce que l'on veut de toute façon ça ne change rien. Quand le plan de formation est refusé ça passe au Conseil d'administration qui s'empresse de le faire passer en bloc ; pour ce qui nous concerne la plupart du temps*

*on a voté contre le plan de formation ; ça nous est arrivé de voter pour, on a regretté parce que les espoirs ont été déçus" (membre de la commission de formation du comité d'entreprise d'une entreprise du secteur bancaire).*

Dans les plus grandes entreprises ou plus exactement dans certaines d'entre-elles (secteur de l'agro-alimentaire) le constat est que le rôle des partenaires sociaux est aujourd'hui réduit. Ni le comité d'entreprise, ni même la commission de formation n'ont de pouvoir dans la construction du plan. L'objectif est de développer ce rôle, d'obtenir leur participation à l'élaboration du plan de formation. Le constat est que ce projet a pour l'instant échoué en raison, nous est-il dit, du "manque de compétence des intéressés pour recueillir et exprimer les besoins de formation". Mais les entreprises ainsi sensibilisées au rôle des représentants du personnel sont celles où existe ou va exister un accord sur la formation (voir infra).

En ce qui concerne en revanche l'influence de la représentation du personnel sur le respect des obligations légales relatives au plan de formation, le constat est plus positif. La présence d'un comité d'entreprise ou de délégués du personnel est un facteur de conformité de l'entreprise aux obligations légales (voir sur ce point les analyses de l'enquête sociologique).

### **2.2.2. Organisations syndicales et accords d'entreprise**

Un paradoxe est ici à signaler. Dans les entreprises de taille nationale interrogées, les accords d'entreprise portant sur la formation professionnelle existent ou sont souhaités. Mais leurs résultats au plan régional ou local sont parfois décevants. En revanche les structures de taille moyenne ne sont pas dotées d'instruments juridiques de cette nature mais font parfois indirectement participer les organisations syndicales à l'élaboration du plan de formation.

On trouve des accords d'entreprise sur la formation dans le secteur de la banque, des biens d'équipement, de la métallurgie, de la sidérurgie et des transports. Ces accords sont conclus au niveau central.

Certains définissent des filières de compétence (logique compétence de l'accord CAP 2000). CAP 2000 est un accord signé au niveau du groupe avec les partenaires sociaux sauf la CGT. Il a pour idée centrale de faire évoluer le personnel par la compétence. La sidérurgie est un domaine où 80 % des salariés ont le CAP ou un niveau CAP.

*"L'accord a pour finalité, à la fois d'augmenter le niveau de compétence du personnel et de permettre aux gens d'évoluer. Il suppose un abandon de la logique "poste" au profit d'une logique compétence. Il veut instituer un savoir-faire opérationnel validé. On doit pouvoir trouver à un même poste deux personnes rémunérées différemment" (responsable du service formation d'une société filiale d'un groupe sidérurgique).*

La mise en oeuvre de cet accord s'est matérialisée notamment par un essai de développement du tutorat, par une réorganisation des services, par la mise en place de formations. Mais les partenaires sociaux sont-ils consultés au niveau de la mise en oeuvre de ces grandes orientations dictées au niveau national ? Tel ne semble pas être le cas pour l'instant :

*"Il y a simplement les deux consultations qui sont obligatoires, jusque-là on en restait-là, mais moi je souhaite vraiment beaucoup travailler en partenariat avec eux parce qu'on a les mêmes objectifs".*

*Question : "Ont-ils fait des propositions concrètes ? Non c'était une habitude dans l'entreprise de fonctionner comme ça" (responsable formation d'une filiale d'un groupe sidérurgique).*

Dans le secteur des transports, un accord d'entreprise national relatif à la formation est conclu tous les trois ans. Il prévoit la mise en place d'un véritable schéma directeur avec un plan stratégique et une politique de ressources humaines. Il introduit la notion de gestion prévisionnelle des emplois avec, dans un premier temps, un recensement des métiers et une analyse de leur nécessaire évolution. Il fait une place au co-investissement et au congé individuel de formation. Il repose sur l'implication de la hiérarchie et donne un rôle important à l'encadrement. Mais qu'en est-il de son application et du rôle des partenaires sociaux dans son exécution ?

*Question : "Est-ce que le comité d'entreprise joue un rôle dans la remontée des informations ? Alors, pour l'instant non on ne peut pas dire qu'il joue un rôle, il se borne à recevoir certaines informations, il y a très peu de questions, le dialogue est relativement court, il reçoit des informations, il fait quelques observations" (conseil en formation entreprise nationale de transport).*

De même dans le secteur de la banque, un accord national entre direction et organisations syndicales a été conclu en matière de formation. Mais ce qui vaut au plan central ne se retrouve pas au niveau décentralisé. Les négociations sur le plan de formation sont pauvres. Les intéressés notent beaucoup de disparités entre Paris et la province.

Qu'en est-il dans les petites et moyennes entreprises ? Les accords d'entreprise portant sur la formation ne sont pas présents. La place des partenaires sociaux et plus précisément des organisations syndicales paraît réduite tant dans l'élaboration du plan social que dans son exécution.

En réalité le propos mérite d'être nuancé. L'adhésion à un FAF permet de développer une formation extérieure à l'entreprise. L'employeur confie ainsi la gestion des sommes disponibles à un organisme géré paritairement, sans avoir l'obligation de les utiliser.

Ces fonds récoltent tout ou partie des sommes destinées à la formation. L'employeur n'a plus alors de pouvoir sur les décisions de fond. C'est dire leur importance dans les petites entreprises, car c'est alors le lieu où se tient en réalité la formation.

Or, les organisations syndicales participent à la gestion des FAF qui reposent sur un système paritaire. Ces fonds de formation sont en effet créés par conventions conclues entre d'une part, un ou plusieurs employeurs ou groupement d'employeurs, et d'autre part, une ou plusieurs organisations syndicales représentatives des salariés.

Dès lors et indirectement, dans les entreprises recourant partiellement ou totalement aux services d'un FAF, les organisations syndicales, parties prenantes, peuvent peser et pèsent de fait sur la politique de formation, plus qu'elles ne le feraient ou ne pourraient le faire dans une entreprise (voir sur ce point les intéressants développements de P. CAM infra).

## **CHAPITRE 3**

### **LES ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

La formation professionnelle continue peut se décliner sous différentes formes<sup>36</sup> :

- L'entreprise peut tout d'abord l'organiser au plan interne, dans le cadre du plan de formation.
- L'entreprise peut conclure des conventions avec des organismes de formation.
- L'entreprise peut enfin totalement ou partiellement s'acquitter de son obligation en cotisant à un FAF.

Globalement, les entreprises recourent simultanément à ces différents axes de la formation. Plusieurs questions se posent à ce sujet, différentes pratiques sont à analyser.

#### **3.1. La formation interne**

Formalisée dans le plan de formation, sous-tendue par les axes prioritaires de l'entreprise, la formation à l'intérieur de l'entreprise fait appel à différents acteurs.

L'un des facteurs clé est le rôle de l'encadrement et le poids de la hiérarchie.

L'autre possibilité est la création à l'intérieur de l'entreprise, d'une structure de formation : école, institut, etc...

La troisième voie empruntée est celle de l'appel à un formateur extérieur se rendant dans l'entreprise.

<sup>36</sup> Article L 951-2 du code du travail.

### 3.1.1. Le rôle de l'encadrement dans la formation interne

Il est souligné par tous. Les cadres, nous l'avons vu, ont une part déterminante dans la remontée des informations et de la formulation des besoins en matière de formation. Mais ils ont aussi un rôle majeur dans la mise en oeuvre des projets ainsi conçus.

Ainsi dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire, certaines entreprises importantes appuient la majeure partie de la formation interne sur la hiérarchie. 10 % de la formation est effectuée sur le site, 60 à 70 % des actions de formation relèvent de la formation interne dans le groupe. Tous les cadres sont formés en interne. De même dans le secteur de la banque, la formation interne est très importante. Dans le secteur des transports, l'accord d'entreprise précédemment cité envisage une implication réelle de la hiérarchie.

Diverses raisons sont avancées pour justifier cette stratégie: la direction considère que l'implication des cadres est la meilleure méthode pour faire passer la formation auprès du personnel et obtenir qu'elle soit efficace et appliquée sur le terrain; elle constate également que cette formation interne est à la fois la conséquence d'une forte imprégnation d'une culture d'entreprise et le moyen de la renforcer.

Diverses voies sont empruntées conjointement: la première technique utilisée est tout d'abord la mise en place de formation de formateurs. La hiérarchie doit en effet être préparée à ce rôle au niveau de l'établissement, des entreprises et du groupe. Dans d'autres entreprises, en revanche, le formateur ne reçoit aucune formation particulière:

*"Il s'agit d'utiliser ses compétences".*

Le second type d'action consiste à préparer salariés et cadres à la formation. Pour ce faire la direction considère que la formation passe d'abord par une étape de communication, de sensibilisation, "d'intégration de la culture d'entreprise". Un message constant est ainsi délivré auprès des salariés sur l'enjeu

de la formation. Le groupe BSN a le souci constant d'impliquer le personnel dans les projets d'entreprise.

La troisième méthode, présente notamment dans le domaine de la sidérurgie, est la mise en place d'un tutorat.

Globalement les responsables de la formation sont satisfaits de la formation en interne :

*"On essaie au maximum d'utiliser tous les moyens qui nous permettent de gagner de l'argent et d'éviter des stages extérieurs (...) on envoie à Paris des techniciens qui ensuite forment leurs opérateurs. Une formation faite en interne n'a pas moins de valeur qu'une formation faite en externe ; il n'y a pas du tout d'équivoque. Chez nous 20 % de la formation est faite en interne" (responsable formation, usine sidérurgique).*

### **3.1.2. L'apparition de commissions ad hoc ou d'organismes de formation interne**

Elle est également à souligner dans les entreprises.

Il s'agit parfois de cellules de communication et d'information. Ainsi dans les entreprises appartenant au groupe BSN on peut relever un développement de la fonction OFI (organisation formation information) en liaison constante avec la Commission formation.

On voit apparaître des écoles de formation. Tel est le cas dans de grandes entreprises nationales comme la SNCF : formation à la sécurité, formations spécifiques par des formateurs internes. La même tendance peut être notée dans des grandes entreprises nationales à haute technicité. Apparaissent des instituts de formation internes.

En revanche l'auto-formation par le biais d'un logiciel semble encore assez peu répandue.

La dernière possibilité est l'appel à un cabinet extérieur se rendant dans l'entreprise.

## **3.2. La formation externe**

L'entreprise peut également conclure une convention avec des organismes de formation librement choisis et assujettis de plus en plus à un contrôle sérieux<sup>37</sup>. C'est une grande part de la formation qui est ainsi effectuée.

Différentes questions se posent ici : du fait de la floraison des organismes proposés, comment s'opère le choix fait par l'employeur ? Quelles sont les procédures mises en place ? Les entreprises sont-elles satisfaites de ce mécanisme ?

### **3.2.1. Le choix**

Il dépend de différents facteurs : il tient à l'objet et à la spécificité de l'activité des entreprises concernées. Ainsi, dans des secteurs bien déterminés existent des organismes de formation spécialisés : le CFPB pour la banque ; des organismes spécialisés dans les mutuelles, tel que le SEGOS ; les organismes chargés d'assurer la formation des salariés des Caisses d'allocation familiale ; le GRETA... Des liens particuliers se créent ainsi.

Cette hypothèse mise à part, il ne semble pas qu'il existe une politique bien affirmée de choix des organismes de formation. C'est la loi du marché, la règle de la concurrence, le jeu de l'offre et de la demande.

### **3.2.2. La procédure**

Des pratiques s'instaurent quant aux modes de conclusion des conventions. Il faut distinguer suivant l'importance de ces formations. Pour les formations lourdes, les entreprises élaborent un cahier des charges :

<sup>37</sup> Voir les différents textes en la matière sur le contrôle de ces organismes. La Loi du 12 juillet 1990 instaure un contrôle des formations financées par les pouvoirs publics. Loi du 20 Déc. 1990 (Cf. J.M. Luttringer "La formation professionnelle : nouveaux chantiers", Droit social, 1994, p. 192).

*"Moi, je suis attaché à une idée tout à fait à la mode, le partenariat (...) j'ai de bonnes relations avec les organismes. On essaie de plus en plus de faire des formations sur mesure, pas des formations catalogues. Au départ, il y a le cahier des charges, bien fait, on y travaille beaucoup. Ensuite, je sélectionne entre les organismes intéressés (...)" (responsable formation, entreprise sidérurgique).*

Dans les entreprises relevant du secteur de l'agro-alimentaire, les relations avec les organismes de formation diffèrent suivant l'importance de la mission. Pour les formations lourdes nécessitant des interventions de longue durée, la procédure consiste en l'élaboration d'un cahier des charges, une mise en concurrence, un audit. Pour des formations ponctuelles, le choix se fait en fonction de l'expérience.

Les entreprises du groupe BSN ne recourent aux organismes de formation externe que pour 30 à 40 % de leur opérations. Les rapports avec ces organismes se font sous la forme de l'élaboration d'un cahier des charges avec des obligations de moyen. Est parfois prévue une évaluation à la fin de la formation pour certains types d'orientation très technique, mais ceci est rare.

Les contacts avec les FAF sont assez réguliers : les relations sont souvent sous forme d'échanges, de conseils, de participation active. Le FAF est considéré comme un partenaire qui organise des formations, bien sûr, mais aussi des actions de sensibilisation des publics concernés.

### **3.2.3. La satisfaction**

La satisfaction des entreprises est assez générale. Elles relèvent assez peu de problèmes. Mais cette impression et ce sentiment restent très largement imprécis. En effet, les entreprises, quelle que soit leur importance, organisent assez peu souvent de procédure d'évaluation des formations ainsi délivrées. C'est un problème relativement général : le bilan de la formation et, plus avant, la reconnaissance des acquis de la formation appartiennent encore au domaine de l'implicite, de l'informel. Le "retour sur investissement" ne fait pas encore globalement l'objet d'une analyse très précise.

### **3.3. La formation individuelle**

On a déjà pu le constater, la formation à l'initiative du salarié reste minoritaire. La pratique des congés individuels, bien que non méconnue, n'est prise en compte dans la politique globale de l'entreprise que de manière marginale. La possibilité d'organiser des bilans de compétence est loin d'être répandue. L'individu et ses aspirations restent encore les grands absents du mécanisme de la formation professionnelle continue, en tout cas dans les entreprises faisant l'objet de notre échantillonnage.

## **TITRE II**

# **L'APPROCHE SOCIOLOGIQUE**

# CHAPITRE 1

## LA FORMATION CONTINUE : UN PAYSAGE CONTRASTÉ

### 1.1. L'obligation de formation : une notion équivoque

Comme toute notion, celle de formation continue n'est pas exempte d'une certaine ambiguïté. Le mot "formation" invite très fortement à rapprocher celle-ci de la formation initiale et à lui associer tout naturellement les images de la "salle de classe", du "diplôme", du "professeur", du "papier-crayon". Or, rien n'est moins vrai. La formation continue en France est d'abord pour les entreprises une obligation fiscale : 1,4 % de la masse salariale brute en 1992 et 1,5 % à partir du 1er janvier 1993. Et, pour un certain nombre de petites et moyennes entreprises, la formation continue consiste essentiellement en un impôt dont elles se libèrent en versant leur participation aux organismes habilités à les recevoir : fonds d'assurance formation (FAF), organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF), organismes mutualisateurs agréés (OMA).

Obligation fiscale, la formation continue n'est pas pour autant une obligation de former. Ainsi une étude récente de l'INSEE montre que trois salariés sur cinq n'ont jamais bénéficié d'un stage de formation professionnelle depuis leur entrée dans la vie active<sup>38</sup>. La ligne de partage entre les entreprises qui forment et celles qui ne forment pas n'est pas une affaire de bonne ou mauvaise volonté. Elle tient à de multiples raisons dont la définition légale de ce qui peut être comptabilisé ou non au titre de la formation continue.

Le formulaire N° 2483 qui recense et sert de justificatif aux actions de formation entérine une "vision administrative" de la formation qui est essentiellement celle réalisée sous forme de stages : "périodes d'études théoriques ou pratiques ayant pour but la formation professionnelle continue et organisées conformément

<sup>38</sup> INSEE, *Première*, mai 1994, n° 314.

à une progression préalablement établie" (circulaire du 4 septembre 1972). Cette "légitimation" de la transmission de la compétence professionnelle sous une forme plus ou moins "scolaire" marginalise de fait toutes les formes d'acquisition et de transmission du savoir qui ne répondent pas à ces critères.

On parlera tout au long de ce texte de la formation continue au sens juridique du terme c'est-à-dire telle qu'elle se présente au niveau du plan de formation sur lequel se prononce le comité d'entreprise. Une autre ambiguïté tient à l'expression "formation à l'initiative de l'employeur" souvent usitée pour la différencier du congé individuel de formation pris à l'initiative du salarié. Outre que la distinction n'est pas toujours pertinente, elle donne l'illusion que la formation dans les entreprises serait l'émanation de volontés : celle du salarié ou de l'entrepreneur. L'employé comme l'employeur ne sont pas toujours maîtres de leur désir en ce domaine.

Les politiques de formation dans les entreprises sont diverses et ne répondent pas toujours à une ou des volontés que le chercheur pourrait clairement identifier. Dans la réalité, le plan de formation de l'entreprise se présente le plus souvent comme un complexe de besoins plus ou moins structurés issus de compromis et d'arbitrages entre les différents services et niveaux d'organisation de l'entreprise. Pour des raisons de tradition organisationnelle mais aussi de contraintes économiques, l'articulation des politiques de formation ne présente pas partout la même configuration. Le poids accordé à tel ou tel type de formation : adaptation, promotion, enrichissement personnel, etc. tend à varier fortement d'un secteur à un autre ainsi que les politiques qui y sont attachées.

Aussi l'inégalité d'accès à la formation entre les salariés soulignée par tous les commentateurs<sup>39</sup> dépend très fortement de l'articulation des politiques et des priorités adoptées au sein des entreprises. Ces inégalités n'ont pas toujours et partout la même signification comme pourrait le faire penser une lecture hâtive des statistiques de la formation continue<sup>40</sup>. Si dans certaines branches, l'absence d'accès de certaines catégories à la formation signifie leur "condamnation" à terme et leur remplacement par des technologies nouvelles dans d'autres secteurs, elles ne sont que l'expression de la sociologie de l'entreprise et des conflits de prestige ou d'intérêt entre chefs de service. Analyser les politiques de formation continue dans les entreprises ce n'est donc pas évoquer uniquement des motifs rationnels dictés par les choix économiques c'est aussi évoquer l'organisation des entreprises qu'elle soit bureaucratique, fonctionnelle, organique, etc.

## **1.2. Habitus et exis professionnel**

Le paysage de la formation "continue" ne recoupe pas totalement celui défini par le législateur. Par exemple, le contrôle exercé par le comité d'entreprise sur le plan de formation peut obliger l'employeur à ne pas faire figurer dans le formulaire N° 2483 certaines formations qui pourraient faire l'objet de contestations plus ou moins vives de la part des représentants "ouvriers". Il en va ainsi des séminaires, conférences, séjours linguistiques prolongés qui sont souvent l'apanage des cadres d'entreprise et qui sont alors crédités à la rubrique "frais généraux".

<sup>39</sup> J.-P. Géhin, E. Verdier, *"La formation professionnelle continue"*, in *Données sociales*, INSEE, 1990, p. 351.

<sup>40</sup> L'évidence statistique des inégalités d'accès à la formation ne confère pas pour autant une signification sociologique à ces inégalités qui peuvent être de nature totalement différente selon les secteurs. Dans les sciences humaines, la corrélation chiffrée entre deux phénomènes n'implique pas pour autant une relation de cause à effet comme le souligne R. Boudon dans sa thèse : "Une relation causale pour être acceptée doit être signifiante, c'est-à-dire comprise par projection. Ainsi, la corrélation par rangs entre suicide et longueur du jour est parfaite de telle sorte qu'il n'y a aucune raison statistique de pousser plus loin l'explication, sinon que le fait établi, il faut l'expliquer ou le rendre compréhensible". R. Boudon, *L'analyse mathématique des faits sociaux*, Thèse pour le Doctorat, Paris, Pion, 1967, p. 28.

Une étude réalisée par le CEREQ<sup>41</sup> montre que l'effort réel des entreprises en matière de formation est le plus souvent largement supérieur à ce qui est réellement déclaré. Cet écart tient à de multiples raisons. Parmi celles-ci, la difficulté faute d'outil comptable adapté d'évaluer les formations liées à l'exercice du travail. A la différence du "stage" qui suppose une sorte de "codification" du processus d'apprentissage, les formations sur le tas répondent à des formes traditionnelles de transmission du savoir-faire qui s'opèrent en continu, à l'occasion de l'activité salariée et sur le lieu de travail. Cette métis professionnelle<sup>42</sup> pour reprendre l'expression de Roger Cornu "est acquise (...) pour une large part dans des lieux qui ne sont pas reconnus comme lieux de formation ou d'acquisition des compétences professionnelles (...). L'acquisition de cette métis professionnelle se fait pour une large part de façon machinale, inconsciente"<sup>43</sup>.

Le paysage légal de la formation professionnelle n'est donc pas le tout de la "formation". Tout ce qui ressort de l'expérience, du mimétisme acquis dans des situations de travail diverses et qui forment peu à peu l'habitus et l'exis professionnel<sup>44</sup> du salarié échappe à cette catégorisation. Le droit à la formation s'attache plus à comptabiliser des actions pédagogiques, des manières de transmettre légitimement le savoir que des manières d'acquérir les postures professionnelles appropriées au contexte. La très grande difficulté qu'éprouve les différents organismes lancés dans l'aventure des bilans de compétence à définir et à mesurer ce qu'il

<sup>41</sup> CEREQ, *Les entreprises françaises et la formation continue*, Étude réalisée pour la Délégation à la Formation professionnelle et pour la Délégation à l'Emploi, mars 1991, 3 volumes.

<sup>42</sup> La "métis" désigne chez les grecs "l'intelligence pratique, l'astuce adaptée et efficace". Voir M. Detienne, J.-P. Vernant : *Les ruses de l'intelligence. La metis chez les Grecs*". Paris, Flammarion, "Champs", 1974, p. 9 et p. 10.

<sup>43</sup> R. Cornu, *"Le sociologue peut-il qualifier la notion de qualification ?"*, communication aux rencontres de Sociologie du travail, les 13-14 janvier 1986 à Nantes sur le thème : *La sociologie face à la qualification*.

<sup>44</sup> Nous avons préféré utiliser les termes d'habitus et d'exis pour désigner ce que beaucoup désignent sous les termes de savoir-faire et de savoir-être. Il s'agit moins d'une coquetterie de sociologue que de rompre avec un concept de "savoir" qui donne l'illusion qu'il y a réellement une sorte de savoir décodable et transmissible. L'habitus comme l'exis désigne des manières de faire et des manières d'être qui ne s'actualisent que dans des situations et qui sont pour une part intransmissibles car "elles ne peuvent être dites mais simplement montrées". Ces pratiques échappent même à la mécanisation comme nous avons pu le constater lors de la mise en place de nouvelles chaînes de production dans les biscuiteries ou les abattoirs. Evaluer une carcasse ou un temps de cuisson cela reste de l'ordre du qualitatif c'est-à-dire de l'expérience acquise dans et par la pratique du métier de boucher ou de pâtissier.

en est de la "compétence" réelle d'un salarié devrait inciter à cet égard à la plus grande prudence.

La qualification reste en droit français l'apanage de l'employeur. Et les études sur le recrutement montrent que l'expérience professionnelle et la "personnalité" du candidat constituent dans les "métiers" de l'industrie bien avant le diplôme ou le niveau de formation l'un des éléments déterminant pour l'emploi et aussi la base de nombre de promotions<sup>45</sup>. Cependant, l'expérience reste étroitement liée à une activité qui si elle vient à disparaître laisse le salarié sans recours. Il existe bien sûr ce qu'on appelle aujourd'hui les transferts de compétence. On ne manquera pas de citer parmi ces expériences celles des aristocrates qui devinrent selon le mot de Marx les maîtres à danser de l'Europe et plus proches de nous, les couturières travaillant dans l'électronique ou les boulangers dans les entreprises de caoutchouc.

*"Ici on fait du caoutchouc et c'est vrai nous avons dans notre personnel énormément de boulangers. Je vais vous expliquer un peu l'analogie avec la boulangerie et la pâtisserie. Nous recevons notre caoutchouc naturel, nous recevons des additifs, des poudres, des produits de ceci ou de cela ; suivant la formule que l'on veut obtenir, on mélange, on touille, on a une pâte. Là, c'est la même chose. Après ce caoutchouc on le met en forme, c'est-à-dire que vous avez votre pâte, vous l'étalez et vous en faites quelque chose comme une tarte que vous faites cuire" (extrait d'un entretien avec le responsable des ressources humaines).*

Ce problème des transferts de compétence est d'ailleurs un des obstacles majeurs aux thèses adéquationnistes qui voudraient qu'à une formation corresponde nécessairement une forme d'emploi. C'est aussi un terrain de désaccord entre les représentants du personnel pour lesquels toutes les formations sont bonnes à prendre et les employeurs qui le plus souvent ne veulent retenir que les formations ayant un lien direct avec le poste occupé. Or, il existe des formations transversales comme le métier de menuisier dont les techniques de base recouvrent celles d'un champ beaucoup plus large de méthodes qui sont celles de l'assemblage. Mais, la transférabilité des acquis professionnels reste très largement un terrain d'études expérimentales en dehors des quelques exemples

<sup>45</sup> Selon une étude menée par le Centre associé des Pays de la Loire, l'expérience professionnelle constitue le premier motif d'embauche loin devant les caractéristiques de formation. En second lieu vient la personnalité du candidat. Voir A.-C. Dubernet, *"Du recrutement et de ses difficultés"*, étude réalisée avec la collaboration de la commune de Carquefou, octobre 1993, Nantes, Lersco, CRA.CEREQ.

que nous livre la tradition dans ce domaine<sup>46</sup>. Par ailleurs, pour les métiers les moins qualifiés et les tâches les plus répétitives, cette transférabilité ne peut jouer qu'à la marge. Aussi la formation sous sa forme la plus légitime : reconnaissance d'un niveau de qualification ou d'un diplôme reste pour l'instant la solution la plus appropriée dans le cas d'une disparition brusque de l'activité et de l'expérience qui lui est liée.

### **1.3. Les no man's land de la formation légale**

Si la formation continue dans son acceptation légale a un rôle à jouer, c'est bien de permettre aux salariés par l'accès à des stages de formation d'entretenir leur qualification mais aussi d'acquérir des nouvelles formes de connaissance qui puissent en cas de disparition de leur activité leur permettre de se reconverter. Or, en 1991, seuls 32,3 % des salariés ont accédé à un stage au titre de la formation continue hors alternance<sup>47</sup> : 32 % au titre du plan de formation et 0,31 % au titre du congé individuel de formation.

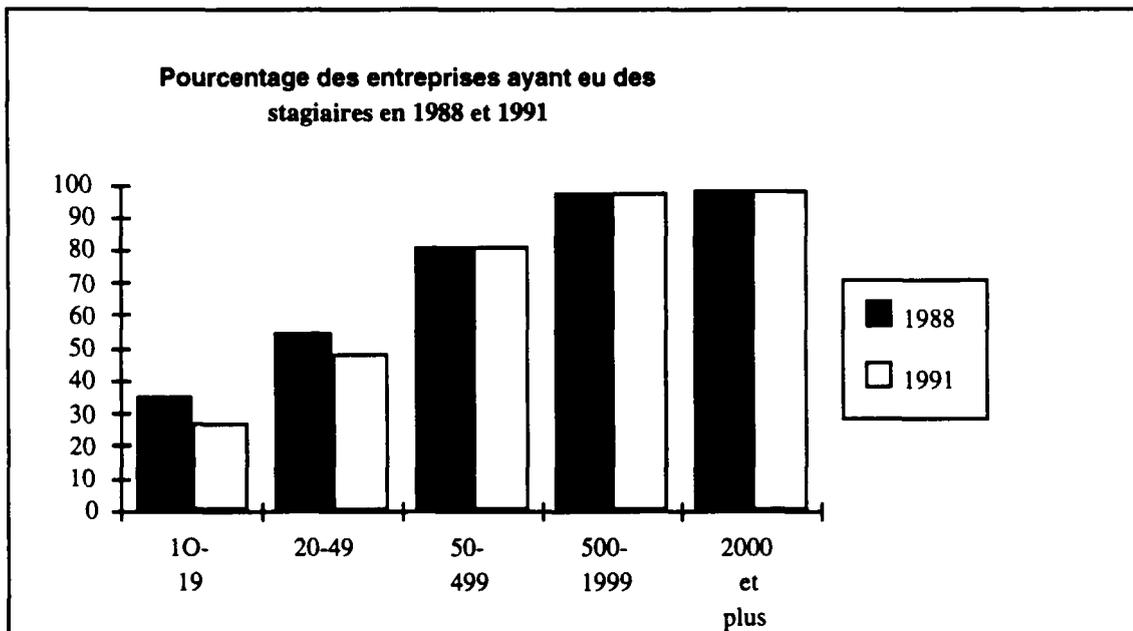
Le recours au congé individuel de formation restant un phénomène très exceptionnel, la principale voie d'accès à la formation reste pour le salarié essentiellement fonction du comportement de son employeur. Selon qu'il se libère de son obligation en formant son personnel ou en la versant à un organisme agréé, le salarié bénéficie ou non d'un stage.

La taille des entreprises est le plus souvent déterminante dans l'effort physique de formation des salariés. Alors qu'en 1991, **80 %** au moins des entreprises de plus de 50 salariés ont eu des stagiaires dans le cadre d'un plan de formation ; cela n'a été le cas seulement que pour **27,6 %** des entreprises de 10 à 19 salariés et **48,6 %** de celles comptant de 20 à 49 salariés. Depuis 1988, le pourcentage des entreprises de moins de 50 salariés envoyant des salariés en stage a baissé. Il est resté stable pour les autres entreprises, mais à des niveaux très différents : 98 % pour les entreprises d'au moins 500 salariés et 81 % pour les entreprises de

<sup>46</sup> Voir sur ce sujet, Odile Harié, "*Les possibilités de reconversion intersecteurs*", in *15 questions sur l'emploi et la formation*, OREF des Pays de la Loire, 1994, p. 46 et suiv.

<sup>47</sup> La formation par alternance représente également une part très faible des actions de formation continue en entreprise ; moins de 2 % des salariés y ont accès.

50 à 499 salariés. Cette dernière catégorie est forcément très hétérogène du fait de sa composition qui agrège des petites et des moyennes entreprises dont les comportements en matière de formation continue sont très différents.

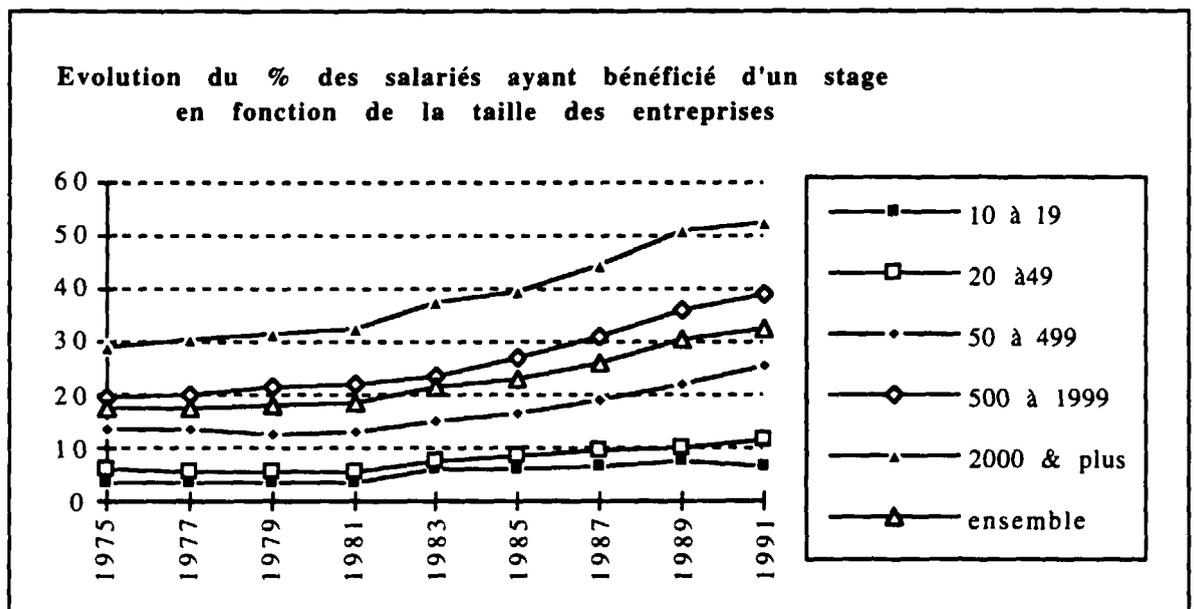


(Source : Cereq exploitation des déclarations fiscales n° 2483)

Le taux d'accès à la formation pour chaque salarié dépend très fortement du comportement des entreprises face à l'obligation légale selon qu'elles ont ou non un plan de formation. Dans ces circonstances, les salariés des grandes entreprises ont six fois plus de chances d'accéder à un stage que ceux des toutes petites entreprises. Le pourcentage de salariés ayant suivi une formation était de 39 % pour les entreprises de 500 salariés et de 52 % pour celles de 2000 salariés en 1991. Il n'est rien de tel pour les petites et les moyennes entreprises. Le taux de formation oscille ici entre 7 salariés sur 100 pour les plus petites (moins de 20 salariés) et 25 % pour les plus grandes (de 50 à 499 salariés) pour l'année 1991. Or, ces entreprises représentent près de la moitié des salariés compris dans le champ de la formation professionnelle.

C'est donc une part importante des salariés qui ne bénéficie chaque année d'aucune sorte de stage, leurs employeurs préférant s'acquitter directement auprès des organismes habilités de leur obligation légale. Tout indique statistiquement qu'il s'agit d'une tendance lourde. En effet, l'évolution des données sur quinze ans,

si elle révèle une élévation régulière et progressive du taux d'accès à la formation dans les grandes entreprises, montre également qu'elle est plus irrégulière et plus fragile en ce qui concerne les petites entreprises. Celles-ci semblent subir beaucoup plus fortement les effets de la conjoncture économique. Force est de constater que si les petites entreprises ont connu des périodes de brusque accélération du processus notamment en 1983 et en 1988, elles connaissent des périodes de stagnation et éventuellement de reflux. Le comportement des entreprises de taille moyenne (de 50 à 499 salariés) qui restent encore faiblement formatrices tend par contre à se rapprocher de celui des grandes entreprises dans sa courbe d'évolution plus régulière et moins sujette aux à-coups de la conjoncture.



source : CEREQ déclarations fiscales des employeurs

Lecture : on a fait figurer sur le graphe le % de salariés ayant accédé à un stage. Le calcul consiste à rapporter pour chaque taille d'entreprise le nombre de stagiaires au nombre total des salariés.

Les travaux du CEREQ<sup>48</sup> ont montré que le développement de la formation continue avait connu trois périodes. Une première phase de 1972 à 1978 qui correspond à une phase de croissance liée à un effet mécanique - augmentation de l'obligation légale de 0,8 à 1 %

<sup>48</sup> Géhin J.-P., "L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985)", *Formation-Emploi*, N° 25, janvier-Mars 1989.

- et à un effet de diffusion des pratiques jusque-là limitées aux grandes entreprises. C'est une période un peu "folle" où se développent toutes sortes de stages et d'entreprises de formation. De 1978 à 1982, la formation continue se déplace sous l'effet de la crise. Le gouvernement fait porter l'effort sur l'insertion des jeunes et la formation alternée. Pour les entreprises, on assiste même dans des secteurs jusque-là très formateurs à une rationalisation des dépenses de formation. Toute une ingénierie de la formation se développe en liaison avec des cabinets conseil. A partir de 1982, on assiste à une reprise de l'investissement en matière de formation continue dans les grandes entreprises du secteur industriel. Mais la formation apparaît désormais moins comme la réponse à des "besoins" individuels que comme l'expression de "projets d'entreprise" qui tendent à insérer de plus en plus fortement la formation dans les stratégies économiques de l'entreprise. Cela s'accompagne dans les grandes entreprises de processus de sélection des demandes et d'évaluation des organismes de formation.

#### **1.4. Formation et représentation**

Si la formation professionnelle a profondément évolué ces vingt dernières années, elle reste cependant très fortement inégalitaire. Et la première des inégalités concerne le fait même pour un salarié de pouvoir accéder ou non à une formation. Or, les statistiques ne laissent aucune équivoque en ce domaine, mieux vaut appartenir à une grande qu'à une petite entreprise. Il est tentant de ramener cet effet de taille à un effet juridique. Tout semble indiquer que le droit à la formation continue est d'autant mieux appliqué que le salarié dispose dans son entreprise d'un système de médiation : comité d'entreprise ou délégués du personnel. Dans les entreprises moyennes où nous avons enquêté, nous avons pu constater l'importance de cette "représentation". Selon que le comité d'entreprise fait ou non de la formation une priorité et un champ de luttes, le chef du personnel est amené ou non à présenter un plan de formation élaboré.

Même lorsque les institutions représentatives ne sont pas très actives, l'employeur est tenu par la loi de les consulter sur un plan de formation sous peine d'une sanction. Cette contrainte est souvent corrélative à un droit à la formation minimal et formel : "on fait de la formation pour la formation". Rien de tel dans les

petites entreprises qui, si elles s'acquittent de leur obligation légale, ne font pas ou peu de formation. L'absence de représentation en serait-elle la cause ? Les statistiques de la formation continue ne permettent pas de répondre directement à la question. Le formulaire n° 2483 qui sert de base au traitement statistique de la formation continue doit faire mention de la consultation des représentations du personnel ou de leur carence. Or, cette partie du formulaire n'est pas exploitée d'où un manque d'information en ce qui concerne le rôle exact des représentants du personnel dans le domaine de la formation professionnelle.

Il est par conséquent difficile faute de sources "directes" d'évaluer l'impact exact des institutions représentatives sur le droit à la formation que ce soit dans les petites ou les grandes entreprises. Dans les entreprises de moins de cinquante salariés, ce sont les délégués du personnel qui sont investis des missions dévolues aux membres du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle. Or, les enquêtes menées par les services statistiques du Ministère du Travail, montrent que 64 % des établissements de 11 à 49 salariés n'ont pas de délégué du personnel.

On peut d'ailleurs penser que ce chiffre est sous-estimé en ce qui concerne les "petites entreprises". Le droit en ce qui concerne les élections des délégués du personnel prend comme champ d'application l'établissement qui inclut aussi bien des petites "entreprises" n'ayant qu'un établissement que des grandes entreprises comptant une multiplicité de petits établissements. De fait, il est souvent plus aisé à un syndicat de s'implanter dans un petit établissement qui dépend d'une entreprise où il existe déjà une représentation du personnel que dans une petite entreprise où tout est à faire. On estime que 74 % des entreprises de 10 à 49 salariés n'ont pas de délégués du personnel<sup>49</sup>.

Faiblement dotées en institutions représentatives du personnel, les entreprises de moins de cinquante salariés sont aussi moins formatrices dans l'ensemble. Mais, les deux phénomènes ne sont pas liés pour autant comme l'indique une enquête menée en 1993 par le centre régional associé au CEREQ des Pays de la Loire. Cette recherche portait sur ce qu'il est convenu d'appeler la "gestion des ressources humaines" et avait pour base

<sup>49</sup> Voir Liaisons sociales, "*Bilan des lois Auroux dix ans après*", Documents N° 29/93 du jeudi 1er avril 1993, p. 6.

d'enquête l'ensemble des entreprises d'une zone industrielle<sup>50</sup> celle de Carquefou en Loire-Atlantique.

Dans le questionnaire et les entretiens réalisés, une partie avait été consacrée à la formation continue. L'intérêt de cette étude tenait au fait qu'elle touchait un tissu de petites entreprises. Sur 219 entreprises enquêtées représentant plus de 8000 salariés, il y en avait seulement 11 % qui dépassaient les 50 salariés.

Les résultats de l'enquête confirment à leur échelle les données du Ministère. Sur la population des entreprises entrant dans le champ d'application des délégués du personnel, seuls 36 % des moins de cinquante avaient au moins un délégué. Par ailleurs, la présence d'une institution représentative impliquait nettement l'existence de stages de formation puisque 83 % des entreprises dans cette situation en avaient fait bénéficier leurs salariés. Mais, phénomène plus "surprenant", parmi les entreprises qui n'avaient pas de délégué, 56 % avaient cependant fait de la formation.

#### Influence de la représentation sur la formation continue

formation délégués	avec formation	sans formation	% délégué
sans délégué	56 %	44 %	64
avec délégués	83 %	17 %	36
% formation	65	35	100

(source : CRA CEREQ)

<sup>50</sup> A.-C. Dubernet, *"Du recrutement et de ses difficultés"*, étude réalisée avec la collaboration de la commune de Carquefou, octobre 1993, Nantes, Lersco, CRA. CEREQ.

Les résultats de l'enquête du fait de la taille de l'échantillon et de la zone représentée ne peuvent être qu'indicatifs<sup>51</sup>. Ils soulignent néanmoins que l'existence d'une relation entre représentation et formation ne saurait être mécanique. D'ailleurs lorsqu'on rapproche en fonction des secteurs les deux facteurs : représentation et formation en liaison avec la taille des entreprises, force est de constater que les résultats ne permettent pas de conclure là encore à une corrélation entre les deux phénomènes. En effet, si la taille rapportée à l'absence de représentation déterminait à elle seule le comportement des entreprises en ce domaine, les entreprises de petite taille devraient avoir, quel que soit le secteur d'activité, un comportement relativement similaire en matière de formation.

Tel n'est pas le cas. Deux secteurs d'activité comme la réparation automobile et le bâtiment qui présentent des profils assez semblables : peu féminisés, des effectifs se répartissant pour plus de 70 % dans des petites et moyennes entreprises, des taux d'encadrement<sup>52</sup> proches de 25 %, des délégués du personnel sous-représentés dans les établissements (33 % des établissements pour le BTP correspondant à 54 % des salariés et 37,3 % pour les garages correspondant à 49 % des salariés) sont très différents lorsqu'on les compare sous l'angle de la formation continue. Alors que dans la réparation automobile, 66 % des entreprises ont eu des stagiaires, dans le bâtiment elles n'ont été que 30 %.

Si, l'effet juridique lié à la taille télescope l'effet secteur c'est d'abord parce qu'il y a sous-jacent au secteur tout ce qui tient au regroupement et à la concentration des activités économiques. Résultats des politiques nationales de l'après-guerre, les secteurs

<sup>51</sup> Les résultats de l'étude montrent en particulier une surestimation de l'effort physique de formation dans les petites entreprises de la zone par rapport aux résultats nationaux. Ceci est dû essentiellement à une surreprésentation de secteurs relativement formateurs comme le commerce de gros non alimentaire et les services marchands aux entreprises.

<sup>52</sup> Le taux d'encadrement mesure la proportion d'agents de maîtrise, de techniciens et de cadres par rapport à l'ensemble des salariés.

les plus concentrés<sup>53</sup> : énergie (eau, gaz, électricité), organismes financiers, construction navale et aérienne, armement, chimie, etc., ont bien entendu assuré un rôle d'entraînement dans le domaine économique mais également dans le domaine social. Nombre des grandes entreprises de ces secteurs ont servi de terrain d'expérimentation dans le domaine des ressources humaines: expression des travailleurs, formation professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois, etc. Dans ces secteurs fortement intégrés, les pratiques et les modèles d'organisation obéissant à un effet de "halo" se diffusent plus rapidement et plus vivement que dans les branches fortement dispersées où l'activité se dissipe en une myriade de petites et moyennes entreprises. Tel est le cas pour le bâtiment, les industries du meuble, la confection, les commerces de détail alimentaire, l'hôtellerie-restauration, etc.

<sup>53</sup> La notion de concentration renvoie à l'effectif moyen par unité d'entreprise et à la part des petites et moyennes entreprises pour un secteur considéré. Les secteurs industriels les moins concentrés (NAP 40) sont : le BTP, la réparation automobile, l'agriculture, le commerce de gros alimentaire, l'hôtellerie -restauration, l'ameublement, le commerce de gros non alimentaire. Les secteurs les plus concentrés sont : Produits combustibles, électricité-gaz-eau, production pétrole-gaz, organismes financiers, construction automobile, construction navale et aérienne, minerais et métaux ferreux, minerais & non ferreux, assurances.

**Situation des secteurs d'activité en fonction du % des entreprises de 20 à 49 salariés n'ayant pas eu de stagiaires en 1989 et du % d'établissements sans délégué<sup>54</sup>**

<b>% d'entreprises sans stagiaires / % d'établissements sans délégués</b>	<b>élevé plus de 55 %</b>	<b>moyen 55% à 46%</b>	<b>faible moins de 46%</b>
<b>élevé plus de 55 %</b>	24.BTP 20.Bois 18.Textile 30.Hôtels 27.Comm.détail alim.	25. Comm.de gros alim. 28. Com. dét. non ali. 13.Trav. des métaux 22.Imprimerie	29. Garages 26.Commerce de gros non alimentaire 33.Serv.marchands aux entreprises
<b>moyen de 55 à 46%</b>	3. autres ind. agricol. 10.Verre 19.Cuir et chaussure 34.Serv.march.parti.	2.Viandes et lait 9.matériaux constr. 14.Construction méca. 16.Automobile 23.Caoutchouc 31.Transports	35. location et crédit bail immobilier 37. Organismes finan.
<b>faible moins de 46%</b>	17.Constr.navale aéronautique et arm.	7.Min. et métaux fer 8.Min. et mét. non fer 15.Constr. électrique 21.Papier carton	5.Pétrole,Gaz 11.Chimie 12.Parachimie 36.Assurances 38.Serv.non marchands

(source : Ministère du travail et CEREQ)

**Lecture :** On a croisé dans ce tableau deux types d'indicateur, le pourcentage d'établissement ayant au moins un délégué du personnel et le pourcentage d'entreprise ayant eu au moins un stagiaire, le tout en fonction du secteur d'activité (NAP 40). Le premier indicateur est issu d'une enquête du Ministère du Travail menée en 1988 sur les délégués du personnel auprès d'un échantillon d'établissements ; le second provient des statistiques de la formation continue exploitée par le CEREQ. On a pris 1989 dans ce dernier cas comme référence afin de se caler sur l'étude ministérielle. Les classes ont été déterminées d'une manière similaire dans les deux cas en partant de la valeur moyenne de l'ensemble. 48 % de l'ensemble des entreprises ont eu en 1989 des stagiaires et 47 % de l'ensemble des entreprises n'avaient pas de délégué.

Cependant, même minime, l'effet taille n'est pas à négliger, puisque des secteurs aussi formateurs et aussi bien couverts

<sup>54</sup> Tous les secteurs (NAP 40) n'ont pu être présentés dans ce tableau. Le Ministère du travail exclut de ces enquêtes sur les délégués du personnel un certain nombre de secteurs : l'agriculture, les charbonnages, la distribution de gaz et d'eau, les postes et télécommunication. Par ailleurs, les grandes entreprises publiques n'entrent pas dans le champ de l'enquête ainsi que les entreprises de travail temporaire. L'interprétation du tableau invite donc à la prudence. Nous aurions pu croiser le % de salariés ayant eu un stage avec le % de salariés couvert par une institution représentative. Les résultats sont relativement similaires et ne modifient guère la position des différents secteurs. Il est plus difficile seulement d'interpréter et de borner les différents taux.

syndicalement que ceux de la métallurgie connaissent un déficit de formation dans les petites entreprises. Il pourrait s'agir là de l'une des conséquences de ce que les économistes nomment la "segmentation" du marché du travail. En effet, les phénomènes d'extériorisation de la main d'oeuvre font qu'il existe aujourd'hui dans les secteurs de la métallurgie et de la construction aussi bien des grandes entreprises dotées d'institutions représentatives dont les salariés bénéficient de tous les "droits" : formation, stabilité de l'emploi, promotion professionnelle, etc., que des petites entreprises de sous-traitance où les salariés n'ont aucun de ces "avantages". Si la segmentation voire la délocalisation d'activités industrielles devaient s'intensifier dans l'avenir, c'est une partie de plus en plus importante de salariés qui échapperait au droit à la formation continue<sup>55</sup> dans le cadre de l'entreprise créant ainsi de nouvelles charges pour l'État ou les Régions.

### **1.5. La taille : un effet composite sur l'accès à la formation**

Pour déterminer le rôle exact des institutions représentatives en matière de formation continue, il faudrait prendre la mesure des autres facteurs. Car l'effet de taille est un effet composite. Ce qui oppose les petites entreprises les plus formatrices à celles qui le sont moins ou pas du tout, ce n'est pas seulement la présence ou l'absence de délégués du personnel ce sont des facteurs aussi divers que l'importance des diplômés dans le secteur considéré, que la technicité des modes de production, que le type de produit commercialisé, que les modes de gestion du personnel, que le taux de rotation des salariés, que l'implantation urbaine ou rurale de l'entreprise et par voie de conséquence la nature de sa main-d'oeuvre.

<sup>55</sup> Nous avons choisi tout au long de cette étude de ne pas prendre comme mesure de la formation continue le taux de participation financière. Il s'agit davantage d'un indicateur "économique" que "social". Il n'y a absolument aucune contradiction entre le fait que l'effort financier des entreprises puisse augmenter dans l'avenir et le fait que de moins en moins de salariés bénéficient de formation. Le taux d'accès à la formation ou le pourcentage de salariés ayant eu un stage n'est pas non plus un indicateur exempt de tout reproche. Cet indicateur rapporte le nombre de salariés en stages au nombre total de salariés. Là encore, il peut augmenter alors que le nombre d'entreprises qui font de la formation diminuent dans le même temps. Ainsi en 1990, le taux d'accès à la formation était dans les entreprises de 20 à 49 salariés de 10,7 %, il était de 11,4 % en 1991, mais dans le même temps le pourcentage d'entreprises ayant eu des stagiaires a baissé de 49,7 % en 1990 à 48,6 % en 1991.

L'absence d'institution représentative du personnel n'entraîne pas l'absence de toute formation. Les statistiques annuelles de la formation continue peuvent induire en erreur si l'on en fait une simple lecture. Les tableaux qui recensent annuellement la part des entreprises ayant eu des stagiaires ne signifient pas que ce sont tous les ans les mêmes entreprises prises individuellement qui envoient leurs salariés en formation. Ces statistiques sont compatibles avec des phénomènes de relais : une entreprise envoie ces salariés en 1992 et ne les envoie pas en 1993 pendant qu'une autre opère mutatis mutandis.

La formation des salariés - quelles qu'en soient les modalités - est aujourd'hui une quasi nécessité pour les entreprises. Mais cette formation reste ponctuelle et évanescente. Parmi les petites et moyennes entreprises enquêtées<sup>56</sup> ne possédant pas de représentation, un certain nombre d'entre elles n'avait pas réalisé de plan de formation en 1992 mais l'avait fait en 1990 ou en 1991. Dans les petites et moyennes entreprises, la formation correspond à des cycles d'investissement en "hommes" ou en "machines" qui peuvent être plus ou moins espacés selon les secteurs d'activité et l'état de concurrence du marché.

*"On a eu une formation assez importante pour notre chef d'atelier actuel, avec 1400 heures, puisqu'on l'a préparé longtemps avant le départ de notre ancien chef d'atelier. Et puis, on a des actions ponctuelles de formation, je dirais sur certains types de travaux. Là, on va avoir une formation, par exemple, sur une machine à commande numérique assez perfectionnée qu'on va acheter. Il va y avoir une formation sur trois personnes dans l'entreprise mais c'est des formations ponctuelles. C'est selon les besoins en fait" (entreprise de meubles, 25 personnes, pas de délégué).*

Lorsqu'il existe une représentation dans l'entreprise que cela soit des délégués ou un comité d'entreprise, le plan de formation tend à se régulariser pour devenir le plus souvent une pratique annuelle. La présence des institutions représentatives du personnel n'a donc pas d'impact direct sur la formation qui reste le plus souvent liée à la vie de l'entreprise, à ses temps forts et à ses temps faibles mais aussi à la sociologie de l'entreprise et à son organisation. Elle tend cependant à socialiser un droit qui échapperait sinon aux plus grands nombres dans les périodes de "basses eaux". Cela ne signifie pas pour autant que les moins

<sup>56</sup> Étude réalisée avec la collaboration de la commune de Carquefou, octobre 1993, voir A.-C. Dubernet, *op. cit.*

qualifiés puissent accéder à de vraies formations qualifiantes. Mais ils bénéficient même en temps ordinaire de stages collectifs le plus souvent internes et sur des thèmes qui, d'une entreprise à l'autre, ne varient guère : qualité, secourisme, sécurité, hygiène, ergonomie et conditions de travail, etc.

## **CHAPITRE 2**

### **LES DÉTERMINANTS DE LA FORMATION CONTINUE**

#### **2.1. La formation professionnelle : choix, hasards et nécessité**

Obligation légale, la formation continue est loin d'être un fait social. Elle ne possède pas en France la transcendance et l'évidence de la formation initiale qui s'impose à tous et à toutes. La formation des salariés sous forme de stage reste une pratique très hétérogène qui dépend fortement de la taille, du secteur d'activité voire de l'organisation de l'entreprise : présence ou non d'une représentation salariale. C'est une sorte de processus chimique qui naît de la conjugaison de certains facteurs.

L'analyse des petites et des moyennes entreprises présente à cet égard les avantages d'une sorte d'expérience en laboratoire puisqu'elle conjugue au départ un maximum d'éléments défavorables à l'émergence de la formation professionnelle : absence d'un service propre à la formation continue, budget minimum et une organisation du travail qui limite les possibilités de remplacement. Dans ces conditions, la formation professionnelle lorsqu'elle existe est souvent moins l'expression d'un choix ou d'une politique que le fait de contraintes externes ou internes. Analyser ces déterminants le plus souvent économiques de la formation permet de mieux saisir ce qui ressort dans les grandes entreprises d'une politique de direction telle la gestion prévisionnelle des emplois et ce qui, à l'image des petites entreprises, relève de la nécessité ou du hasard.

C'est dans ce contexte qu'il faut situer à chaque fois la fonction des représentants du personnel lorsqu'ils existent. Ce rôle se résume bien souvent à introduire des considérations sociales et d'égalité dans un paysage de la formation professionnelle dominé par l'économique et fortement inégalitaire.

## 2.2. L'absence de service du personnel : un handicap

Parmi les facteurs qui limitent l'émergence d'une politique de formation dans les petites et moyennes entreprises, il y a bien sûr l'absence d'un service formation organisé. S'occuper de la formation du personnel dans une entreprise quelle que soit sa taille est un travail à part entière. Or, plus de 40 % des petites entreprises n'ont pas de personnel pour prendre en charge les problèmes afférents à la formation continue et une fois sur deux c'est le directeur général lui-même qui doit assurer la responsabilité en ce domaine.

Service et personnels chargés de la formation  
dans les entreprises en fonction des effectifs

<b>responsable</b>	<b>&lt;100</b>	<b>100-200</b>	<b>200-500</b>	<b>500-2000</b>	<b>&gt;2000</b>
service formation	4 %	9 %	33 %	71 %	90 %
direction générale	52 %	29 %	11 %	5 %	0 %
direction personnel	15 %	33 %	37 %	16 %	6 %
direction administ.	17 %	19 %	13 %	2 %	0 %
Autres	12 %	9 %	4 %	4 %	3 %
<b>personnel formation</b>	<b>&lt;100</b>	<b>100-200</b>	<b>200-500</b>	<b>500-2000</b>	<b>&gt;2000</b>
pas de personnel	42 %	30 %	14 %	2 %	0 %
personnel occasionnel	52 %	58 %	44 %	21 %	8 %
permanents	6 %	12 %	42 %	77 %	93 %

(source : CEREQ mars 1991)

Lecture : Dans ce tableau les % ont été calculés dans le sens des colonnes. On a souligné en gras les principales tendances. La première partie du tableau recense les responsables de la formation ; ainsi dans 52 % des entreprises de moins de 100 salariés c'est le chef d'entreprise ou la personne faisant fonction qui s'occupe de la formation. La seconde partie du tableau recense le personnel affecté à la formation. Seules les entreprises de plus de 500 salariés ont en majorité un personnel permanent affecté à cette tâche.

Là aussi, il conviendrait de nuancer car tout dépend de la situation de l'entreprise. Une petite entreprise liée à un groupe n'aura pas en matière de formation continue le même comportement qu'une entreprise isolée surtout si elle se trouve dans un secteur pilote en ce domaine.

Tous les responsables que nous avons rencontrés ont été unanimes à souligner que s'occuper de la formation cela prend un temps considérable. Sans même évoquer les deux réunions annuelles avec les représentants du personnel et leur préparation, la formation professionnelle c'est tout un ensemble de démarches : recueillir les besoins, faire un cahier des charges, puis un appel d'offre, trouver les organismes compétents, évaluer les résultats, remplir les documents fiscaux et comptables, etc., qui ne peuvent être totalement menés à bien que par un service n'ayant que cette seule obligation :

*"Le service formation n'existe pas en tant que tel puisque la petite taille de l'entreprise ne le justifie pas. La formation est rattachée au service du personnel qui s'occupe aussi bien des aspects administration du personnel, gestion du personnel, recrutement du personnel, relation avec les boîtes intérimaires, l'inspecteur du travail et également du volet formation. En temps cela doit représenter 20 à 30 % de mon temps. Je n'ai pas vraiment fait le calcul. Ça dépend aussi des périodes de l'année. C'est sûr que quand on fait le plan formation, quand on fait le bilan de l'année passée, ça prend 80 % du temps. Sur l'année, c'est davantage de la gestion d'action de formation qui se déroule, inscrire les gens, s'assurer que les conditions matérielles de la formation sont bien remplies, faire le suivi administratif derrière et donc l'imputation des sommes sur le budget de la formation, éventuellement aller évaluer les sessions de formation. Alors là, c'est le sujet sur lequel je suis le plus ignare. J'ai beaucoup de difficulté à effectivement savoir si la formation (...) évidemment on a une évaluation à chaud mais c'est une évaluation qui n'est pas vraiment objective parce qu'elle est faite par le stagiaire lui-même." (chef du personnel d'une entreprise de mobilier).*

### **2.3. La formation continue comme nécessité économique ou sociale**

Faute de temps et sans l'aide extérieure d'un organisme mutualiste tel un FAF, la formation continue est rarement l'expression d'une politique et d'un projet pour les responsables des petites entreprises. Elle naît ponctuellement soit des besoins suscités par l'introduction d'une nouvelle technologie ou le départ en retraite d'un agent de maîtrise soit des demandes individuelles qui seront ou non satisfaites en fonction du budget et du cahier des charges.

Pourtant il existe quelle que soit leur taille, des entreprises pour qui la formation professionnelle est un fait incontournable. L'absence d'une représentation du personnel n'y change rien même

si elle est souvent vécue dans ces établissements plutôt comme un handicap.

*"Les commerciaux, ça ne les intéresse pas. A chaque fois qu'il y a des élections, il y a carence. Personne ne se présente. C'est bien gênant. On est 24 dans l'entreprise. Ce serait une personne ou deux pour pouvoir expliquer aux autres parce que c'est quand même pas facile la convention collective du commerce de gros. Il y a des tas de significations qui changent et qui sont applicables maintenant. J'aurais un délégué du personnel, ce serait plus facile ; il aurait tous les documents, il se débrouillerait. Alors que là, je suis obligé de faire trois réunions avec trois groupes de travail différents" (entretien avec un chef d'entreprise, commerce de gros non alimentaire).*

La réparation automobile, le commerce de détail ou de gros non alimentaire et les services marchands aux entreprises<sup>57</sup> représentent pour des raisons différentes des illustrations de cette obligation de former. Elles sont à cet égard des exceptions à la corrélation mise en évidence au chapitre précédent et qui lie la taille de l'établissement, la présence ou l'absence de représentation et la formation. Cette nécessité de former est cependant loin d'être uniforme car les secteurs d'activité sont rarement des ensembles homogènes tant sur le plan des métiers qu'au niveau du statut juridique des entreprises.

### **2.3.1. Formation et évolution du produit l'exemple des garages**

Entre un carrossier, un garage en zone rurale et une agence affichant la marque d'un grand constructeur, il existe des différences notables de même qu'entre une entreprise de main-d'oeuvre temporaire et un cabinet d'expertise. Un même secteur d'activité peut ainsi abriter des professions qui dépassent leur obligation légale de formation et d'autres qui n'envoient que tous les deux ou trois ans un salarié en stage.

Pour le premier secteur, les garages, c'est l'évolution rapide du produit : l'automobile qui conditionne le besoin de formation. En particulier, l'introduction en quelques années de l'électronique au niveau de l'allumage puis de l'alimentation, du système de freinage

<sup>57</sup> Les services marchands aux entreprises recouvrent à la fois des secteurs peu formateurs comme les entreprises de travail temporaires et des secteurs très formateurs comme les entreprises d'audit et de conseil.

ou de la suspension a modifié largement le métier de réparateur automobile. A la réparation traditionnelle s'est substitué l'échange des pièces et à l'écoute du moteur, le diagnostic qui se fait à l'aide de ce qu'on appelle la "valise". Mais, ce n'est pas seulement l'introduction de l'électronique qui modifie aujourd'hui le métier de réparateur mais également la modification des matériaux et l'arrivée de nouveaux éléments liés aux normes d'antipollution comme le pot catalytique.

Cette évolution dans le produit n'a cependant pas atteint toute la profession et toutes les entreprises au même rythme<sup>58</sup>. En effet, si la conception des carrosseries change, les gestes professionnels du carrossier n'évoluent guère ; il en va de même pour le mécanicien en zone rurale intervenant principalement sur des automobiles d'occasion ou des tondeuses qui comportent encore peu de systèmes électroniques.

La formation professionnelle dans le secteur automobile est fortement disparate. L'existence de deux marchés, véhicules neufs et véhicules d'occasion, ainsi qu'une division du travail liée au produit lui-même induit des comportements divers de la part des professionnels. Si les artisans en zone rurale se forment surtout sur le tas au fur et à mesure que les innovations les atteignent, par contre la formation fait partie intégrante du contrat qui lie le constructeur aux concessionnaires.

Le secteur de l'automobile est à cet égard une illustration de l'opposition entre une logique de branche professionnelle et une logique de groupe industriel. Alors que la branche de la réparation automobile dispose de son propre organisme de formation l'ANFA et doit tenir compte à ce titre de la diversité des demandes et des métiers représentés. La logique des constructeurs les porte naturellement à privilégier les réparateurs contractants : les concessionnaires et à ne diffuser qu'auprès de ceux-ci les instruments et les connaissances nécessaires pour intervenir sur l'ensemble des nouveaux systèmes : " Les constructeurs cherchent à contenir ce marché au sein duquel ils détiennent l'atout primordial : la maîtrise des outils d'aide au diagnostic. L'objectif

<sup>58</sup> Les réparateurs automobiles n'ont pas tout de suite pris l'ampleur du changement technologique comme le montre Valérie Chiron : "La grande majorité des mécaniciens réparateurs automobiles, considérant la faiblesse du parc concerné ont préféré se concentrer sur les interventions auprès des véhicules à fonctionnement mécanique et laisser aux ateliers organisés en particulier aux concessionnaires, les interventions électroniques" (V. Chiron, op. cit., p. 37).

des constructeurs est de limiter le nombre de garages équipés de ces outils en recentrant leur obtention sur les garages les plus productifs et en particulier les concessions. Les constructeurs ont désormais un pouvoir considérable sur l'évolution de la structure de la profession<sup>59</sup>.

Le cas de la réparation automobile exemplifie au niveau d'une branche ce qu'il advient quotidiennement au niveau des entreprises. La formation continue est un facteur puissant de sélection et devient un enjeu considérable dans un environnement où les produits, les process, les techniques de diagnostic évoluent très vite.

### **2.3.2. Formation professionnelle et turn-over : l'exemple du commerce non alimentaire**

Les secteurs du commerce de détail et de gros non-alimentaire sont des secteurs où prédominent les petites entreprises et où la représentation du personnel est inférieure à la moyenne. L'effort consenti pour la formation professionnelle n'outrepasse pas l'obligation légale et l'évolution du taux de participation sur une dizaine d'années reste faible. Pourtant, l'enquête que nous avons menée auprès de ces entreprises révèle des différences considérables entre elles. Comme pour la réparation automobile, le commerce non alimentaire est confronté à des matériaux ou à des produits qui évoluent dans certains secteurs très rapidement. Le taux d'accès à la formation est très fortement inégalitaire entre les catégories de salariés et le rapport entre les catégories les moins favorisées et les plus favorisées est parmi les plus élevés ; dans le commerce de détail non alimentaire un ouvrier non qualifié a 11 fois moins de chance d'être formé qu'un technico-commercial. La formation profite quasi exclusivement dans ces secteurs aux commerciaux qui représentent l'élément stratégique de ces entreprises.

A côté de l'évolution des produits qui implique une remise à jour périodique des connaissances, le principal moteur de la formation professionnelle est le turn-over.

<sup>59</sup> V. Chiron, op. cit., p. 42.

*"Le turn-over des gens qui ont moins d'une année doit être important, il n'y a pas une personne sur deux qui reste dans l'entreprise la première année. Mais lorsqu'on a dépassé la première année, en général, j'allais dire, on y reste !" (grossiste en sanitaire).*

Dans le commerce de détail non alimentaire qui s'adresse au particulier, le turn-over est particulièrement important pour la vente de certains produits. Ainsi nous avons enquêté auprès d'une entreprise qui vend des extincteurs. C'est un secteur très concurrentiel et en forte expansion, les foyers français étant très nettement sous-équipés si on les compare à d'autres pays de la communauté européenne. La méthode de vente est celle du porte à porte et la rémunération comporte une partie fixe et une partie variable basée sur le chiffre d'affaires réalisé par le commercial dans le mois. Le turn-over est comme souvent dans ce type d'entreprise particulièrement important les premières années et en particulier au niveau des femmes. Comme l'explique le directeur de l'entreprise "le budget légal formation est toujours dépassé et déficitaire". A chaque arrivant, il faut refaire l'ensemble de la formation au produit, à ses caractéristiques et aux différents managements qu'il nécessite. De plus s'agissant d'un marché concurrentiel, de nouveaux produits apparaissent sans cesse nécessitant pour les commerciaux en place des formations souvent courtes mais coûteuses.

## **2.4. Formations à la carte**

Si elle répond parfois à une nécessité, la formation du fait de l'absence de service du personnel correspond rarement à une politique dans les petites et moyennes entreprises. La pratique la plus courante consiste pour les directions à entasser les catalogues des différents organismes selon une progression géométrique qui semble ne jamais avoir de fin et à les laisser ainsi à la disposition du personnel. Aussi, sauf nécessité économique ou technique, la formation apparaît le plus souvent comme une sorte de menu à la carte. Rhéologie appliquée, colorimétrie, informatique AS/400, thermoplastie, réglage Branson, Winword, etc.

*"On est une petite structure. Avant qu'on me demande de m'occuper de la formation, c'était le Directeur du personnel qui s'en occupait mais sur une base relativement originale. Il ne cherchait pas à investir en formation, sa politique consistait à dire : quand quelqu'un me demande une formation, il l'a. C'était de la formation catalogue,*

*vous en avez plein la poubelle. Vous recevez des propositions par kilos tous les jours. Il suffit que les fournisseurs arrosent intelligemment l'entreprise pour que vous ayez des demandes de formation tous les jours. Les gens sont quand même assez sérieux et intelligents pour ne pas faire des demandes tout azimut. On sait très bien qu'il y a des sujets qui ne sont pas prioritaires dans une entreprise comme la nôtre ; chose en quoi nous nous trompons un petit peu, mais il ne viendrait à personne et en tout cas pas aux cadres de demander n'importe quelle formation. C'était à l'époque essentiellement de la formation technique" (Responsable formation, 50 ans, Docteur en Sciences économiques, nommé à ce poste après un premier plan social pour élaborer une stratégie au niveau du plan de formation).*

Toute cette logorrhée désordonnée de stages qui invite les uns et les autres à la formation ne séduit en fait que ceux qui, parmi les plus formés des salariés, détiennent une spécialisation et une connaissance suffisante pour interpréter convenablement les intitulés de formation et s'en emparer. Dès lors, l'accès aux stages est réservé dans les petites et les moyennes entreprises à ceux qui en font la demande c'est-à-dire aux plus formés et aux plus qualifiés. Comme le soulignent Fabienne Berton et Gérard Podevin "il y a, de façon générale, une relation causale forte entre l'accès à la formation continue et la possession d'un diplôme correspondant au niveau de l'emploi (...)"<sup>60</sup>.

Le principe du volontariat appliqué dans nombre d'entreprises ne profite en fait qu'aux salariés qui ont le temps et la capacité de se renseigner sur les stages, leur durée et les organismes dispensateurs.

*"Le volontariat, c'est une forme d'exclusion. Déjà, il faut que la personne fasse la démarche. Tous les gens ne sont pas aptes à faire une démarche volontariste. On demande aux gens de prendre tous les renseignements en dehors du temps de travail. Il faut que les personnes fassent la démarche de perdre du temps pour aller s'informer sur la formation. Ensuite, même si quelqu'un est volontaire, il faut quand même que cela soit soumis à son chef et si son chef lui dit qu'il est indispensable ! (...)" (entretien avec un responsable du personnel, entreprise de fabrication de matériel électrique).*

Si la demande de formation est libre en apparence, elle repose sur une sorte de contrat tacite entre l'employeur et son salarié. Il ne faut demander que ce que l'on peut vous accorder en fonction de votre qualification et de votre position hiérarchique dans

<sup>60</sup> Fabienne Berton et Gérard Podevin, "Vingt ans de formation professionnelle continue ; de la promotion sociale à la gestion de l'emploi", *Formation Emploi*, N° 34, 1991, p. 23.

l'établissement. Ce principe est appliqué avec d'autant plus de vigueur que les sommes allouées à la formation sont limitées.

*"Ici on refuse de financer des formations qui ne soient pas en relation directe avec le métier qui est fait par l'opérateur aujourd'hui. Les demandes des gens qui veulent faire de l'informatique alors qu'ils travaillent sur une machine qui n'est pas couplée avec un ordinateur et qui ne le sera pas dans un avenir proche doivent être recadrées pour expliquer que ça ne correspond pas aux métiers de la société. Par contre, ce que je propose dans ce cas-là c'est que les gens fassent une demande de congé individuel de formation où ce type de projet peut être examiné et ne pèse pas sur les cotisations de l'entreprise" (entretien avec le chef du personnel, entreprise de biens intermédiaires, 250 salariés).*

## **2.5. L'importance des formations techniques**

Dans le cadre légal, le budget formation étant fonction de la masse salariale, il est bien évident qu'il est d'autant moins important que l'effectif est restreint et que la moyenne des salaires est faible. De plus, à la différence des grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises sont le plus souvent obligées de recourir à des formations externes ce qui entraîne des frais de transport et d'hébergement<sup>61</sup>. Pour une entreprise de 45 salariés<sup>62</sup> dont la masse salariale est de 4.500.000 F, le montant minimum qu'elle peut consacrer à son plan formation est de 67.500 F en 1993. Avec un coût moyen de 250 F pour une formation, c'est-à-dire y compris l'hébergement et le

<sup>61</sup> La répartition géographique des entreprises de formation concentrées dans les grandes agglomérations rend parfois difficiles parce que trop coûteuses les formations des petites entreprises dispersées en zone rurale et éloignées des centres de formation. L'étude menée en Vendée par l'Observatoire départemental des formations montre une forte inégalité dans la répartition géographique des salariés formés. Les entreprises de formation concentrées sur le choletais (est du département), la région nantaise (nord du département) et la Roche-sur-Yon (centre du département) font que les salariés du sud et de l'ouest vont plus difficilement en formation que les autres (Sous la direction de J. Oudin, *"Les besoins en formation des entreprises vendéennes"*, Observatoire départemental des formations, Conseil général de Vendée, juillet 90).

<sup>62</sup> Cet exemple est basé sur l'étude de plusieurs plans de formation. Les chiffres sont évidemment des moyennes. Le coût d'une heure de formation est très différent selon qu'il s'agit d'une formation à la sécurité ou d'une formation très spécialisée. Par ailleurs, nous n'envisageons pas ici les différentes aides dont pourraient bénéficier certaines entreprises soit dans le cadre des actions prioritaires d'un FAF soit au titre des conventions de développement Etat/Branche professionnelle soit dans le cadre de la Région. Les petites entreprises auprès desquelles nous avons enquêté bénéficient rarement de telles aides par suite le plus souvent d'une méconnaissance des différents droits en la matière.

déplacement, elle pourra offrir au mieux 6 heures de formation à chacun de ses salariés pour l'année si elle veut être parfaitement équitable. Sauf exception, les entreprises préfèrent en fait offrir des stages plus longs - une semaine en moyenne - quitte à instituer des systèmes de rotation entre les différentes catégories du personnel.

La quasi totalité des demandes de formation que nous avons étudiées dans les entreprises industrielles de petite taille se résume à des demandes "techniques" qui concernent des professionnels ayant dans l'entreprise soit des postes de responsabilité - cadres, ingénieurs, agents de maîtrise - soit une activité stratégique pour l'établissement : commerciaux, services comptables et administration<sup>63</sup>. Les formations technologiques, la bureautique, les formations aux techniques de vente et l'informatique constituent l'essentiel des formations dans les petites entreprises. Les formations au management ou à la communication ainsi que les stages de langue qui peuvent constituer jusqu'à un tiers des formations dans les entreprises de plus de 500 salariés sont quasiment absentes dans les entreprises de moins de cinquante salariés<sup>64</sup>.

A la différence des grands établissements où la formation peut s'inscrire dans un programme de gestion prévisionnelle des emplois et qui disposent aussi d'une plus grande souplesse du fait d'un budget formation plus important, dans les entreprises de taille plus modeste la formation reste étroitement liée à la sphère d'activité du salarié. Dans cette logique, seuls les salariés ayant une activité stratégique pour l'entreprise peuvent prétendre le plus souvent à la formation. Un partage s'opère entre les salariés qui bénéficient de par leur fonction en quelque sorte "naturellement" d'une formation dans le cadre de l'entreprise et ceux qui sans en être exclus ne peuvent y prétendre que dans le cadre d'un congé individuel de formation financé hors entreprise.

<sup>63</sup> Dans les petites entreprises, le poste de secrétaire comptable est un poste clef. La secrétaire comptable doit non seulement s'occuper de toute la partie comptabilité, paye, gestion mais aussi elle doit négocier les délais de trésorerie avec les fournisseurs, la banque, etc. Les formations pour les administratifs dans les entreprises sont essentiellement des formations à l'environnement informatique (travailler sous Windows) et aux différents logiciels.

<sup>64</sup> Il n'existe pas de données nationales sur le contenu des formations. Les chiffres que nous citons ici sont tirés d'une enquête menée par l'ADEF de Saint-Nazaire auprès d'un échantillon de 2141 entreprises. ADEF, *"La gestion des ressources humaines dans les entreprises de l'arrondissement de Saint-Nazaire"*, 1992, Saint-Nazaire.

Le principe appliqué par beaucoup de directions d'entreprise dans les petites et moyennes entreprises est de ne pas accorder - dans le cadre du plan de formation de l'entreprise - un stage "qualifiant" à un salarié qui ne l'utilisera pas dans son activité ou qui serait susceptible de prétendre à un poste qu'on ne peut lui offrir. A défaut, le salarié devra faire une demande de congé individuel de formation, ce qui sera souvent interprété dans cette logique comme une sorte de rupture avant terme. Le salarié en choisissant de poursuivre sa voie rompt de lui-même, et tacitement le contrat qui le lie à l'entreprise.

*"La formation est essentiellement un outil d'adaptation des compétences qui doit permettre à l'entreprise de développer sa stratégie. Pour le reste, il peut y avoir des effets positifs, c'est certain mais ce n'est pas l'objectif. On ne peut pas dire qu'on fasse des formations générales dans le seul but de favoriser des mutations hypothétiques. Je me méfie des formations qui ne donnent pas lieu à application. Il faut être prudent sinon on va faire des gens frustrés. Il faut vérifier la cohérence de l'objectif individuel et de l'objectif de l'entreprise. La qualification peut s'augmenter par recrutement. Si vraiment l'entreprise n'a pas d'opportunité correspondant au projet individuel, ça devient une orientation CIF. Ça veut dire que le projet individuel, il trouvera son issue peut-être bien en dehors de l'entreprise" (entretien avec un responsable des ressources humaines d'une entreprise de biens de consommation de 200 salariés).*

### **2.5.1. Le primat du hiérarchique**<sup>65</sup>

Mais la technicité de la formation et la sphère d'activité du salarié ne sont pas les seuls critères d'élection au stage. La position hiérarchique joue en temps ordinaire un rôle primordial dans l'accès à la formation continue et ce d'autant plus que l'établissement est de taille moyenne. Comme l'ont souligné nombre de responsables d'entreprise, il ne leur est guère possible de refuser une formation à un cadre qui la demande pour lui-même ou pour sa secrétaire. Dans les petites et moyennes entreprises, les stagiaires - lorsqu'il y en a - sont donc le plus souvent des cadres, des techniciens, des commerciaux, quelques administratifs

<sup>65</sup> Le mot hiérarchique est ici employé dans un sens plus large que celui qui ressort du simple organigramme de l'entreprise. Les entreprises sont des sociétés d'ordre au sens où l'entendait le XVIIIème siècle : organisation d'un ensemble en une série où chaque terme est supérieur au terme suivant.

ponctuellement des ouvriers qualifiés<sup>66</sup> et encore moins des ouvriers spécialisés.

L'accès au stage et le type de stage auquel peut prétendre un salarié dépend étroitement de sa place dans le système d'ordre que constitue l'entreprise. Le principe hiérarchique constitue la clef de voûte de nombre d'établissements. Il convient de nuancer ces propos. Les formes que peuvent revêtir le système d'ordre, la manière dont il s'exerce sont très différentes selon les secteurs d'activité<sup>67</sup>. Ce principe est d'autant plus prégnant que l'autorité dont dispose les agents de maîtrises repose moins sur des critères de "compétence" reconnus socialement : diplôme, savoir-faire professionnel, expérience, etc., que sur des privilèges : nationalité<sup>68</sup>, masculinité, népotisme, etc. Parmi les entreprises que nous avons enquêtées et tout particulièrement dans les secteurs de l'agro-alimentaire ou des biens de consommation, l'accès à la formation, l'accès à la qualification et à la promotion est souvent réservé aux seuls hommes alors que les femmes restent opératrices non qualifiées durant toute leur vie professionnelle.

*"La seule formation qu'il y avait ici pour les OS, c'était savoir utiliser un pont ou cariste. Les formations, elles étaient données principalement aux hommes. Je ne voudrais pas être féministe. Peut-être qu'ils n'osaient pas proposer aux femmes. C'est vrai que le pourcentage de femmes est important chez nous, or chez nous c'est vrai que régleur ou n'importe quoi, c'est toujours occupé par des hommes. Il y a des postes de maîtrise qui peuvent être aussi bien occupés par des femmes, agent de planning par exemple ; il y a plein de choses qu'une femme peut occuper. C'est un travail à la régulière, plus intéressant et je ne pense pas que ce soit plus compliqué. Certains qui étaient opérateurs comme nous, sont passés régleurs et à la suite de régleurs sont passés chefs d'équipe. Ils sont montés comme ça. Au départ, j'en connais qui travaillaient dans une ferme, c'est pas péjoratif. Techniquement, certains étaient plus doués que d'autres. Mais, bon c'est pour expliquer le cheminement" (Entretien avec une ouvrière spécialisée, déléguée du personnel).*

<sup>66</sup> Il convient d'opposer la ponctualité des demandes de formation des ouvriers professionnels à la rareté de celles émanant des ouvriers spécialisés. L'introduction des touts à commande numérique a été l'opportunité pour nombre de tourneurs de partir en stage pour s'initier à cette nouvelle technique.

<sup>67</sup> Le principe hiérarchique s'exerce d'une toute autre manière et sous des formes euphémisées dans les secteurs du tertiaire et en particulier dans le tertiaire non marchand où l'organisation des entreprises en services fonctionnels distincts dilue le système d'ordre en une myriade de petits pouvoirs. Dans cette configuration, les chefs de service ressemblent à des princes de la guerre qui s'appuient sur leur personnel qualifié ou non pour mener à bien leur propre combat.

<sup>68</sup> Dans les entreprises qui comme Peugeot emploient des travailleurs immigrés, c'est la nationalité qui servira de principe d'ordre. Voir Stéphane Beaud, et Michel Pialoux, "Etre OS chez Peugeot", *Critiques sociales* N° 1, mai 91, p. 11.

Le primat du hiérarchique et les limitations propres au budget de formation font que dans les petits établissements, ce sont souvent les agents de maîtrise, les ouvriers qui ont un petit "grade" qui reçoivent les formations lors de l'introduction de nouvelles machines ou de nouveaux process dans les ateliers. Il leur appartient par la suite de "redistribuer" les savoirs ainsi acquis aux opérateurs ou aux opératrices : "on forme le chef ou un gars qui est chargé de répandre la bonne parole partout". Ce privilège permet d'accroître ceux que les ouvriers appellent les "petits chefs", leur part de pouvoir en ne livrant jamais totalement tout ce qu'ils ont appris et en obligeant ainsi les salariés à les solliciter périodiquement.

*"Si les opérateurs savaient par exemple redémarrer les nouvelles presses. Quand vous les voyez, c'est vrai il y a un tableau de bord. Si on vous dit pas comment la remettre en route, sur quel bouton appuyer, puis sur tel machin, alors il faut aller chercher Pierre, Paul ou Jacques sans arrêt parce que la machine est en panne. On n'est pas plus bête que d'autres si on nous explique où il faut appuyer on saura la remettre en route, et on n'aura pas à attendre cinq minutes que le régleur puisse venir, il y aura un gain de temps et un gain de productivité" (Entretien avec une ouvrière spécialisée, déléguée du personnel).*

## **CHAPITRE 3**

### **LE COUT SOCIAL DE L'ABSENCE DE FORMATION**

#### **3.1. Taux d'encadrement et taux de formation**

Dans les petites et les moyennes entreprises, le taux d'encadrement est le plus souvent corrélé avec le taux d'accès aux stages. Si l'on étend la comparaison aux grandes entreprises, le même constat s'impose. L'exploitation des statistiques de la formation continue montre une relation très forte entre les sommes dépensées en matière de formation par les entreprises et la composition du personnel. Dans les entreprises à faible qualification, l'effort de formation est moindre comme le soulignent Berton et Podevin "globalement, la structure de qualification et notamment la proportion de cadres, de techniciens et d'agents de maîtrise, mais aussi le taux de qualification ouvrière (...) sont corrélés aux montants des dépenses de formation continue"<sup>69</sup>.

Ainsi des secteurs comme le textile ou l'ameublement dont les taux d'encadrement sont en moyenne de 15 % ont un pourcentage de stagiaires de 15 % dans les entreprises de 50 à 499 salariés. Des secteurs comme le commerce de gros non alimentaire ou les services marchands aux entreprises dont les taux d'encadrement dépassent les 30 % ont un taux d'accès à la formation de 29 % dans les entreprises de même taille.

L'inégalité entre personnel qualifié ou d'encadrement et personnel non qualifié est maximum dans les entreprises de moins de 50 salariés. Dans un établissement de 20 à 49 salariés<sup>70</sup> un ouvrier non qualifié a 13 fois moins de chance d'accéder à une

<sup>69</sup> Fabienne Berton et Gérard Podevin, op. cit., p. 23.

<sup>70</sup> Il serait illusoire de prendre l'effectif de 50 salariés comme une sorte de frontière naturelle dans les comportements des entreprises vis-à-vis de la formation. L'agrégation des entreprises de 50 à 499 salariés tend à moyenniser les comportements. Les inégalités entre les salariés face à la formation ne se réduisent en fait que progressivement à partir des entreprises de cinquante salariés.

formation que les cadres, 8 fois moins que les techniciens ou agents de maîtrise, 5 fois moins que les employés, 2 fois moins qu'un ouvrier qualifié.

**Chance d'accéder à une formation par qualification en fonction de la taille des entreprises et par référence aux non qualifiés**

<i>Qualification</i>	<b>10 - 19 sal.</b>	<b>20 - 49 sal.</b>	<b>50 - 499 sal.</b>	<b>500 - 1999 sal.</b>	<b>plus de 2000</b>
<b>ING.&amp;CADRES</b>	12.37	13.11	4.32	4.28	2.90
<b>T.A.M</b>	8.37	8.67	3.47	3.45	2.54
<b>EMPL.</b>	5.58	5.08	2.35	2.49	1.84
<b>O.Q</b>	2.00	2.11	1.11	1.30	0.87
<b>O.N.Q</b>	ref	ref	ref	ref	ref

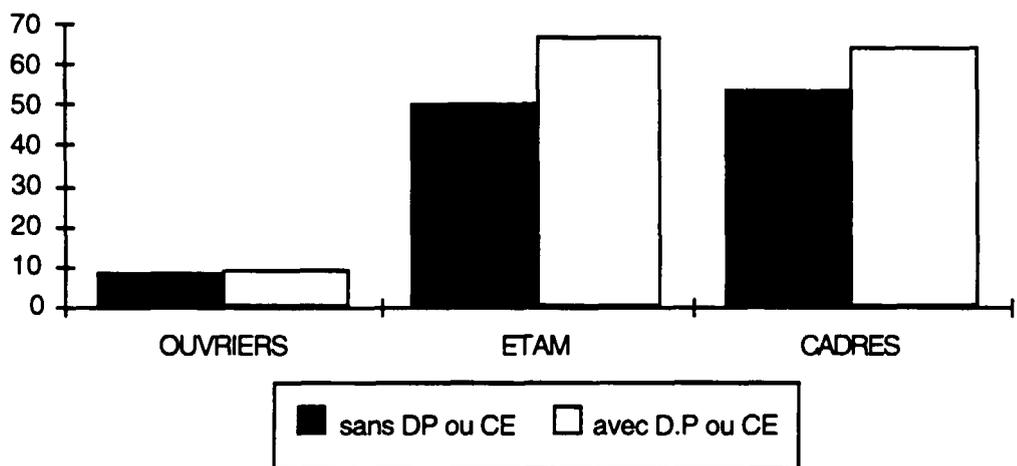
(source : exploitation des déclarations fiscales CEREQ)

**Lecture :** Dans ce tableau figure le coefficient résultant du rapport entre le taux d'accès d'une catégorie considérée et celui des ouvriers non qualifiés faisant fonction de référence. Ce qui se lit ainsi, dans les entreprises de 10 à 19 salariés, les ingénieurs et cadres ont 12 fois plus de chance d'accéder à une formation que les ouvriers non qualifiés. Comme l'indique ce tableau, l'échelle des inégalités en matière d'accès à la formation entre les moins qualifiés et les plus qualifiés est fonction de la taille. Les entreprises de moins de 50 salariés sont à ce niveau plus inégalitaires que celles de 50 ou de 500 salariés qui le sont un peu plus que les très grandes entreprises.

La présence ou l'absence d'une représentation salariale modifie-t-elle ce rapport en introduisant un souci d'égalité ? De fait l'existence d'une représentation ne semble guère avoir d'influence sur cette inégalité entre les plus formés et les moins formés en matière de participation aux stages. L'enquête menée auprès des entreprises du secteur de Carquefou montre que le taux de formés parmi les ouvriers ne varie pas d'une manière significative selon qu'il existe ou non des délégués du personnel : 8,5 % dans les entreprises sans représentation et 9,2 % dans les autres<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> Les calculs et les résultats qui figurent dans le graphe résultent du ratio : salariés formés par catégorie / effectif total de chaque catégorie x 100. Pour interpréter les résultats, il faut tenir compte que les entreprises qui n'ont pas de représentation du personnel forment de toutes les façons moins que les autres. Pour chaque catégorie de salarié, la part des formés est toujours supérieure dans l'ensemble des entreprises ayant une représentation mais ce n'est pas au bénéfice des ouvriers comme l'indique le graphe.

**% de salariés formés dans les entreprises de moins de 100 salariés en fonction de la représentation du personnel**



(source : CRA CERREQ 1993)

### **3.2. Formation continue et projet professionnel**

La présence d'une représentation si elle influe sur le taux d'accès à la formation dans les petites et moyennes entreprises le fait davantage au profit des catégories intermédiaires : administratifs, techniciens ou agents de maîtrise qu'aux ouvriers comme semblent l'indiquer les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises de la zone de Carquefou. Si l'on prend l'exemple des industries ayant des ouvriers peu qualifiés - le plus souvent des femmes - sur cette zone d'activité, les entretiens avec les représentants du personnel comme avec les directions d'entreprise montrent qu'il existe chez ces salariés des résistances et un rapport conflictuel aux formes les plus scolaires de l'éducation. Le stage de formation évoque inévitablement l'École et les situations d'échec scolaire. Pour les délégués du personnel, il faut donc "pousser les gens à aller en stage", les "persuader" que c'est dans leur intérêt :

*"Les gens disent : on va retourner à l'école. Quand vous avez quitté l'école il y a vingt ans, vous vous dites : bon sang ! Vous avez quarante-cinq ans, qu'est-ce qui va m'arriver ? Il va falloir que je retourne compter, écrire ! Il se passe plein de choses dans la tête. Les gens à la base sont un peu inquiets (...) il y en aura toujours qui ne voudront pas. Il faut faire changer le comportement et les mentalités des gens. Ça n'est*

*pas facile. Il y a des personnes qui sont rentrées elles avaient vingt ans, elles ont toujours été opératrices sur presse, elles n'ont jamais cherché à comprendre quoi que ce soit ! Le mari travaille et puis, il y a les études des enfants. Ça fait un plus. Mais se projeter dans l'avenir, il y en a qui ne veulent pas" (entretien avec une ouvrière spécialisée, déléguée du personnel dans une entreprise à majorité de femmes non qualifiées).*

Mais au-delà même du rapport conflictuel à l'éducation et à la formation qu'entretiennent les ouvriers les moins scolarisés, il y a aussi l'organisation même de la vie dans les établissements. L'entreprise avec ses règles, son principe d'ordre qui organise les promotions, mais aussi l'espace en bureaux et ateliers et règle le temps en fonction des âges et de l'ancienneté est une institution totale qui s'impose le plus souvent aux ouvriers non seulement physiquement en les assignant à une place et à une fonction mais aussi spirituellement. Tous les représentants du personnel que nous avons interrogés ont souligné le poids des routines, des habitudes, l'impossibilité de se projeter pour beaucoup de salariés hors de ce "cosmos" que constitue l'espace circonscrit de leur poste de travail.

*"C'est une des difficultés aussi pour les gens de retourner se former quand ils ont perdu l'habitude. Il est bien évident que c'est pas toujours facile quand on est sorti de l'école depuis vingt ans. La formation pourtant c'est ce qui va dans l'avenir décréter les postes futurs et les emplois futurs. Quand on aura formé un certain nombre de personnes, on saura après qui on éliminera parce que l'emploi ne va pas augmenter ici pas plus qu'ailleurs. On le dit aux gens, moi je le dis et quand j'explique ça aux gens, ils me regardent avec des grands yeux ronds. Ils sont là certains depuis trente ans et quand vous leur dites : si tu te formes pas, tu vas perdre ton poste, ils répondent : ça fait quarante ans qu'elle est là cette machine, ça fait trente ans que je suis avec elle et c'est pas demain qu'elle va s'en aller. C'est ça le genre de réponse". (Entretien avec un ouvrier professionnel, entreprise de première transformation).*

L'absence de motivation des salariés les moins qualifiés ne trouve pas seulement une explication dans l'aspect scolaire des stages ou le poids des habitudes mais également dans l'absence de perspective de ces formations souvent répétitives et peu qualifiantes : formation à l'hygiène, à la sécurité, remise à niveau d'un semaine, secourisme, etc. Il est vrai que les sommes consacrées à la formation continue dans les petites et les moyennes entreprises au niveau du plan de formation ne permettent pas aux salariés les moins qualifiés d'obtenir des stages qualifiants qui pourraient leur permettre d'obtenir une certification ou une promotion professionnelle sauf exception.

### **3.3. Les entreprises face à l'illettrisme**

En absence d'une volonté délibéré des directions d'entreprise ou d'une mobilisation active de la part des représentants du personnel, les salariés les moins qualifiés passent à travers les mailles de la formation professionnelle ou se bornent à profiter de stages épisodiques de remise à niveau. Le coût social d'une telle mesure n'est pas immédiat même si nombre de petites et moyennes entreprises connaissent à un degré ou à un autre des problèmes liés à l'illettrisme<sup>72</sup>. Celui-ci est assimilé par beaucoup de chefs d'entreprise à une sorte d'"handicap social" avec lequel il faut compter. On aménage les postes de travail lorsque c'est nécessaire en remplaçant certains symboles d'écriture par des indicateurs physiques<sup>73</sup>.

*"Un jour en réunion de DP, j'ai eu une demande : nous souhaiterions que sur la nouvelle presse on mette en place un thermomètre. Alors, je me suis renseigné un peu en me disant qu'est-ce que c'est que cette histoire de thermomètre. Je demande au chef d'atelier et (...) sur les nouvelles presses, il n'y avait pas ce fameux thermomètre. C'est un automate programmable qui a un écran télé qui affiche la température si on appuie sur un bouton et ça vous donnait 120°. On a posé des questions et on s'est rendu compte qu'en réalité les gens ne lisaient pas le thermomètre mais que sur le thermomètre il y avait un repère très noir et quand le mercure rouge arrivait à ce trait, c'était bon et quand on était en dessous, c'était mauvais. On a décidé de mettre un thermomètre. On s'est rendu compte qu'il fallait démystifier tout ça. On mettait des super graphes dans les ateliers sur la qualité avec des camemberts, et des histogrammes, des choses comme ça, et il y avait un certain nombre de gens qui ne savaient pas lire l'heure sur une montre comme ça (...)" (entretien avec un directeur des ressources humaines, fabrication de plastique).*

*"On a des manutentionnaires qui ont trente ans de maison qui sont d'excellents manutentionnaires et qui ne peuvent être que manutentionnaires. Ils savent à peine lire et écrire pour certains. Ils arrivent quand même à lire les adresses par habitude, ils reconnaissent les grandes villes mais c'est tout. On a mis en place, il y a quelques années des actions de formation à la lecture. Ça a été un échec. Chacun a des limites qui sont précises et il faut s'en tenir à ces limites" (chef du personnel, entreprise de transport).*

<sup>72</sup> L'illettrisme comporte plusieurs niveaux qui vont de la compréhension d'un mot isolé à la compréhension d'un texte. Une enquête de la CRCI de Paris montre que 30 % des entreprises rencontrent des difficultés en relation avec l'illettrisme de leurs salariés : interprétation des consignes, calcul, lecture de plan, etc. (GRCI de Paris, *Les entreprises face à l'illettrisme*, GPLI, juillet 1992).

<sup>73</sup> M. Bonnet, *"Expérience de traitement d'illettrisme en entreprise industrielle"*, *Actualité de la formation permanente*, n° 96, sept-oct.1988, pp. 27-29.

Si pour l'entreprise, l'absence de formation des moins formés n'entraîne pas toujours de conséquences économiques ou sociales, il n'en va pas de même pour les salariés. Pour ceux ou celles sortis à 14 ans ou à 16 ans de l'école, sans aucune formation professionnelle qui ont trouvé un emploi dans les industries dites de main-d'oeuvre : chaussure, textile, habillement, agro-alimentaire, etc., qui se développaient dans les années soixante en zone rurale ou périurbaine à la recherche d'une main-d'oeuvre "bon marché" et qui délocalisent aujourd'hui leurs établissements ou mécanisent leur production, les conséquences sociales en terme de reclassement sont incommensurables. Les quelques heures que l'entreprise pourrait accorder en matière de formation continue : remise à niveau, sécurité, hygiène, etc., ne sont d'ailleurs pas à la mesure du problème comme le notent avec "fatalisme" les responsables du personnel interrogés. Telle qu'elle est organisée en France, la formation continue ne peut tout simplement pas être une seconde chance et un substitut à la formation initiale.

*"On a fait des stages de remise à niveau. Mais les gens avaient l'impression qu'on les prenait pour des andouilles. Ça n'a jamais abouti à cause de ça. Il ne faut pas prendre les gens non plus pour plus bêtes qu'ils ne sont. Faire des problèmes avec des robinets qui fuient et des bassins qui perdent, ils ont eu l'impression qu'on les prenait pour des "cons". Ça n'a pas marché. De toutes les façons si on avait fait de la formation avant, c'est pas pour ça que les chaussures, on n'aurait pas été obligé de les faire en Chine. Pour le licenciement, cela n'aurait rien changé. Le travail on ne peut pas le faire au même prix que les chinois. Avant d'avoir remué la quantité de chinois, quand on voit comment est balayée une petite révolution, ça demandera au moins 7 ou 8 ans avant que les salaires augmentent. Et, il y a encore l'Indonésie derrière qui est beaucoup moins chère. Tous les gros du sport Nike et Reebok n'ont jamais fait faire une paire de chaussures ni aux États-Unis, ni même en Europe. Ils n'ont jamais eu de personnel de production, que des cabinets de recherche et des bureaux. Seuls les européens produisaient en France et en Europe. S'ils voulaient suivre Nike et Reebok, ils devaient mettre tous ces gens dehors. Quant à leur faire de la formation, ça n'aurait pas été de la formation dans la chaussure, on ne les aurait pas gardés. Ils auraient peut-être pu trouver plus facilement un emploi derrière" (entretien avec le directeur du personnel d'une entreprise de chaussures de sport qui après avoir compté jusqu'à 600 salariés n'en compte plus que 100).*

### **3.4. L'action de rééquilibrage des FAF**

Le budget légal consacré à la formation n'est pas suffisant pour lutter contre l'illettrisme ni pour promouvoir les moins qualifiés dans l'entreprise. Le souci de répartir le budget formation équitablement entre les différentes catégories de personnel qui aboutirait à n'octroyer que quelques heures de stage à chaque salarié n'est qu'un leurre comme le soulignent nombre de délégués du personnel et certaines directions du personnel. Si l'on veut véritablement promouvoir les moins qualifiés, il faut pouvoir bloquer le budget formation sur plusieurs années dans le cadre de formations longues.

Cette initiative est rare dans les petites entreprises car elle suppose des politiques du personnel capables d'une certaine autonomie face aux demandes individuelles des plus formés et des plus gradés. C'est par contre possible dans les grandes entreprises où la politique de formation est déterminée par un service spécifique rattaché au siège social ou interne au groupe et ce, conformément à des accords signés entre les partenaires sociaux. Chaque établissement doit alors se conformer à un plan élaboré en fonction d'impératifs économiques ou sociaux transcendants par rapport aux intérêts particuliers de chaque service.

Il en résulte que pour le personnel ouvrier le moins qualifié et le moins diplômé la formation continue n'est pas dans les petites et les moyennes entreprises un palliatif de la formation initiale. Il n'y aurait guère que le congé individuel de formation qui pourrait permettre aux ouvriers les plus démunis d'entrevoir une promotion professionnelle. Mais les conditions d'accès à cette voie sont trop restrictives et comme en témoignent les entretiens avec les employeurs, le salarié qui brigue cette faveur est très vite considéré comme un "élément" extérieur à l'entreprise.

Cependant, il est des cas où l'employeur doit faire l'effort d'élever la qualification de son personnel. La taille de l'entreprise impose des limites tant sociales que budgétaires aux possibilités de promotion. L'élévation des postes les moins qualifiés oblige bien souvent à des "sacrifices" au niveau des entreprises. Lorsque cela concerne un seul salarié, il existe toujours la possibilité d'inciter celui-ci à partir en congé individuel de formation. S'il s'agit de toute une catégorie du personnel, cela nécessite un plan de formation souvent pluriannuel.

L'adhésion à un Fond d'Assurance Formation permet de pallier à certains de ces obstacles. Tout d'abord au niveau financier, les FAF par leur système de "droit de tirage"<sup>74</sup> confèrent une certaine souplesse dans la gestion des fonds de formation en autorisant un cumul des sommes sur deux ans et le bénéfice de fonds spéciaux excédant les droits proprement dits. En outre, l'adhésion à un FAF permet de développer une stratégie de formation indépendante des pressions internes à l'entreprise. Le paritarisme de ces organismes garantit l'autonomie nécessaire des politiques de formation des directions d'entreprise par la définition d'actions prioritaires auxquelles sont associés les représentants du personnel :

*"Les élus du personnel ont un rôle très important. Ils sont eux-mêmes des représentants d'organisation syndicale qui participent au système paritaire de gestion du FAF; on les rencontre même à d'autres niveaux comme à la commission régionale paritaire du FAF. Ils sont totalement parties prenantes des actions prioritaires régionales et ils servent de relais car ils n'ont pas que le message de l'entreprise à transmettre mais ils ont aussi le message du secteur professionnel puisqu'ils représentent de multiples professions. Ils sont des gens qui peuvent servir d'amplificateurs de ces politiques là en disant au niveau de l'entreprise que ce n'est pas le fait du prince, que ces décisions ont reposé sur un certain nombre de choses en particulier des projections dans l'avenir par rapport à certains métiers" (directeur d'un institut d'éducation motrice, 75 salariés, adhérent à Promofaf).*

Les actions prioritaires<sup>75</sup> mises en place par les Fonds d'Assurance Formation visent le plus souvent les salariés les moins qualifiés et ont par conséquent une fonction de "rééquilibrage" et de "correction des inégalités"<sup>76</sup>. D'ailleurs, il

<sup>74</sup> D'un FAF à un autre le système du droit de tirage fonctionne d'une manière assez similaire. Les FAF récoltent en règle générale tout ou partie des fonds destinés à la formation continue. Les entreprises bénéficient d'une certaine liberté dans ce domaine. Ainsi le FAF du BTP fonctionne avec deux options. Avec l'option A, l'entreprise verse l'intégralité de son montant formation au FAF ; avec l'option B, elle gère ses ressources mais justifie en fin d'année les sommes dépensées. En ce qui concerne Promofaf, FAF du secteur sanitaire et social, le versement est étalonné de 50 % à 100 % de la taxe à la formation professionnelle continue.

<sup>75</sup> Une partie des sommes versées par les entreprises au FAF sont mutualisées (20 % à Promofaf) afin de permettre au FAF de constituer un fonds d'intervention spécial et de mener indépendamment des entreprises des actions prioritaires destinées à certains publics. Ces stages qui peuvent être financés en totalité ou partiellement par le FAF constituent un domaine d'intervention privilégié où s'expriment les orientations "politiques" des administrateurs et à travers eux une certaine vision de l'avenir professionnel du secteur.

<sup>76</sup> Philippe Méhaut, Philippe Casella, Claude Henry et Chantal Leman, *"Syndicats, patronats et formation : les fonds d'assurance formation de salariés"*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1982, p. 100.

suffit de comparer les statistiques issues de la déclaration 2483 à celles des FAF pour voir que ce rôle de correction joue dans le sens des catégories les plus défavorisées.

**Structure comparée par CSP des heures stagiaires  
pour les FAF et la déclaration 2483**

CSP	ONQ	OQ	TAM	CADRES	TOTAL
FAF	46.8	32.4	14.1	6.7	100
moyenne 2483	18	43	26	13	100

(source : Philippe Méhaut et al., op. cit., 1982)

Témoin de ces opérations de "rééquilibrage" menées par les FAF, la requalification des agents de service hospitalier en aides-soignantes et des agents techniques en aides médico-psychologiques dans le secteur sanitaire et social. Le coût d'une telle formation est souvent prohibitif pour un petit établissement. Ainsi la requalification des agents de service hospitalier en aides-soignantes correspond à un budget formation pour un salarié d'environ 150.000 F. Pour un établissement de 60 salariés dont le budget est d'environ 75.000 F, la formation d'une aide-soignante mobilise les fonds formation sur deux ans et interdit du même coup d'autres initiatives.

En permettant de mutualiser les fonds sur deux ans, en facilitant les démarches pour les congés individuels de formation et en se dotant d'un fond d'actions prioritaires, les FAF permettent aux petites entreprises de se doter d'une véritable politique de formation en leur offrant ainsi une panoplie de mesures adaptées. Ces actions initiées par les fonds d'assurance formation se font le plus souvent sur la base de prévisions à court ou à moyen terme sur la transformation des métiers dans le secteur concerné. C'est un autre des aspects importants de ces institutions que de constituer de véritable "pôle de réflexion et de recherche sur les évolutions de la qualification"<sup>77</sup>. Dans les maisons de retraite à caractère sanitaire qui sont le plus souvent de petites structures, l'allongement des durées de séjour et la médicalisation croissante des interventions a amené dans les années soixante-dix les directions et les représentants du personnel à une réflexion

<sup>77</sup> P. Méhaut et alii, op. cit., p. 97.

d'ensemble sur l'évolution des métiers qui a conduit à multiplier les postes d'aide-soignante. Il en va de même dans le secteur des établissements médico-éducatifs où la prise en charge de nouveaux publics oblige peu à peu à redéfinir les différents postes. Cette réflexion sur l'évolution des métiers qui peut se mener au niveau d'un établissement gagne en force et en légitimité lorsqu'elle se situe à un niveau supra-entreprise comme celui du FAF.

#### De femmes de ménage à assistantes d'internat

*"Avant 1981, l'établissement a été une maison d'enfants à caractère sanitaire spécialisé pour troubles temporaires somato-psychologiques, c'est une grande phrase pour indiquer simplement qu'on prenait en compte le retentissement des difficultés d'existence d'un enfant d'origine psychologique sur sa santé, puis on s'est aperçu que cette forme de troubles disparaissait au fur et à mesure que se développait une politique de santé et donc maintenant que tout le monde a accès aux soins, que les actions de prévention sont relativement efficaces, il y a de moins en moins d'enfants qui manifestent des troubles psychosomatiques importants ou alors, c'est dans des champs vraiment très très réduits, et du coup vous n'avez aucune raison d'avoir ici un établissement qui accueille une centaine d'enfants présentant ce type de difficultés. Par contre des enfants présentant des troubles de la personnalité, il y en a malheureusement de plus en plus, où heureusement, on s'intéresse davantage à eux, c'est-à-dire qu'au lieu de les reléguer dans un fond de classe, on essaie de voir pourquoi un enfant qui exprime son malaise par essentiellement un échec scolaire massif alors qu'il est par ailleurs normalement disposé intellectuellement à s'approprier des connaissances, on a essayé de trouver des formules qui permettent quand même de prendre compte en profondeur ce type de manifestations et c'est ce que nous essayons de faire ici. Donc en 1981, l'établissement s'est reconverti pour devenir institut de rééducation et de psychothérapie, c'est dire que, on introduisait de manière massive des notions, pas des notions, des théories comme la psychanalyse, dans un champ d'expérimentation éducatif et pédagogique tout à fait important et donc l'établissement est devenu cela progressivement parce que l'on n'est pas institut de rééducation et de psychothérapie du jour au lendemain, il faut des années pour y parvenir. Et donc, en 1992 demain 1993, on peut dire qu'on est à peu près en conformité je dirais avec notre titre, par la mise en oeuvre de modalités, de prise en charge des enfants qui sont là, et donc une équipe nombreuse, une centaine de personnes qui travaillent ici avec un plateau technique je dirais qui est représenté par au moins 70 personnes et une trentaine seulement pour des tâches qui sont des tâches de maintenance, d'entretiens des locaux, de services administratifs, de restauration, d'entretiens du linge etc. Mais il faut relativiser ça aussi parce que dans les 30 des services généraux aujourd'hui, on ne peut plus faire aussi nettement la distinction entre ce qui est une dimension professionnelle attachée à une compétence particulière touchant effectivement par exemple l'entretien du parc et des jardins et la dimension éducative. Ainsi les assistantes d'internat qu'on appelait autrefois les femmes de ménage parce qu'elles sont attachées à des groupes d'enfants, moi je pense qu'elles ont une dimension pédagogique importante et donc on a peu à peu, à travers leur fonction ainsi redéfinie, reprécisé quelles étaient leurs responsabilités en les appelant assistantes d'internat" (entretien avec le directeur de l'établissement également membre de la commission paritaire régionale de Promofaf).*

### 3.5. Les limites sociologiques à la formation continue

La solidarité imposée aux autres salariés pour former les moins qualifiés d'entre eux ne peut se faire indéfiniment dans un établissement sans susciter des conflits. Le principe hiérarchique conserve ses droits et cela même dans des secteurs où il est plus édulcoré comme celui du sanitaire et social. Un médecin, une infirmière, un éducateur spécialisé ne supporteront pas toujours de voir leur formation jugée moins "prioritaire". Les chefs d'établissement doivent ainsi faire preuve de doigté et de diplomatie en faisant jouer à un moment donné la compensation dans l'autre sens pour "relâcher la pression".

*"Au tout début de la gestion de la formation, tout le monde faisait ses 20 heures ou ses 40 heures de formation. Ce qui fait que sur trois ans tout le monde avait fait son tour. Il y avait une satisfaction immédiate du besoin. Après, on a changé d'attitude et on a donné la priorité aux formations longues de 300 ou 400 heures. Ce qui fait que lorsqu'une personne était lancée, elle bloquait l'ensemble des gens pendant un moment. On a conservé cette option-là mais de temps en temps on répond aux besoins pressants d'oxygène" (entretien avec un Directeur de maison d'enfants, 30 salariés).*

La promotion des salariés les moins qualifiés a des limites à la fois sociologiques et de coût. A partir d'un certain niveau, la requalification ne peut plus se faire collectivement, elle redevient l'apanage du congé individuel et de la motivation personnelle. Ainsi, la formation d'infirmière - trois ans de scolarité avec une remise à niveau et un coût de plus 450.000 F - qui pourrait constituer une suite logique à la mobilité professionnelle des aides-soignantes, est tout simplement hors de portée de la plupart des entreprises dans le cadre de leur plan formation mais aussi des salariés qui doivent programmer sur plusieurs années leur départ en formation.

*"Aide-soignante c'est pour beaucoup de salariés leur bâton de maréchal. Qu'est-ce qu'elles peuvent faire après ? Infirmière, c'est la suite logique. Mais, il faut d'abord passer l'examen DASS, c'est-à-dire qu'il faut une remise à niveau pendant un an ou deux ans avant de réussir l'examen de niveau DASS. Après, il faut savoir que vous avez trois ans d'école à temps complet. Les filles s'engagent pour un minimum de 5 ans. C'est impressionnant pour elles. Ce sont souvent des jeunes femmes qui ont des enfants en bas âge. C'est pas forcément un manque d'ambition. Et quand les enfants sont grands, on se dit trop tard, j'ai loupé le coche" (déléguée du personnel dans un établissement hospitalier).*

Ces limites ne sont pas les seules, il existe en outre celles qui sont liées à l'organisation du travail et à sa périodicité. Le salarié qui part en stage une semaine n'est pas toujours remplacé et son départ augmente la charge de travail de ses collègues. Le départ en formation est rarement l'affaire d'un individu comme l'ont souligné tous les responsables d'entreprise interrogés mais l'affaire de tous. Si les employeurs ou les chefs d'équipe sont volontiers tolérants lorsque la charge de travail est peu importante, il n'en va pas de même lorsque l'entreprise est en surcharge d'activité.

"Les problèmes de remplacement des salariés, on renvoie ça aux collègues du salarié sans forcément lier le départ en stage à l'accord des collègues. Mais, c'est dire que son propre départ va avoir une incidence sur le travail des autres. Donc, il faut qu'une certaine solidarité joue à ce niveau-là" (directeur d'un Institut médico-pédagogique de 130 salariés).

*"J'envoie le maximum de personnes au premier trimestre de l'année. Je sais que les chefs d'équipe ça ne les gêne pas. Il y a moins de travail. Par contre après le mois d'avril, alors là ce qui arrive, c'est que le chef d'équipe vous appelle pour vous dire : je sais que le gars était prévu, mais moi j'ai un travail important sur un chantier, c'est urgent : il ira pas" (responsable du personnel dans une entreprise de Travaux publics).*

### **3.6. Les FAF face à la volonté des entrepreneurs**

Si les FAF offrent aux petites entreprises les moyens logistiques de mener à bien une politique de formation de leurs salariés, ils ne peuvent cependant se substituer aux entrepreneurs et à leur dynamique en ce domaine. Il faudrait d'ailleurs distinguer les cas où le FAF recueille obligatoirement les cotisations des entreprises comme pour la branche du BTP et les cas où cette adhésion est facultative et ressort d'une volonté de l'entrepreneur. Les enquêtes menées à ce jour n'autorisent pas à conclure que les FAF jouent dans le domaine de la formation un rôle positif d'incitation quelle que soit la personnalité du dirigeant d'entreprise. Il semblerait bien au contraire que l'utilisation des actions prioritaires des FAF soient le plus souvent l'effet au sein

d'un secteur professionnel des entreprises les plus "capitalistiques" et les moins "traditionnelles"<sup>78</sup>.

Une enquête menée par le GFC-BTP et l'AREF-BTP des Pays de la Loire auprès de ses adhérents conclut à une segmentation des pratiques dans le domaine de la formation<sup>79</sup>. Quoique disposant des facilités offertes par la structure du FAF, moins de la moitié des entreprises (41,29 %) du BTP font de la formation au sens légal du terme. Le taux d'accès moyen à la formation par salarié reste l'un des plus faibles : 14,6 % en 1991 alors que la moyenne nationale est de 32,3 %.

Cependant, comme pour le secteur de la réparation automobile, le BTP n'est pas une branche homogène et les pratiques diffèrent selon le "secteur" : Travaux publics plus concentrés ou le Bâtiment plus dispersé, la taille de l'établissement mais également l'appartenance ou non à un groupe tel Bouygues, Spie Batignolles, SGE, etc. Lorsqu'une entreprise appartient à un groupe, la formation s'inscrit dans la logique globale de la société mère à laquelle elle appartient et le FAF devient une sorte d'auxiliaire sur lequel on s'appuie pour aider certains stages et conduire sa politique de formation. Les stages aidés de l'AREF profitent ainsi d'abord aux agences ou aux entreprises affiliées à des grands groupes parce qu'elles ont le temps de s'informer et qu'elles en connaissent mieux les rouages.

*"Nous avons un catalogue qui est fait au siège par un organisme qui ne s'occupe que de la formation. Il y a les stages répertoriés qu'ils vous conseillent de prendre et de faire éventuellement. On n'a pas le choix si vous voulez ! Il y a des stages pour toutes les catégories de salariés. Pour chiffrer le coût des formations on a des indications dans le bouquin. Je suis autrement en contact avec les AREF régionaux. Il y a certains stages où ils nous prennent le coût pédagogique. On ne l'impute pas sur notre budget. Quand on fait notre plan formation, on demande aux AREF la possibilité d'avoir une aide financière soit du coût pédagogique soit des salaires soit des charges. C'est rare qu'on ait les trois. Mais, l'intérêt c'est de les contacter le plus possible parce qu'évidemment cela vient en diminution de notre budget" (chef d'agence appartenant à un groupe important des Travaux publics).*

<sup>78</sup> P. Méhaut et alii, op. cit., p. 90.

<sup>79</sup> Sources : E. Cardineau, "Typologie du comportement des entreprises du BTP en matière de formation continue", mémoire de maîtrise sous la direction de P. Cam, Section de Sociologie, septembre 1993 et GFC-BTP & AREF Pays de la Loire, "Segmentation des entreprises du BTP en fonction de leurs pratiques de formation", Nantes, cabinet Pollen, 1993.

Ce sont a contrario les petites entreprises "traditionnelles" du bâtiment d'origine familiale et dont l'activité principale reste la "maison individuelle" qui ont le moins recours à la formation "légale" et aux aides du FAF. Ces entreprises fortement liées à leur environnement se maintiennent plus par leur expérience et leur capacité à capter et à gérer les marchés locaux que par une réelle capacité à innover. Même les formations en alternance comme l'apprentissage sont faiblement utilisées par ces entreprises qui si elles ont besoin de compétences nouvelles préfèrent recourir au marché "externe" du travail sauf dans les secteurs de l'aménagement ou de la finition où le recours massif aux mesures jeunes permet de se doter d'une main-d'oeuvre "bon marché"<sup>80</sup>. S'il y a formation, celle-ci se fait donc au coup par coup et reste fortement conditionnée par l'évolution des matériaux et des techniques qui leur sont liés mais aussi l'informatisation du travail de bureau. Elles sont plus fréquentes dans la "finition", le "génie climatique" ou l'"installation électrique" voire la menuiserie-serrurerie que dans la maçonnerie. Mais d'une manière générale, la formation est perçue par ces petites entreprises qui ne cherchent pas d'ailleurs à s'informer comme un "impôt" dont on ne voit pas l'utilité d'autant plus que c'est une caisse unique la CNRO (Caisse nationale de retraite des ouvriers) qui collecte les fonds destinés à la formation.

*"On ne fait pas de plan annuel de formation. On sera amené à en faire d'ici peu de temps. Ce sera de la formation informatique pour le personnel administratif. On dépend de l'AREF au niveau de la formation professionnelle. C'est eux qui nous gèrent, mais ils ne gèrent pas bien. On n'est pas très content parce que ces gens-là vous disent : vous faites de la formation, mais vous êtes ici dans notre cadre !". Ça fait partie du bâtiment. C'est toute une mafia, c'est la mafia du bâtiment. On nous oblige à verser à la caisse, tout est comme ça" (chef d'une entreprise d'agencement, 30 salariés).*

Les Fonds d'Assurance Formation s'ils peuvent au niveau des petites et moyennes entreprises servir à rééquilibrer le déficit de formation en faveur des moins qualifiés ne peuvent le faire comme le montre l'exemple du BTP que s'ils trouvent en face d'eux des entrepreneurs ayant les prédispositions "culturelles" à s'emparer

<sup>80</sup> Entrent dans la finition ou l'aménagement, la pose de plaques au plâtre ou encore les peintures. Dans le rapport de l'AREF, ces entreprises sont considérées comme "pragmatiques" : "sans rejeter les valeurs des entreprises traditionnelles (savoir faire technique et qualité), elles gèrent la compétence de manière économe et opportuniste. Il est important pour l'entreprise pragmatique de maintenir voire de réduire la masse salariale ou, tout du moins, pouvoir en avoir le contrôle à tout moment".

de la formation professionnelle comme d'un investissement et d'un enjeu pour l'avenir. La "formation" et l'"information" des employeurs est à ce niveau aussi importante que celle de leurs salariés.

## **CHAPITRE 4**

### **LES POLITIQUES DE FORMATION<sup>81</sup>**

#### **4.1. Les cent mots de la formation permanente**

Si l'hétérogénéité des pratiques et des discours semble la caractéristique des petites et des moyennes entreprises dans le domaine de la formation professionnelle continue, il n'en va pas de même dès que l'on aborde les grandes entreprises, et en particulier celles qui sont liées à des groupes nationaux ou internationaux. La formation continue y est un fait acquis même si elle donne lieu à des pratiques et à des investissements qui peuvent varier d'un secteur à l'autre. Dès que l'on approche ou que l'on dépasse 1000 salariés, le discours des responsables de service de formation et l'élaboration des plans de formation devient relativement semblable quel que soit l'entreprise.

On retrouve, en effet, à quelques variantes près, le même mode opératoire, les mêmes instruments de gestion de la formation et surtout le même vocabulaire. Depuis une dizaine d'années les DRH ont pu en effet se doter d'un vocabulaire et d'outils qui leur ont permis peu à peu de gagner une autonomie au sein de l'entreprise et d'affirmer dans le même temps l'importance de l'aspect "gestion des ressources humaines". C'est cette autonomie qui fait défaut dans les petites et les moyennes entreprises hormis le cas où elles bénéficient de l'aide d'un FAF ou font appel à des organismes publics comme l'ANACT ou jadis la Mission "nouvelles qualifications".

Cette unicité des pratiques et des discours est très fortement liée à l'arrivée et au recrutement d'une génération de jeunes responsables des ressources humaines ayant une trajectoire universitaire et professionnelle relativement homogène. La plupart

<sup>81</sup> Nous n'aborderons pas dans ce chapitre les expériences menées dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi et sur lesquelles il existe déjà une nombreuse littérature. Nous nous contenterons de montrer comment s'élabore en temps ordinaire une politique de formation dans une grande entreprise. Sur les expériences menées dans différentes entreprises voir Valérie Hellouin, *Vers une gestion prévisionnelle des emplois*, Paris, Centre INFFO, 1992.

des directeurs du personnel que nous avons interrogés ont débuté leur carrière dans des fonctions liées aux ressources humaines. L'analyse statistique des entretiens menée à l'aide d'un logiciel de traitement automatique révèle que ce sont quasiment les mêmes mots qu'emploient les DRH dès qu'il s'agit d'aborder le problème de la formation continue.

C'est un langage souvent dominé par les catégories de l'économie et de la gestion. On parle d'investissement, de retour sur investissement, de capital humain, de valorisation, de bénéficiaires, de bilan, de prévision, etc. A côté de ces termes généraux pour désigner l'action de formation et sa philosophie, l'on trouve un grand nombre de termes techniques pour désigner les instruments des politiques de formation : axes de formation, projet d'entreprise, schéma directeur des formations, etc. Ce vocabulaire fait désormais partie de la culture générale minimum des responsables du personnel.

*"Je suis de formation technique j'apprends un peu sur le tas. Je n'ai pas du tout les 100 mots qu'il faut connaître dans la formation, le langage commun de la gestion prévisionnelle. Avec ces cent mots vous êtes parfait. Un jour, je vais les apprendre par coeur !" (directeur des ressources humaines d'une entreprise de 2000 salariés appartenant à un groupe international).*

## **4.2. La formation entracte**

Cette unicité du discours et des pratiques des directeurs des ressources humaines n'est pas seulement le résultat d'une homogénéisation du corps des DRH, elle est aussi le résultat d'un changement d'attitude du patronat et des directions générales d'entreprise particulièrement dans le secteur industriel quant à la formation professionnelle. L'Accord national interprofessionnel de juillet 1970 et la loi de 1971 sur la formation professionnelle qui le prolongea sont intervenus à un moment où la société française connaissait une forte expansion économique alliée à une effervescence sociale et politique. Aussi par bien des aspects la philosophie qui inspirait ces textes fondateurs sur la formation professionnelle était étroitement liée au contexte et aux perspectives de cette époque.

Elle l'était d'abord du fait de l'histoire. La "formation professionnelle continue" est intervenue dans un contexte de "crise

sociale" que certains analystes de l'époque mais aussi certains syndicats attribuaient à une déshumanisation progressive du travail salarié et à la prégnance du modèle d'organisation fordiste dont la "chaîne" et l'"OS" formaient les figures emblématiques. La formation continue est apparue dans ces circonstances comme un des moyens de pacifier le climat social en donnant au salarié un moyen de s'évader par la pensée et par le corps de l'emprise de son entreprise<sup>82</sup> : "la dégradation du travail et la remise en cause organisationnelle ("la crise du travail") qui ont caractérisé plus particulièrement la fin des années soixante et la première moitié des années soixante-dix ont incité les formateurs comme les représentants des salariés ou encore les responsables d'entreprise désireux de transformer les structures de travail à extérioriser le recours à la formation vis-à-vis de l'atelier ou du bureau considérés comme irrémédiablement soumis à la logique taylorienne" <sup>83</sup>.

De ce fait, la formation continue participe initialement à une sorte de projet politique global conduit alors sous l'inspiration de Jacques Chaban-Delmas et que l'on nomme la "nouvelle société". La loi de 1971 a non seulement pour finalité de favoriser par la formation continue la promotion des salariés à un emploi de qualification supérieure ou à un changement catégoriel mais également comme le rappelait J. Delors "de permettre à chaque homme et à chaque femme de maîtriser sa vie, c'est-à-dire d'élever son niveau culturel et (...) d'aboutir à une sorte d'autogestion de sa propre existence" <sup>84</sup>.

La philosophie de la formation continue de l'époque est fortement centrée sur une vision de l'éducation comme force d'émancipation individuelle en opposition aux "traditions" et aux "cultures" des groupes sociaux, jugées "aliénantes". Dans une société que les sociologues de l'époque jugent "bloquée", la formation continue doit non seulement permettre aux salariés de s'élever socialement, de s'évader culturellement, mais aussi de dépasser leur logique dualiste "nous, les ouvriers" et "les autres, les chefs" pour envisager l'entreprise dans son ensemble et non à partir de sa seule position. Ainsi vont fleurir nombre de stages qui,

<sup>82</sup> En 1973, le taux de formation interne ne représente que 25 % des stages de formation.

<sup>83</sup> G. Podevin et E. Verdier, *"Formation continue et compétitivité économique"*, Rapport au Secrétaire d'État à la formation professionnelle, 1989, CEREP, coll. des études, n° 51, p. 50.

<sup>84</sup> J. Delors *"Genèse d'une loi et stratégie du changement"*, *Connexions*, n° 17, 1976.

un peu à la manière du Monopoly, doivent permettre à l'ouvrier de dépasser ses schèmes de pensée pour envisager l'entreprise d'un point de vue rationnel et positif.

*"Si on prend la population des opérateurs et des opératrices, on essaie de leur expliquer ce qu'est la gestion des stocks, le juste au temps. Pour le faire d'une manière un peu agréable on a monté un programme avec l'IUT sur la base d'un jeu, d'une simulation. Les gens sont par groupe de quatre, il y a trois ou quatre équipes, ils représentent chacun une petite entreprise et puis ils font des simulations sur ordinateur. Ils entrent tout ça dans la bécane et ça leur donne des parts de marché qui évoluent. Tout ça, cela dure une journée et cela donne aux gens les bases pour comprendre comment fonctionne une entreprise" (entretien avec un responsable formation appartenant à un groupe international de papeterie).*

Avant que n'adviennent les "années de crise", la formation continue n'était dans beaucoup de grandes entreprises guère différente de celle des petites et des moyennes entreprises aujourd'hui si ce n'est par l'ampleur des moyens consacrés et des salariés concernés. Le plan de formation n'était le plus souvent qu'un assemblage plus ou moins formalisé de stages répondant soit aux besoins des chefs de services soit à des demandes individuelles constituées le plus souvent à partir des catalogues des organismes de formation auxquels s'ajoutaient un ensemble de formations "idéologiques" pour asseoir la "culture" d'entreprise. En dehors des stages techniques et des formations "idéologiques" qui concernaient l'ensemble des salariés, la formation profitait d'abord aux salariés les plus diplômés et les plus "gradés". Les responsables de ressources humaines et certains représentants du personnel n'ont pas été sans évoquer parfois avec regret cette période où toutes les formations étaient possibles : du stage d'anglais à l'initiation à la poterie.

*"On s'aperçoit qu'auparavant il y avait une dichotomie dans l'entreprise et dans la formation. Vous aviez les cols bleus et les cols blancs, le premier étage et le rez-de-chaussée. Tous ceux qui allaient en formation c'étaient les cols blancs et le premier étage. A une époque la formation ici, c'étaient les cadres qui allaient aux Etats-Unis pour des séminaires. Enfin, je ne vous dirai pas tout ! Mais ce que je veux dire c'est qu'au niveau des ouvriers ça a été complètement laissé de côté. Tout le monde aujourd'hui va en formation et même actuellement c'est le plus bas qui va en formation plutôt que le plus haut" (responsable du personnel d'une entreprise autrefois filiale d'une entreprise nationalisée aujourd'hui privatisée, secteur industriel).*

*"C'est vrai que jusqu'à maintenant la formation permanente ç'a été essentiellement des démarches individuelles. On est parti un peu tous azimuts dans les premières années sachant qu'il y avait des disponibilités et des possibilités de prise en charge qui étaient relativement intéressantes. Peut-être que sur le marché il n'y avait pas grand chose d'autre qui existait. Les premières années c'étaient surtout des stages, je dirais "techniques" : stages photo, vidéo, théâtre après, cela a évolué sur des préoccupations plus institutionnelles" (entretien avec un responsable d'entreprise dans le secteur d'activité sanitaire et social).*

*"Au début que j'étais déléguée, ça doit faire dix ans, les gens allaient tout le temps en formation. A cette époque on avait la maîtrise d'une partie du budget ; il fallait bien sûr l'accord du chef du personnel mais en fait on avait le pouvoir dans un sens . On avait des stages de protection sociale, d'expression orale et écrite, il y a eu diététique aussi, enfin plusieurs thèmes et je me souviens que tout le monde allait aux stages. Il n'y avait pas d'enjeu professionnel. Là on ne se verrait pas avoir l'enveloppe, parce que ce sont des enjeux et que tout reposerait sur nos épaules. On n'est plus dans le même contexte. Mais moi je trouvais ça quand même pas mal, tout le monde participait à ces stages" (entretien avec une responsable de la commission formation du CE, secteur Assurances).*

### **4.3. L'investissement formation**

Au début des années 80, la formation professionnelle a progressivement changé de terrain. Expression d'une demande individuelle salariale ou des besoins de tel ou tel chef de service, elle est devenue peu à peu un élément de la stratégie économique de l'entreprise. La formation a été un des éléments clefs des grands groupes privés ou publics - tel BSN ou Renault - pour traiter les effets sociaux et les problèmes créés par le redéploiement de leurs activités économiques et préserver ce que l'on a coutume d'appeler le "climat social". Congés de conversion, requalification, reconversion, tout un vocabulaire lié à une panoplie de mesures ont ainsi vu le jour.

*"BSN est un groupe que l'on peut dire assez précurseur dans le domaine des Ressources Humaines. On a un patron M. XXXX qui s'est démarqué très tôt du patronat français pour ses idées sociales. C'est un groupe qui développe un projet qui s'appelle le double projet économique et social et, dont l'esprit est d'accompagner tous les développements économiques par un développement humain. On a été les premiers à monter des plans sociaux et quand on restructure une usine sans la fermer ça s'accompagne de plan de formation très important : requalification du personnel et adaptation aux nouveaux métiers. Juste avant moi la formation était assurée par une personne qui n'était même pas rattachée à l'usine. C'était une personne du GRETA qui avait travaillé sur un projet de requalification du personnel au démarrage de l'usine et qui était restée détachée par le GRETA pour monter le plan de formation" (entretien avec la responsable de l'axe formation et communication d'une entreprise du groupe BSN).*

Ce changement d'attitude et cette nouvelle approche de la formation propres à quelques groupes industriels et à certaines branches professionnelles ont été consacrés en partie par la législation qui a étendu peu à peu ces instruments et ces mesures aux autres entreprises. Ces approches ont reçu également un appui théorique dans le renouvellement des problématiques de la formation continue en particulier dans le domaine des sciences économiques. Des organismes d'études et de recherche comme le Cereq ont contribué à partir des années 80 tant au niveau de leurs publications que des enquêtes réalisées auprès des entreprises à promouvoir une problématique de la formation professionnelle conçue comme une forme d'investissement productif<sup>85</sup> au même titre que les techniques prenant ainsi le contre-pied des théories néoclassiques en ce domaine : "les investissements matériels ne sont plus rien sans les programmes qui les mettent en oeuvre et les "organisent"; l'installation de ces équipements, leur configuration spécifique aux besoins de l'entreprise, la formation des utilisateurs sont une dimension essentielle de l'investissement en terme de coûts relatifs mais aussi de la garantie de fonctionnement" (souligné par nous)<sup>86</sup>.

Investissement productif au même titre que le renouvellement des techniques de production, la formation est devenue plus systématiquement qu'avant l'affaire des directions générales d'entreprise et des sièges sociaux. Cette rupture s'est peu à peu matérialisée par le plan de formation qui n'est plus comme au début des années quatre-vingts une simple feuille indiquant l'intitulé des stages, leur durée, leur coût et les salariés affectés mais un schéma directeur, le plus souvent pluriannuel, fortement structuré avec des axes prioritaires et des publics cibles et, décidé par la direction générale.

*"D'ici à deux ans, je dirais que les objectifs prioritaires pour les opérateurs sont de développer un programme de formation qui mette en avant la nécessité des relations clients-fournisseurs et qui intègre des aspects de qualité. Un deuxième axe toujours pour les opérateurs, c'est de renforcer leur capacité à intervenir sur la maintenance de premier niveau, ce sont les dépannages de courte durée en général, moins d'une demi-heure. On a également un axe de formation plus spécifique à un site pour travailler sur la qualité du filage et donc de travailler sur les notions de qualité de*

<sup>85</sup> Voir en particulier G. Podevin et E. Verdier, *op. cit.*, p. 13 et suiv.

<sup>86</sup> G. Margirier, "La place de la formation dans le changement technique", in *Formation Emploi*, n° 34, CEREQ, avril-juin 1991.

*métallurgie et sur les outillages qui sont très importants pour obtenir une bonne qualité de filage" (entretien avec un DRH, secteur métallurgie).*

### **L'investissement formation : l'exemple d'une entreprise d'électronique**

La Société XXXX est une entreprise d'électronique de 530 salariés, elle appartient au secteur de la construction électrique et électronique. Ce secteur qui se situait en matière de formation continue légèrement au-dessus de la moyenne nationale en ce qui concerne l'espérance de formation de ses salariés (15 heures par salarié en 1980 contre 10 heures au niveau national) a en dix ans considérablement accru son effort physique de formation puisque l'espérance de formation était de 26 heures en 1990 alors que la moyenne nationale n'était que de 15 heures tout secteur confondu.

XXXX est la filiale d'un groupe de géophysique. Le personnel comporte un peu moins de la moitié des salariés travaillant à la fabrication dont une partie d'ouvriers spécialisés, un gros quart d'ingénieurs et de cadres dans des laboratoires de recherche et des bureaux d'étude et le reste constituant le pôle administratif. Le chiffre d'affaires était de 350 millions de francs en 1991. L'entreprise produit deux types d'appareils : des enregistreurs et des pré-calculateurs de données sismiques pour le secteur pétrolier et des appareils de radio positionnement. Le premier type de produit représente de 70 à 80 % du chiffre d'affaire. Certains matériels de cette gamme représentent 90 % des systèmes vendus au niveau international ce qui assure à l'entreprise un statut de leader international face à des groupes concurrents comme Texas Instruments-US. Mais l'apparition de nouvelles technologies dans ce domaine, la baisse des marchés pétroliers et le rachat progressif par la concurrence de sociétés se fournissant auprès de la S. ont entraîné depuis plusieurs années une baisse du chiffre d'affaire et un premier plan social en 1986-1987 ayant comporté des licenciements.

Tout cela a amené l'entreprise à redéployer son activité dans le domaine du radio positionnement qui est un secteur fortement concurrentiel et en pleine innovation technologique avec l'apparition des systèmes satellites. Dans ce domaine, les investissements sont lourds tant au niveau des hommes - mise en place d'équipes de recherche - que des technologies - systèmes de simulation. Il s'agit de mettre au point très rapidement des techniques et un nouveau produit qui soient la mise en oeuvre de théories ayant reçu à ce jour des applications partielles. Ce redéploiement s'est accompagné de la mise en place d'un système de GPAO et au niveau de la conception des produits d'un progiciel CAO.

Ce redéploiement d'activité s'est accompagné d'un investissement important en matière de formation qui profite d'abord aux cadres et aux techniciens dans l'acquisition de nouvelles compétences quant aux composants et aux matériels nouveaux mis en oeuvre dans leurs recherches. Le pourcentage consacré à la formation est très largement supérieur au pourcentage légal et il a connu une progression très forte avec l'arrivée après le plan social de 1987 d'un responsable formation. Alors qu'en 1987, la contribution à la formation est de 2,7 % de la masse salariale, elle passe en 1990 à 6,52 %, à 5,46 % en 91 et à 5,64 % en 1992. L'effort d'investissement étant trop important, l'entreprise a sollicité une demande de subvention au titre de la convention de développement de la formation professionnelle passée entre l'État et l'UIMM.

Mais les ouvriers ont aussi profité de cet investissement formation. Le comité d'entreprise a d'ailleurs joué un rôle important dans le redéploiement de la politique de formation de l'entreprise qui à l'image de beaucoup de petites et moyennes entreprises faisaient de la formation à la carte : *"C'est presque caricatural mais la gestion du personnel n'avait pas changé depuis 30 ans, c'est-à-dire qu'on a toujours misé sur l'avance technologique et sur la satisfaction du client, mais en interne malgré l'utilisation de la technologie de pointe, la partie gestion est toujours restée très archaïque"* (entretien avec un membre du comité d'entreprise). Le comité d'entreprise avait demandé lors du plan social, la

nomination d'un responsable de la formation en insistant sur l'enjeu que constitue pour l'entreprise la formation des salariés en particulier les moins qualifiés. C'est le responsable de l'informatique qui se propose et hérite du poste : *"Avant, c'était le Directeur du personnel qui s'occupait de la formation sur une base relativement originale. D'abord, une base qui ne cherchait pas particulièrement à investir en formation ; sur une base qui consistait à dire "quand quelqu'un me demande une formation, il l'a". C'était la formation catalogue" (entretien avec le responsable de la formation).*

Parmi les revendications principales du comité d'entreprise, on trouve l'exigence de formations générales pour les "basses catégories" de qualification pour réapprendre à apprendre et, par la suite, des formations diplômantes au-delà du BEP : *"Notre objectif c'est que tous les gens qui demandent une formation, même si ce n'est pas directement en rapport avec leur travail puisse l'obtenir. On a quand même obtenu, que soit pris en compte une formation générale. C'est-à-dire qu'on fait autre chose que de l'électronique pure pour la culture générale de l'individu déjà et ne serait-ce que pour se recycler. Dans le cadre de notre industrie, il y a eu un nombre de réduction d'emplois non négligeable sur les 10 dernières années. Quand les gens arrivent sur le marché du travail, uniquement avec leur savoir-faire, ça ne suffit plus. On s'aperçoit que pour se recaser, ceux qui se recasent le plus facilement, ce sont ceux qui sont capables de faire différentes choses. Au niveau d'une formation plus globale, il y a le C.A.P. B.E.P, il y a le niveau Bac et même maintenant au-dessus" (membre du CE).*

Ces différentes propositions ont été reprises par le responsable de formation au moins dans leur esprit si ce n'est à la lettre dans le plan de formation et constitue un axe à part entière : *"Jusqu'en 1992, il y avait une formation fondamentale qui aboutissait à un diplôme et une formation dite de "développement personnel général" qui est une formation dans laquelle les gens apprennent à faire un courrier, à s'initier à l'informatique ; il y a également une partie mathématiques. C'est le premier axe. Vous avez les formations sur le temps de travail qui sont des formations dites techniques et qui constituent un autre volet et la formation générale. C'est une formation dans une matière donnée l'anglais, les mathématiques. Ça correspond en partie à une demande des salariés et à une oeuvre d'imagination. Pour moi, le confort futur, c'est un mécanicien qui investit en anglais. En atelier de mécanique, il n'a absolument pas besoin de parler anglais, par contre il en aura peut-être besoin l'année prochaine ou dans deux ans. D'abord parce qu'il aura un gosse qui rentrera en sixième, ensuite il arrivera une machine dont le mode d'emploi sera en anglais et troisièmement parce que l'entreprise d'ici deux ou trois ans sera une société dont la maison mère aura fait l'objet d'une OPA par un groupe anglais. Ce ne sont que des hypothèses. Bien malin qui pourrait dire ce que sera la société dans trois ans. C'étaient des formations rémunérées à 50 % sur le temps de travail, qui était hors temps de travail mais dont la moitié était prise en charge. On organisait avec un prestataire de service un programme en anglais et en mathématiques et les volontaires s'inscrivaient. Le gros du paquet des volontaires était formé soit par des militants syndicaux soit par des membres du comité d'entreprise."(entretien avec le responsable formation).*

Le responsable formation a continué la politique de formation antérieure de la S. qui préparait ses ouvriers non diplômés à l'acquisition d'un CAP par unités capitalisables en négociant avec l'Académie de Nantes la mise en place d'un Brevet Professionnel d'électronique qui n'existait pas au niveau de l'Académie. Cette formation diplômante concernera neuf salariés de l'entreprise.

La XXXX illustre ce que l'on a pu constater dans nombre d'entreprises industrielles appartenant à des secteurs où les investissements matériels et immatériels des années 80 ont conduit à des recompositions structurelles. La dimension "formation" jusque-là abandonnée à l'"arbitraire" et/ou à l'"utilitaire" s'est transformé pour les catégories les moins qualifiées en un véritable investissement et ce, parfois sous l'impulsion des partenaires sociaux. Mais, cet investissement important aujourd'hui à la fois par les sommes qu'il mobilise mais également au niveau des hommes est toujours à la merci d'un revirement de la politique industrielle dans les entreprises - surtout de taille moyenne - qui dépendent de groupes pouvant à tout moment décider d'autres choix stratégiques dans un contexte

fortement concurrentiel." *Aujourd'hui la santé de l'entreprise est telle qu'elle ne veut pas investir sur le temps de travail. Les salaires vont être bloqués pendant un an. Les formations pour lesquelles on payait 50 % sur le temps de travail ne seront plus prises en charge et se feront sur le temps personnel des salariés. C'est le marché qui décide et là, on est obligé de s'adapter au marché ; quand vous passez de 90 % en un an sur un produit à 50 % du marché mondial ça n'est pas écrit dans le plan synthétique de l'entreprise donc ce n'est pas écrit dans le plan de formation non plus. Et puis, il arrive des événements du type de ceux qu'on a vécus l'année dernière et qui font partie de la stratégie de la Direction qui, vu l'aspect extrêmement mouvant du marché sur lequel nous travaillons, prend une option de sous-traitance très très forte ce qui fait que nous perdons des dizaines voire des centaines de milliers d'heures de travail"* (entretien avec le responsable formation).

#### **4.4. De la formation à la carte au plan formation**

A la différence de la formation à la carte des années 1970 où le salarié choisissait son stage dans un catalogue ou exprimait des besoins souvent stéréotypés : informatique, langue, etc., le plan de formation laisse de moins en moins de place aux desiderata des salariés et en particulier des plus diplômés. La politique des ressources humaines s'est considérablement développée ces vingt dernières années avec l'apparition d'un ensemble de méthodes développées soit par des organismes publics tel l'ANACT para publics comme les GRETA ou des organismes privés comme le groupe Quaternaire, le cabinet Bernard Bruhnes. Par ailleurs, les aides à la formation dans le cadre des conventions-prévention FNE s'appuient sur un certain nombre de ses règles méthodologiques ce qui oblige les entreprises qui les sollicitent à les mettre en oeuvre pour pouvoir en bénéficier<sup>87</sup>.

Au centre de cette méthodologie, la notion de projet d'entreprise ou d'établissement qui implique de définir à moyen terme les enjeux et les défis économiques que devra relever l'entreprise et les changements qu'elle devra opérer pour ce faire. Ces changements peuvent être de plusieurs ordres : organisationnel avec le passage d'une organisation taylorienne du travail à un organisation plus flexible en groupe semi-autonomes produisant en "juste temps" comme dans les industries de biens de consommation ; changement culturel comme le passage d'une culture administrative et gestionnaire à une culture commerciale à l'exemple des banques ; changement de segment productif et de

<sup>87</sup> Voir Edith Kirsch, "Prévoir et former : suivi de l'expérimentation d'une aide à la formation gérée par le FNE", CEREQ, coll. Documents de travail, juin 1989, n° 49.

marché impliquant une nouvelle politique de recherche et de développement comme dans les entreprises de construction électronique. Toutes ces modifications à venir entraînent des actions de formation qui ne sont plus de simples besoins ponctuels mais répondent à une véritable stratégie de l'entreprise avec des axes prioritaires qui structurent le plan de formation.

L'élaboration du plan de formation devient dans ce contexte un véritable schéma directeur comportant des axes prioritaires et s'exprimant le plus souvent sous la forme d'un tableau à double entrée comportant d'un côté les objectifs et de l'autre les publics-cibles. Le plan de formation décidé au niveau de la direction de l'entreprise et élaboré par les services autonomes que sont les directions des ressources humaines permet ainsi de mettre en rapport l'économique et le social. Ce changement d'attitude des directions générales d'entreprise vis-à-vis de la formation continue constitue pour les comités d'entreprise et les représentants du personnel un fait nouveau dans beaucoup de grandes entreprises en particulier dans des secteurs qui ne possédaient pas dans ce domaine une solide tradition.

Depuis le milieu des années 80, la formation continue a en effet changé sensiblement de terrain pour devenir dans des entreprises, et des secteurs d'activité qui l'utilisaient jusque-là épisodiquement, un élément de leur stratégie économique. Dans son étude sur l'évolution de la formation continue de 1973 à 1985, Jean-Paul Géhin<sup>88</sup> distinguait trois catégories d'attitude en matière de formation professionnelle correspondant à des dynamiques et des politiques différentes.

#### **4.4.1. Des secteurs à forte tradition de formation continue**

"Il s'agit des activités très concentrées de l'énergie (électricité, gaz et eau ; charbonnages ; pétrole) ou du tertiaire (transport ; organismes financiers) et composées de grandes entreprises à dominante publique (...). La formation continue s'inscrit dans des modes de gestion de la main-d'oeuvre caractérisés par des niveaux de qualification, d'ancienneté et de

<sup>88</sup> Jean-Paul Géhin (collaboration de Adid Hathout), "*Quelle dynamique d'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité ?*", CEREP, coll. des Etudes, 1989, N° 47, pp. 31 et suiv.

salaires élevés et une place importante accordée à la négociation entre les partenaires sociaux"<sup>89</sup>.

#### **4.4.2. Des secteurs situés au plancher ou à proximité de l'obligation légale**

A l'opposé du premier groupe, le comportement en matière de formation continue de ces secteurs d'activité repose sur l'obligation légale. Il s'agit de secteurs en moyenne peu concentrés. On y trouve un premier groupe composé d'entreprises du secteur secondaire : les industries de biens de consommation (chaussures, textile, bois, etc.) y compris les industries agro-alimentaires ainsi que le BTP et quelques autres secteurs industriels comme le papier-carton, le travail des métaux et la construction mécanique. On y trouve également des entreprises du tertiaire appartenant aux activités commerciales (commerce de gros ou de détail) ou aux services destinés aux particuliers (hôtels, garages, autres services). S'ajoutent à ces secteurs, des groupes plus hétérogènes comme les services marchands aux entreprises ou la production de matériaux de construction.

Dans ces secteurs, l'espérance de formation pour un salarié reste en 1990 le plus souvent inférieure ou proche de 10 heures par an. Ce déficit de formation en particulier dans les industries de bien de consommation, le secteur des matériaux de construction, le bois ou la chaussure s'opère au détriment d'une main d'oeuvre peu qualifiée et comportant un fort taux de non diplômés. Un rapport du CEREQ au Secrétaire d'État à la formation professionnelle se montrait relativement "pessimiste" pour ces secteurs : "Au total, on a le sentiment que c'est à une véritable reconstruction qu'il faut procéder dans ces secteurs enserrés dans des ajustements à court terme, afin de positionner un beaucoup plus grand nombre d'entreprises sur des marchés plus porteurs, de moyenne gamme par exemple, qui échapperaient ainsi tout à la fois au champ limité du haut de gamme et à la concurrence sévère sur le bas de gamme. Dans une telle perspective (...), le recours simultané pour tous les niveaux de qualification à la formation initiale par le biais de recrutements externes qu'autorisent des taux de turn-over

<sup>89</sup> J.-P. Géhin, op. cit., p. 31.

importants, et à une formation continue diplômante et qualifiante, paraît incontournable"<sup>90</sup>.

#### **4.4.3. Dans une situation intermédiaire**

On trouve des secteurs qui se sont appuyés sur la loi de juillet 1971 pour développer à partir des années 1980 leur politique et leur effort physique de formation des salariés. Ce sont surtout dans ces secteurs d'activité et en particulier dans ceux dominés par les capitaux privés que les changements se sont faits le plus nettement sentir au niveau de la gestion des ressources humaines et des relations avec les responsables du personnel. Ces changements sont dus à des causes différentes comme le précise Jean-Paul Géhin: "D'un côté dans les secteurs que l'on peut qualifier de pointe (construction électrique et électronique; construction aéronautique et navale; armement; parachimie et pharmacie) le recours de plus en plus massif à la formation continue s'inscrit dans l'accélération des changements technologiques et l'importance des efforts matériels ou immatériels (recherche et développement, logiciel, réseau commercial). De l'autre côté des secteurs fortement touchés par la crise (sidérurgie, métaux non ferreux) se sont engagés dans un processus de transformation en profondeur de leurs structures productives dans lequel la formation semble jouer un rôle central"<sup>91</sup>.

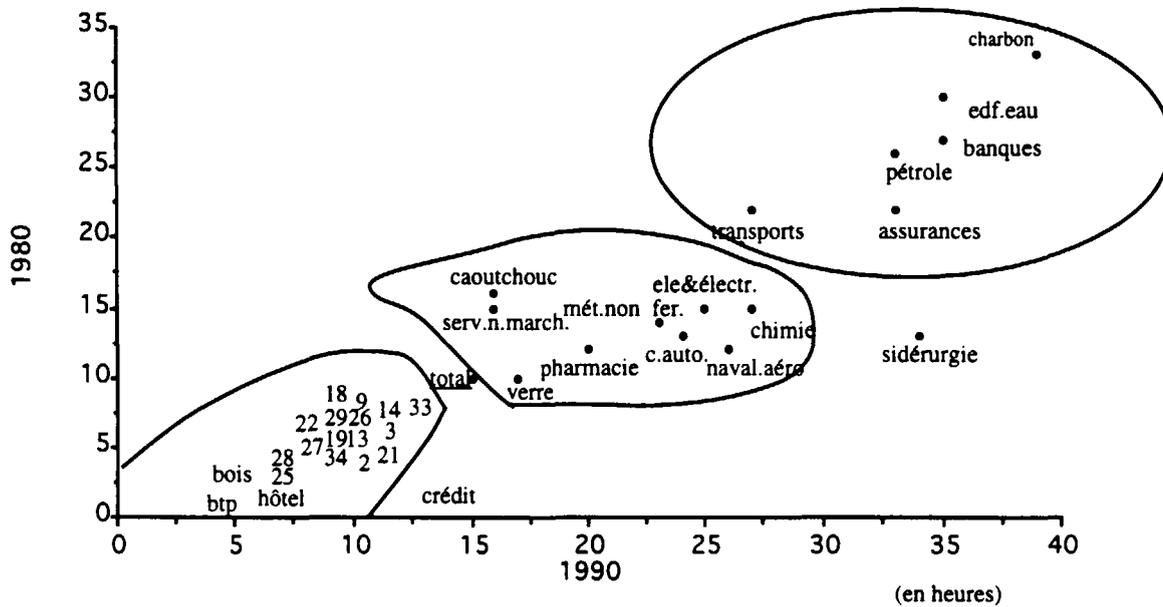
A ces secteurs en position intermédiaire, Jean-Paul Géhin ajoute les secteurs de la chimie de base, du verre et du caoutchouc-matière plastique qui s'engageaient en 1985 dans un processus de restructuration et dont il pensait qu'ils appuieraient leur transformation sur une politique plus dynamique de la formation continue. Cela s'est avéré vrai pour la chimie et l'industrie du verre mais relativement faux pour le caoutchouc et la matière plastique qui est un secteur à faible qualification ouvrière dont le taux de participation financière à la formation professionnelle évolue lentement et qui s'est montré relativement timide dans son effort physique de formation.

<sup>90</sup> G. Podevin et E. Verdier, "*Formation continue et compétitivité économique*", Rapport au Secrétaire d'État à la formation professionnelle, 1989, CEREP, coll. des études, n° 51, p. 41.

<sup>91</sup> J.-P. Géhin, op. cit., p. 33.

Dans les secteurs en restructuration comme l'industrie navale, la sidérurgie, l'automobile, la chimie, l'industrie du verre, la construction électrique, l'espérance de formation qui était le plus souvent inférieure à 15 heures par salarié en 1980 a considérablement augmenté en dix ans. Leur effort physique de formation par salarié était en 1990 de 25 heures voire 34 heures pour la sidérurgie se rapprochant ainsi des secteurs où il était déjà important comme les banques, l'énergie ou les transports. Ceci se traduit statistiquement par une "espérance de formation plus forte et souvent plus égalitaire" comme le montre les travaux du CEREQ. Dans les secteurs traditionnellement formateurs, la formation a continué à progresser mais moins rapidement comme si l'on avait en la matière un certain plafond comme dans les banques ou l'énergie dont l'espérance de formation pour chaque salarié était déjà très forte : 25 heures en 1980 et près de 35 heures en 1990.

**Évolution de l'effort physique de formation continue  
des entreprises selon le secteur d'activité (1980-1990)<sup>92</sup>**



Source CEREO : déclaration 2483

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| 25: Commerce de gros alimentaire   | 02: viande et lait               |
| 28: Commerce de détail non alim.   | 13: travail des métaux           |
| 27: Commerce de détail alimentaire | 26: commerce de gros non alim    |
| 22: imprimerie - édition           | 09: matériaux construction       |
| 34: serv.march.particuliers        | 21: pier carton                  |
| 19: cuir et chaussures             | 03: autres industries agro alim. |
| 29: réparation automobile          | 14: mécanique                    |
| 18: textile et habillement         | 33: serv.march. entreprises      |

## 4.5. La "collectivisation" de la formation professionnelle

En définissant des axes prioritaires et des publics cibles, la politique des ressources humaines des directions générales des grandes entreprises est devenue moins arbitraire, moins soumise aux influences individuelles et de ce fait plus égalitaire surtout dans les secteurs les plus "vertueux". Tout se passe de fait comme

<sup>92</sup> L'effort physique correspond au rapport entre le nombre total d'heures de stage et l'effectif salarié. On mesure ainsi ce que l'on peut également appeler l'espérance de formation par salarié. On voit que dans le graphique, cette espérance de formation va de 5 heures par salarié dans le bâtiment à 35 heures pour les salariés des banques, de l'EDF-GDF ou des charbonnages.

si l'on assistait depuis une dizaine d'années à une "collectivisation" de la formation. Chaque catégorie tend de plus en plus à être traitée uniformément.

L'émergence des stages collectifs s'inscrivant dans un projet ou dans un plan d'évolution lié aux stratégies économiques de l'entreprise est en soi quelque chose de relativement nouveau. Lors de notre enquête auprès de plusieurs FAF nous avons pu constater que les imprimés qui servent de justificatifs à la prise en charge des formations d'entreprise ne permettent pas de distinguer les entreprises mettant en oeuvre un véritable plan de formation et celles qui se contentent d'enregistrer les demandes individuelles ou de service. Les procédures et les formulaires de déclaration des stages restent empreints dans leur forme et au-delà dans leur esprit de la logique individualiste qui présidait à la formation continue jusqu'alors.

La "collectivisation" des stages permet en dépassant la logique de la formation perçue comme une "initiative du salarié" de pallier au phénomène d'enfermement catégoriel et de défense de l'"expérience acquise" souvent relaté par les représentants du personnel. Dans son ouvrage sur la "Socialisation" basé sur une série d'enquêtes, Claude Dubar montre comment la logique fortement identitaire des ouvriers traditionnels peut les conduire dans un souci de ne pas "se distinguer de leurs pairs ("les gars", les "copines", "les autres"...)" à ne pas prendre d'initiative individuelle en matière de formation et ainsi à les "stigmatiser" aux yeux de leurs chefs les jugeant incapables de toute évolution: "Les appellations d'OS, de "bas niveaux de qualification" (BNQ), de "manoeuvres-balais" mais aussi parfois d'"exécutants" voire simplement d'"ouvriers" constituent de plus en plus souvent, des actes d'attribution visant à catégoriser (étiqueter) non pas un ensemble de postes de travail définis à partir des tâches prescrites mais un ensemble d'individus jugés dépourvus des capacités à changer leurs attitudes au travail, à accéder à la formation et à développer leurs compétences professionnelles"<sup>93</sup>.

Ce changement d'attitude est relativement bien perçu par les membres des comités d'entreprise dans la mesure où il satisfait une de leurs revendications prioritaires: l'égalité d'accès à la formation continue et en particulier pour les moins diplômés. Cependant dans bien des cas, cette évolution des directions se fait

<sup>93</sup> C. Dubar, "La socialisation", Paris, Armand Colin, 1991, pp. 206-209.

dans un environnement social et économique difficile : plan social et restructuration des entreprises. La formation précède, accompagne, voire suit des recompositions structurelles elles-mêmes sources de conflits sociaux. Dans ce contexte, la formation continue apparaît à bien des égards comme ambivalente du point de vue des salariés. Et, pour les membres des comités d'entreprise et les représentants du personnel qui obtiennent pour les moins qualifiés ce qu'ils n'ont cessé souvent de réclamer durant des années, la formation n'apparaît plus comme une revendication aussi simple :

*"C'est vrai que dans les discours c'est différent que dans les faits. On se heurte en permanence à ça. Nous mêmes on ne va pas inciter forcément les entreprises à former les gens pour pouvoir s'en débarrasser plus facilement. En même temps on est conscient que si les employeurs doivent se débarrasser des gens, il faut qu'ils soient le mieux formés. Il y a là un hiatus " (entretien avec un élu au comité d'entreprise dans une entreprise de la métallurgie).*

Cette ambivalence de la formation parce qu'elle suscite la défiance des salariés et en particulier des moins qualifiés met les syndicats et les représentants du personnel en porte-à-faux vis-à-vis de leur base ou de certaines catégories de salariés. Car, les opérations de qualification ou de requalification même les plus collectives ne touchent jamais l'intégralité du personnel suscitant méfiance et malaise chez ceux qui n'appartiennent pas aux formés.

*"Si on fait une requalification au niveau des opérateurs, il faut que la requalification ait lieu aussi au niveau des réglers, mais aussi qu'elle intègre la maîtrise et c'est là que le bât blesse. La maîtrise avait peur du déballage. Il y a eu du déballage de toute façon. C'est maintenant que ça leur revient et ils ont peur. Ils ont peur aussi pour leur place parce que si de plus en plus l'opérateur gère l'atelier, la question qu'ils peuvent se poser c'est : mais nous à quoi on va servir (entretien avec un membre de la commission formation du comité d'entreprise).*

Si la formation devient dans certains secteurs plus égalitaire, les membres du comité d'entreprise ne sont pas pour autant davantage associés à l'élaboration du plan de formation que par le passé. Le plan de formation reste très souvent l'apanage des directions d'entreprise et s'inscrit dans des stratégies économiques qui ont un effet social mais dont ce n'est pas la finalité première. Le comité d'entreprise n'est le plus souvent consulté que dans le cadre des réunions légales où il donne son avis qui est ou non pris en compte selon le contexte.

Ici, la culture d'entreprise, les traditions de branche, les liens du patronat avec le pouvoir et les institutions en place sont souvent déterminants pour comprendre le rôle que l'on attend des représentants du personnel. Dans des branches d'activité comme le secteur sanitaire et social où nombre d'entreprises sont sous le couvert associatif, où les fonds de la formation continue sont gérés par des organismes paritaires et où les dirigeants sont le plus souvent eux-mêmes issus du milieu syndical et associatif, les comités d'entreprise peuvent être associés à l'élaboration du plan de formation.

*"On a une commission dite de formation professionnelle continue qui comporte des membres élus du comité d'entreprise et des membres cooptés dans différents services de manière à ce que la commission chargée d'examiner avec moi les problèmes de formation continue soit constituée de personnes représentant l'ensemble des activités de l'établissement. Cette commission a une fonction technique d'élaboration de propositions qui sont ensuite présentées au comité d'entreprise qui approuve ou souhaite des modifications ou rediscute avec moi. Je dirai que le comité d'entreprise reste l'instance politique qui est habilitée à discuter avec moi dans la phase finale d'élaboration du projet" (entretien avec un directeur d'établissement du secteur sanitaire et social adhérent à un FAF constitué à partir d'une organisation syndicale).*

En règle générale, et en particulier dans le secteur industriel à capitaux privés, les directions d'entreprise s'en tiennent à la légalité au niveau de la consultation et de l'information des membres du comité d'entreprise. Nombre de chefs du personnel ou de responsables de formation que nous avons interrogés ne semblent d'ailleurs pas faire grand cas des suggestions et des avis des membres des comités d'entreprise en matière de formation traitant parfois même avec une certaine condescendance les propositions des membres de la commission formation :

*"Vous avez des commissions de formation qui vont uniquement vous dire : vous avez une proportion d'hommes de tant qui sont prévus en stage, et puis une proportion de femmes de tant, c'est pas normal". C'est un peu simpliste. Vous en avez d'autres qui ont leur dada, c'est la formation aux langues étrangères. Chacun a son dada, on ne recueille pas beaucoup de suggestions très pertinentes ou très positives, c'est souvent très pauvre, mais ça fait partie de la logique syndicale en France" (entretien avec le DRH d'une entreprise comportant plusieurs établissements).*

*"Il y a toujours une part d'utopie chez les membres de la commission. La formation, c'est un domaine qu'on aime bien parlé dans l'absolu. Faire de la formation, il faut faire de la formation. Mais comment, avec qui et combien ça va coûter ? Alors ça ! Ils ont des*

*idées mais quand on leur propose un plan de formation, ils vont s'attacher aux détails, ils vont dire "oui, mais vous n'avez pas suffisamment mis d'ouvriers, il faudrait mettre plus de techniciens, il n'y a pas suffisamment de femmes, vous laissez tomber les femmes, etc." Ce sont des points de détail, par contre des propositions à moyen terme sur des orientations fondamentales, ils ne savent pas le faire. Peut-être parce qu'ils ne sont pas suffisamment informés sur la stratégie, le développement des produits" (entretien avec un directeur de relations humaines d'une entreprise comportant deux établissements).*

Les propositions du comité d'entreprise sont d'autant moins précises en matière de formation qu'on les tient à l'écart des enjeux stratégiques de l'entreprise. Dans ces circonstances, le recours aux experts par le comité d'entreprise peut s'avérer nécessaire même si cette utilisation reste le plus souvent exceptionnelle et confinée aux périodes d'urgence : introduction de nouvelles technologies et restructuration des établissements<sup>94</sup>. L'expertise "syndicale" en prenant en compte l'environnement socio-économique de l'entreprise, en jouant son rôle d'audit et de contre-expertise permet au comité de faire en matière de formation des propositions plus précises en s'appuyant sur une vision à plus long terme de l'évolution des "qualifications". Nous ne citerons comme exemple que le cas de la CPIO. C'est une entreprise de matière plastique, ancienne filiale de Renault, qui à la suite de son rachat par un groupe privé a procédé à une restructuration comportant un plan social avec licenciements et départs anticipés réprouvée immédiatement par le comité d'entreprise :

*"Il y a eu un plan de restructuration pour mettre dehors 60 personnes. La direction ne voyait que cela en fonction de la masse salariale : moi, j'ai ma masse salariale, j'ai besoin de nouvelles compétences, au niveau du service des méthodes, je mets dehors ceux qui le sont moins, au niveau de la fabrication. On a demandé au niveau du CE, l'intervention du cabinet syndical pour faire une expertise. On avait un délai de 45 jours. Avec l'aide du cabinet XXXX, on a demandé d'intégrer une requalification des OS parce que les machines ont drôlement changé, qu'on ne travaille plus comme il y a dix ans et que c'est en perpétuelle évolution. Le rapport qui a été fait par le cabinet XXXX faisait ressortir que la direction avait dans les mains des gens qui avaient la compétence mais qu'il fallait leur donner les moyens de s'exprimer. Et c'est cela que la direction a pris en compte. On a alors rencontré les personnes de la mission "nouvelle qualification" et ce sont eux qui ont mis en route avec notre accord. Car si le CE n'avait pas été d'accord, de toute façon cela ne passait pas. La commission formation a un droit de regard et doit avoir des suivis avec le formateur et avec la direction donc dès qu'on sent que ça ne va pas, que ça dévie on demande une réunion" (entretien avec une responsable de la commission formation de la XXXX).*

<sup>94</sup> Voir Pierre Cam et Patrick Chaumette, "L'expertise technologique du comité d'entreprise", Droit social, mars 1989, N° 3, p. 220 et suiv.

Cette expérience est cependant relativement rare pour être soulignée. Les représentants du personnel, de même qu'ils sont rarement associés à l'élaboration du plan de formation, sont souvent mis à l'écart des opérations de formation. D'ailleurs un engagement aussi fort dans une opération collective de formation met les représentants dans une posture difficile si jamais des licenciements doivent intervenir par la suite. S'engager trop avant sur le terrain de la formation professionnelle comporte toujours un risque pour des syndicalistes surtout lorsqu'on ne connaît pas tous les tenants et les aboutissants des politiques d'entreprise :

*"C'est vrai qu'on s'est posé la question, je veux dire : requalification ou pas. On doit se poser le problème c'est clair. C'est vrai qu'après avoir suivi une formation comme ça, la direction peut dire : bon, on vous a donné les moyens, vous avez ça en plus, on a permis de vous requalifier et avoir moins de scrupules pour mettre les gens dehors en leur disant : vous avez eu une formation, vous savez que si vous allez vous présenter dans une entreprise, la XXXX c'est quand même reconnu sur la place de Nantes. C'est vrai qu'au début on était quand même réticent et c'est pour ça qu'on a insisté pour que pendant les dix-huit mois de formation, il n'y a pas de licenciement. Peut-être que le problème se posera après ce qu'on espère pas" (entretien avec une responsable de la commission formation de la XXXX).*

#### **4.6. Division et diversité syndicale face à la formation**

Parce qu'elle est ambivalente de par ses fonctions mêmes, la formation professionnelle divise les représentants du personnel et les responsables syndicaux. L'homogénéité du vocabulaire des directeurs des ressources humaines ne se retrouve pas au niveau du discours des membres élus des comités d'entreprise. L'analyse textuelle révèle au contraire une très grande hétérogénéité du vocabulaire utilisé. Cette divergence est rarement idéologique. Les différences qui peuvent s'exprimer au niveau national entre grandes centrales syndicales sur la question de la formation continue ne se retrouvent guère sur le terrain au niveau des entreprises. Le discours des représentants du personnel que nous avons interrogés relève de considérations particulières liées au contexte de leur établissement plutôt que de considérations générales. L'attitude des représentants du personnel n'est pas identique dans une entreprise de la sidérurgie où l'effort physique de formation ne cesse de progresser depuis dix ans, où la collectivisation des stages profite à toutes les catégories de salariés et où la Direction

du personnel dialogue avec les membres des comités d'entreprise, prend en compte leurs suggestions et une entreprise de menuiserie ou d'habillement où les représentants sont tenus à l'écart des décisions en matière de formation continue, où les sommes consacrées à la formation ne dépassent pas le minimum légal et où les stages restent un apanage individuel. Une première divergence fait jour ainsi dans le discours entre les représentants qui redemandent dans un contexte où la formation est prise au sérieux par les Directions que l'on fasse une place aux demandes individuelles autres que professionnelles et les entreprises où tout est à faire et où les représentants réclament des formations qualifiantes et collectives pour les ouvriers sans qualification.

*"Dans les premières années, c'est le CE et les syndicats qui ont porté à bras le corps la formation en proposant des formations et des stages. La Direction s'en servait que pour ses cadres et ses agents. Puis dix ans plus tard, la Direction a repris les choses en main mais en ciblant sur le "boulot" et en enlevant tout ce qui pouvait être un peu autre que professionnel. Les obstacles qu'on rencontrait il y a vingt ans, c'était de convaincre la Direction que la formation était un enjeu important. Maintenant l'obstacle est inverse, c'est convaincre la formation qu'il faudrait une part de culturel et de formation générale. Il y a dix ans on aidait à monter les stages, on rencontrait les formateurs, c'était enrichissant. Aujourd'hui c'est un rôle de gestionnaire, un rôle consultatif et d'information. Plus d'information. Sur les plans généraux, sur les plans annuels on a très peu d'action. Par contre au niveau des unités on a la facilité de rencontrer les salariés qui disent : attention ! on a prévu ça, mais ça nous plaît pas ; on voudrait autre chose. Notre rôle sera de trouver une formation ou de mettre les gens en relation avec le responsable de formation qui nous pique notre boulot puisqu'elle se met aussi en relation avec les gens et dialogue avec les stagiaires et d'une manière générale qu'elle fait bien son travail" (entretien avec un membre de la commission formation du CE d'une entreprise de la métallurgie qui consacre 5 % de la masse salariale à la formation et dont le personnel est composé d'ouvriers hautement qualifiés travaillant à l'unité).*

*"Nous, on voudrait certaines choses et on en a fait part maintenant on attend. Ce qu'on aimerait surtout, c'est qu'au niveau formation, il y ait davantage de personnel productif qui en bénéficie. C'est surtout le personnel administratif et d'encadrement qui a été touché et qui en a profité. Je pense qu'il y a pas le 10ème au niveau productif du personnel qui a profité d'une formation les deux dernières années. Dans ce nombre-là, il y a certaines formations qui concernent l'entretien et la sécurité. Bien que c'est nécessaire, ça ne correspond pas à ce qu'on voudrait, aux métiers proprement dits. On a investi pas mal dans les matériels récents, des machines à commande numérique. Il y a eu un peu de formation au moment où les machines on été installées mais ce n'est pas suffisant. L'an dernier, le budget avait été programmé d'avance, il était prévu sur deux ans. Donc l'an dernier, nous n'avions plus qu'à dire oui ou non. Quand à cette année, est-ce que l'on va avoir un budget pour 93 ou sur deux ans on ne le sait pas encore. On a fait part de nos préoccupations" (entretien avec un élu au CE dans une entreprise de fabrication de meubles).*

Moins idéologiques que contextuelles, les différences d'attitude s'expliquent aussi par la diversité sociale des représentants du personnel : femmes et ouvrières non qualifiées dans les industries de bien de consommation, hommes et ouvriers hautement qualifiés dans la métallurgie, femme et négociatrice dans les assurances, éducateur spécialisé ou infirmière dans le secteur sanitaire et social, etc. Cette diversité est en même temps fonction du diplôme des représentants interrogés, de son mode d'acquisition : apprentissage, alternance ou formation initiale voire supérieure et au-delà de leur rapport avec la culture scolaire. Ces différences et leur articulation sont à l'origine d'une variété de discours et de positions sur la formation qui constituent autant de branches et de sous-branches d'une typologie jamais close.

Les difficultés que rencontrent les membres des comités d'entreprise à parler de la formation et à avoir un discours univoque sur le sujet montre que la formation dès qu'on l'aborde du côté des salariés n'est pas un thème aisément "collectivisable" car il expose à tout moment au risque de prendre la défense d'un groupe de salariés au détriment d'un autre. Du côté de l'entreprise, la formation s'inscrit dans des perspectives comptables qui sont celles de gérer au mieux les intérêts de l'entreprise et ici toutes les stratégies sont possibles : promotion interne par le biais de la formation des moins diplômés, recrutement externe de jeunes diplômés, mécaniser une partie de la production et licencier les ouvriers non qualifiés, extérioriser une partie des tâches confiées aux ouvriers d'entretien, etc. Du côté syndical, les finalités de la formation professionnelle ne sont jamais aussi simples quel que soit le niveau où on l'aborde : individuel ou collectif ou les fonctions qu'on lui confère : qualifiante ou diplômante. Ainsi, le diplôme est souvent peu valorisé par une génération de délégués ou de représentants qui mettent en avance l'expérience professionnelle, l'ancienneté et cela dans un souci de défendre les plus "âgés", les moins "formés" parmi les salariés dans une période où on est prompt à les licencier et à les remplacer par des jeunes. Quant à privilégier l'aspect individuel de la formation en tant que réponse à un besoin du salarié, c'est quelque peu sortir de l'orbite syndicale qui reste la défense des intérêts collectifs. Dans ces circonstances, la formation n'est pas un thème aisément mobilisateur et nombre d'élus ou de représentants s'en désintéressent aujourd'hui encore malgré l'accent mis par les différentes centrales sur le problème. Les interrogations suscitées par l'accord de 1970 et la loi de 1971 ne semblent pas avoir perdu de leur actualité.

*"En 1970, nous avons parlé de "signature de combat" parce que nous estimions que c'était un pas en avant mais qu'il restait encore beaucoup à faire et, en premier lieu, pour mobiliser les travailleurs. Même dans notre propre organisation, peu de militants saisissaient l'intérêt de se battre sur des questions de formation. L'idée qu'on apprenait un métier pour la vie, voire de père en fils, était solidement ancrée dans les esprits (...) il fallait également débattre sur le fond : bien que l'exposé des motifs de la loi de 1971 annonçait clairement que la formation continue s'inscrivait dans une idée plus large - l'éducation permanente, les objectifs de formation étaient clairement orientés vers la rentabilité économique, la régulation du marché du travail et la promotion individuelle. Nous ne sommes pas contre la promotion individuelle. Mais, il ne s'agit pas de faire de la formation pour des héros qui s'échappent ainsi du lot commun. Ce qui nous tient à coeur, c'est que chacun avec les autres, ait les moyens de progresser durant sa vie : c'est la promotion collective. Pour cela il faut que ces moyens soit accessibles très concrètement : que la rémunération soit suffisante et que le stage ou le cours ne soit pas trop éloigné ni dans le temps ni dans l'espace" (entretien réalisé par Marie-Christine Combes et Gérard Podevin<sup>95</sup> avec Roger Tarnaud de la CFDT)."*

<sup>95</sup> Voir CEREQ, Formation Emploi, n° 34 avril-juin 1991, p. 55.

## **CHAPITRE 5**

### **L'AUTONOMISATION RELATIVE DE LA FORMATION CONTINUE**

#### **5.1. Intérêt général et intérêt particulier**

Ce qui caractérise ces dix dernières années en matière de formation professionnelle, c'est l'apparition entre les secteurs traditionnellement formateurs et ceux qui ne font rien ou presque rien d'un ensemble de secteurs qui ont appuyé leur redéploiement industriel sur la formation professionnelle. Le plan de formation qui jusque-là se présentait comme un assemblage de demandes et de besoins est devenu l'incarnation d'une politique et d'une stratégie économique qui selon les branches professionnelles ou les entreprises a associé ou non les partenaires sociaux. Cela n'a pu se faire que, dans la mesure, où les directions d'entreprise se persuadaient de l'importance de la formation comme enjeu au même titre que les investissements matériels. L'État par ses aides financières, les organismes de recherche ou d'expertise par leur contribution théorique et pédagogique ont posé les jalons nécessaires à cette "problématisation" de la formation professionnelle.

Devenue un élément de la stratégie économique des entreprises, la formation n'a pas pour autant fait disparaître les fonctions qu'elle remplissait auparavant : adaptation à une nouvelle technique, besoins ponctuels d'un service, promotion individuelle voire "pacification sociale". Ces besoins sont restés mais se sont subsumées sous d'autres priorités donnant lieu à des arbitrages budgétaires. L'analyse des entretiens des directions des relations humaines ou des représentants du personnel montre que l'équivocité est au centre même des propos qui sont tenus sur la formation continue et ses fonctions sociales. Les jugements des responsables de formation représentant leur Direction et ceux des élus du comité d'entreprise représentant les intérêts catégoriels sont dominés dans leur forme et indépendamment de leur contenu par l'opposition entre ce qui relève de l'intérêt général et de l'intérêt particulier.

L'élaboration d'un plan de formation annuel ou pluriannuel avec des axes répondant à des objectifs jugés prioritaires par l'entreprise et la collectivisation progressive des stages ont transformé peu à peu l'ensemble des priorités et des pratiques des services des ressources humaines. Les responsables de la formation disposent désormais avec les plans annuels et pluriannuels d'une certaine autonomie par rapport aux demandes individuelles qu'elles proviennent d'un cadre ou d'un ouvrier qu'elles peuvent hiérarchiser voire écarter en évoquant le fait qu'il s'agit de besoins particuliers ne s'inscrivant aucunement dans le projet d'entreprise.

*"Au niveau général, le directeur définit, en fonction de la stratégie de l'entreprise les axes de développement. Ainsi des axes de formation sont définis sur trois ans. Les axes prioritaires clairement définis vont permettre de déterminer les personnes concernées par les actions à mettre en place. Puis, les besoins de chaque chef d'agence sont classés par ordre d'importance. Il est donc nécessaire que chaque chef d'agence se sente impliqué par les axes prioritaires et y adhère" (entretien avec le responsable de la formation d'une grande entreprise nationale des Travaux publics).*

Face à ce "modus operandi" qui tend à se systématiser dans les entreprises, les représentants du personnel font preuve dans leurs propos d'une autre logique. Pour eux, le chef d'établissement ou son représentant lorsqu'il élabore son projet d'entreprise et son plan de formation n'exprime à son tour qu'une option particulière commandée par un point de vue de la Direction sur ce qui est rentable ou non en matière de formation. En faisant de moins en moins de place aux demandes individuelles qui n'aient pas un lien direct avec l'entreprise, les directions d'entreprise font l'impasse, selon les représentants du personnel, sur les possibilités qu'offre toute formation "d'enrichir la personne", de lui "ouvrir des horizons", de "casser la routine", de "créer le besoin de formation", mais surtout de lui "apprendre à ne pas désapprendre". Tous les membres des comités d'entreprise que nous avons interrogés et cela quelle que soit leur étiquette syndicale regrettent qu'on fasse de moins en moins de place aux formations générales, culturelles, ludiques parfois et cela, particulièrement pour les catégories les plus "basses" de salariés.

## **5.2. Le déplacement des arbitrages**

Que l'intérêt particulier des salariés puisse renforcer la cohésion de l'entreprise et que l'intérêt réputé général de la Direction puisse conduire à une démobilisation des salariés constitue le paradoxe de la formation à l'initiative de l'employeur. Ce paradoxe est au coeur même de la définition de ce qu'est ou devrait être un plan de formation. Il n'existe d'ailleurs aucun moyen scientifique de trancher dans un sens ou dans l'autre ce noeud gordien et les prises de position sur les méthodes de gestion du personnel relèvent aujourd'hui d'une approche plus "idéologique" que scientifique.

Le modèle qui tend à s'imposer aujourd'hui dans l'élaboration des plans de formation est celui connu sous le nom de "projet d'entreprise". Au terme "projet", sont le plus souvent associés les termes d'"axes" et d'"objectifs" pour relater l'élaboration du plan de formation. Ils ont été communément employés par nos différents interlocuteurs bien que décrivant des réalités parfois fort divergentes : simples demandes émanant de différents services et subsumées sous ce terme ou véritable "intention" émanant d'une "direction". Le projet d'entreprise consiste en fait le plus souvent en un ensemble de thèmes prioritaires qui se recoupent d'une entreprise à une autre et dont on peut énumérer une sorte de liste idéale :

- renforcer la qualité,
- renforcer l'accueil et les relations avec la clientèle,
- favoriser le transfert et la pérennité des savoir-faire,
- comprendre les mécanismes économiques de l'entreprise,
- développer le rôle formateur de la hiérarchie,
- développer l'aptitude à communiquer de la maîtrise,
- favoriser un langage commun,
- améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés,
- renforcer la protection des hommes et des équipements,
- savoir mobiliser autour des objectifs prioritaire,
- développer l'efficacité personnelle et collective.

Cette liste non exhaustive fournit les thèmes qui servent de base à élire des objectifs pour l'entreprise et des publics cibles. Il est très rare que le plan de formation ne soit l'expression que d'un seul de ces objectifs. Il est le plus souvent le résultat d'une combinaison de ces thèmes dont la réalisation est le plus souvent à

échéance pluriannuelle. Ces objectifs qui sont définis au niveau de la direction générale de l'entreprise sont ensuite divulgués aux différents établissements et aux différents services par les différents responsables des ressources humaines. La hiérarchie joue un rôle essentiel ensuite dans le recueil des demandes individuelles qui sont faites soit sous forme d'un formulaire soit sous forme d'entretien.

*"Jusqu'à la fin 91, il y avait une politique de formation qui était très minimaliste. On recensait tous les besoins de collaborateurs dans la maison et on essayait de trouver des formations adaptées à ces besoins après que la Direction ait exercé ces arbitrages. Par exemple, si quelqu'un avait demandé de faire un stage de saut en parachute ou à l'élastique, la Direction aurait dit non. Mais, si quelqu'un demandait de faire un stage sur un module informatique, on aurait dit oui. En 1992, nous avons changé notre approche et nous avons défini un certain nombre de thèmes qui nous sont apparus prioritaires pour la formation de l'année en cours. Une fois qu'on a lancé ces axes de travail, on a recensé tous les besoins du personnel, ceux-ci étant maintenant cadrés. Nous avons été amenés à faire davantage d'arbitrages en ce qui concerne l'encadrement, la règle étant de ne plus offrir qu'une formation en principe par année civile. Alors comme on avait des cadres qui demandaient trois formations, certains deux, nous avons fait inévitablement des arbitrages en la matière" (entretien avec la responsable de la formation d'une grande entreprise du secteur sanitaire et social).*

Le plan de formation construit à partir du "projet d'entreprise" est fortement normatif et repose sur une série de filtres qui dispensent le plus souvent de mettre en place des systèmes d'arbitrage entre les différents salariés comme c'est le cas dès que le plan de formation se réduit à un enregistrement des différents besoins. Dans les entreprises où le plan de formation est constitué à partir des demandes des salariés, des systèmes d'arbitrage sont en effet nécessaires. Dans le tertiaire ou les petites entreprises, l'arbitrage tient souvent à des caractéristiques individuelles du salarié : délai entre deux stages, nombre de stages passés, etc. Dans les entreprises industrielles, le système d'arbitrage est souvent lié à l'adéquation entre la demande et le poste occupé. Avec le modèle du "projet d'entreprise" c'est le salarié lui-même qui est invité à se faire l'arbitre de ses demandes. Les consignes contenues dans les plaquettes accompagnant les formulaires de demandes de stages sont très explicites à cet égard :

*"Vous êtes invité à réfléchir, avec votre responsable hiérarchique, aux compétences que vous avez à développer : pour vous perfectionner dans votre poste actuel, pour vous préparer à un nouveau poste. Ce développement peut s'organiser de façons multiples. A vous de sélectionner, en concertation avec votre responsable hiérarchique*

*et à l'aide des documents à votre disposition, le type d'action le mieux adapté. Après établissement de votre projet, merci de le faire parvenir à l'attention du Département Emploi/Formation via votre hiérarchie qui complétera éventuellement les demandes formulées. A réception le Département Emploi/Formation examinera chaque projet pour s'assurer de l'adéquation entre les besoins et les demandes" (extrait d'une plaquette à l'usage des salariés du secteur bancaire).*

Toutes les entreprises auprès desquelles nous avons enquêté n'appliquent pas au pied de la lettre cette méthodologie. A côté des axes définis par la direction, l'élaboration du plan de formation peut prendre parfois en compte les "demandes" des chefs de service, éventuellement celles des salariés ou encore plus rarement celles des représentants du personnel<sup>96</sup>. Dès lors, il appartient de trouver des solutions à des besoins qui ne s'intègrent pas forcément dans le plan de formation. Un certain nombre d'entreprises ont développé le système du co-investissement qui permet au salarié de bénéficier d'une formation dont certains frais sont pris en charge par l'employeur, l'autre partie étant à sa charge.

*"Les axes de formation sont définis au départ par le comité de direction. En fonction de ça, on a des demandes de formation qui viennent des services, donc des demandes collectives mais aussi des demandes individuelles. Le rôle du service de formation est d'essayer d'aider les responsables hiérarchiques dans la définition du plan de formation de leur service. On joue un rôle de conseil en tâchant de faire réfléchir à la planification des objectifs à moyen terme, aux objectifs visés, aux évolutions de fonctions. On fait presque ça, sauf que les axes donnés par le comité de direction sont un petit peu difficiles. Il y a des demandes qui apparaissent au cours du recueil des besoins et donc on n'est pas aussi carré que ça. On propose une prise en charge des frais de formation pour qui que ce soit qui désire suivre une formation dans quelque domaine que ce soit à partir du moment où c'est dispensé par un organisme reconnu et que ça dure au minimum 40 heures" (responsable formation entreprise de biens de consommation).*

En déplaçant le système d'arbitrage, la méthode du "projet d'entreprise" retire du pouvoir aux hiérarchiques dont le rôle n'est plus que de conseiller et de recueillir les demandes des salariés selon des procédures, entretiens ou questionnaires, qui sont

<sup>96</sup> Il n'y a guère que dans les branches ou les secteurs d'activité disposant de fonds d'assurance formation que les avis des élus aux comités d'entreprise sont pris en compte dans la mesure où l'avis du comité d'entreprise sur le plan de formation est joint obligatoirement au formulaire établissant le plan annuel d'utilisation des fonds. Les employeurs sont souvent obligés de négocier s'ils ne veulent pas encourir le risque d'un avis défavorable. L'autre cas de figure où l'avis du CE est pris en compte est celui des conventions FNE qui donnent lieu à des négociations avec les directions du travail.

formalisées par les services du personnel. Cette nouvelle fonction de conseil dévolue aux hiérarchies intermédiaires accompagne dans les industries de type fordiste la mise en place de nouveaux systèmes d'organisation du travail plus flexibles<sup>97</sup>. La course à la certification et au label de qualité (normes ISO)<sup>98</sup> dans laquelle sont engagées nombre d'entreprises produisant des biens de consommation ou intermédiaires (voitures, chaudières, plastique, produits alimentaires, etc.) destinés aux marchés extérieurs les amène à bouleverser - entre autres<sup>99</sup> - les méthodes antérieures de production où l'application des normes et des cadences reposaient entièrement sur la hiérarchie intermédiaire : contremaître, chef de ligne, chef d'atelier, etc. Cette hiérarchie intermédiaire n'échappe pas aux objectifs du "projet d'entreprise" et se retrouve incluse dans les formations à la communication et au management qui composent dans beaucoup de plans de formation l'un des axes majeurs aujourd'hui.

*"Nous avons une maîtrise qui est homogène, traditionnelle, technicienne, assez hiérarchique, assez autoritaire et peu à l'aise sur les aspects management et ressources humaines. L'objectif du plan de formation est pour cette population de diversifier les outils de management de façon à leur donner les moyens d'avoir une gestion de leur équipe qui soit plus participative et plus moderne. Nous les avons formés pour faire des entretiens individuels d'évaluation du personnel et ils mènent pour la première fois des entretiens depuis cette année" (entretien avec le directeur du personnel d'une entreprise de bines intermédiaires).*

De même que certains représentants du personnel regrettent que ce système de pilotage de la formation ne laisse plus de place aux initiatives individuelles même si ce système suscite par ailleurs des inégalités, il existe un certain nombre d'employeurs qui dénoncent aujourd'hui ces nouvelles méthodes. Dans un article publié dans la Revue française de gestion<sup>100</sup>, Jean-Louis Fichter

<sup>97</sup> Voir l'ouvrage de Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

<sup>98</sup> La certification ISO (International Standard Organisation) est attribuée aux entreprises qui se conforment tant au niveau de leur production, de leur service après-vente, du contrôle de leurs produits à un référentiel établi nationalement par l'AFAQ (Association française pour l'Assurance de la Qualité) où l'on retrouve à la fois des représentants de services techniques mais aussi des grands donneurs d'ordre comme l'EDF, la SNCF, Renault.

<sup>99</sup> La certification ISO recoupe toute la chaîne des activités qui peuvent conférer une "valeur" ou une "qualité" au produit : relation avec les fournisseurs, recherche et développement, processus de fabrication, etc.

<sup>100</sup> Jean-Louis Fichter, *"Non au projet d'entreprise !"*, Revue Française de Gestion, mars-avril 1988, pp. 85-88.

l'un des dirigeants de la BRED, Banque régionale d'escompte et de dépôts, s'élève contre la méthodologie du "projet d'entreprise" qui permet selon lui de concilier "la doctrine philosophique du souverain de Hobbes et les techniques d'organisation de Taylor" : "Nos entreprises sont en effet bâties sur un modèle industriel dont l'algorithme est "prévision-planification-organisation-exécution-contrôle". Chaque agent y tient sa place comme un rouage dans un mécanisme (...) la diffusion d'un projet dans un tel contexte a pour le moins l'inconvénient d'être un coup d'épée dans l'eau mais en outre peut avoir un effet démobilisateur auprès de ceux qui conçoivent y prendre une part active (...) Le pire danger de la formulation d'un projet est de faire prendre conscience à chacun du décalage existant entre les actes et les paroles ; les valeurs de l'entreprise se reflètent en effet dans ce qu'elle fait au quotidien et non dans ce qu'elle dit<sup>101</sup> ". A une conception transcendante des intérêts de l'entreprise condensée dans un projet, il oppose une conception immanente : "nous sommes convaincus, écrit-il, que notre projet s'écrit chaque jour au fur et à mesure que nous valorisons les actions de nos collaborateurs et que nous réalisons les multiples projets qui sont formés à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'entreprise"<sup>102</sup>.

Comme nous avons pu le constater durant notre enquête l'élaboration du plan de formation à partir du "projet d'entreprise" ne revêt cet aspect très fortement hégémonique que dans les entreprises qui héritent d'organisation fortement pyramidale. On peut dire que la méthode du "projet d'entreprise" s'impose avec d'autant de vigueur que l'organisation de l'entreprise est pour reprendre la typologie de Mintzberg de type "mécaniste" c'est-à-dire s'appuyant sur une "bureaucratie fortement centralisée, une division du travail poussée, et un fort contrôle hiérarchique"<sup>103</sup>. Dans les entreprises comportant plusieurs établissements ou dans les entreprises divisionnalisées, le "projet d'entreprise" permet aux directions générales d'imposer leur stratégie par un arbitrage budgétaire qui se fait a priori et permet ainsi de conduire le changement en évitant les surenchères entre les différents établissements ou divisions.

<sup>101</sup> J.-L. Fichter, op. cit., p. 88.

<sup>102</sup> J.-L. Fichter, op. cit., p. 88.

<sup>103</sup> H. Mintzberg, "Organisation design : fashion or fit", Harvard Business Review, janvier-février 1981.

*"La gestion du budget formation est autonome pour chaque établissement. Par contre, l'attribution du budget pour chaque établissement est décidée au niveau du siège. Ça ne se fait pas en fonction de besoins précis, c'est plutôt un arbitrage par rapport à un projet global. Aujourd'hui on a constamment diminué notre budget formation depuis le démarrage de l'usine. On est passé d'une technologie très ancienne à une technologie très très moderne. C'est une des usines les plus modernes d'Europe. Il a fallu adapter le personnel, apprendre de nouveaux métiers, donc un plan formation très important : 8 % de la masse salariale. Et ça a progressivement diminué pour en arriver à 3,2 % en 1993" (entretien avec un responsable formation d'un entreprise d'agro-alimentaire appartenant au groupe BSN).*

L'élaboration du plan de formation et le projet d'entreprise est conduit avec d'autant plus de souplesse que les entreprises sont de taille moyenne, qu'elles sont positionnées sur des segments étroits et pointus à l'exemple de l'entreprise fabriquant du matériel de positionnement (voir supra) ou encore qu'elles sont divisées en services animés par des professionnels relevant de disciplines distinctes comme c'est le cas dans le secteur sanitaire et social. Dans ces entreprises de type "innovatrice" pour reprendre la terminologie de Mintzberg, c'est rarement le chef d'entreprise ou un comité de direction qui décide du projet et du plan de formation mais des commissions ad hoc réunissant différents spécialistes et experts auxquels s'adjoignent parfois certains membres des comités d'entreprise.

*"Le projet institutionnel, on a commencé à partir de 1985 à le faire au sein d'un groupe qu'on a appelé le groupe de réflexion institutionnelle qui était composé de psychologues, du responsable de l'équipe éducative, de psychiatres, d'éducateurs. On a comme cela constitué un écrit qu'ensuite on a présenté aux autres et qu'on a discuté avec eux et cela s'est appelé perspective 90, c'étaient nos axes de travail pour les années à venir" (entretien avec le directeur d'un institut de rééducation).*

### **5.3. Gestion des compétences et formation professionnelle**

En déplaçant le système d'arbitrage, la méthode du "projet d'entreprise" tend à renforcer dans les grandes entreprises, et en particulier celles appartenant à des groupes, l'hégémonie des directions générales en même temps qu'elle donne du pouvoir aux directions des ressources humaines. Cette autonomisation progressive de la formation par rapport aux demandes individuelles mais également au pouvoir des hiérarchiques n'est sans doute qu'au tout début de son processus. La mise en place de nouvelles

méthodes d'organisation des "ressources humaines" comme la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois devrait conduire dans les années qui viendront à accentuer cette indépendance de la politique des ressources humaines par rapport aux pressions individuelles, aux luttes de pouvoir entre les différents services mais également par rapport aux représentants du personnel. La formation n'est plus alors l'expression d'un besoin individuel ou d'un service mais une simple opération qui se justifie ou non selon qu'il y a un déficit de "savoir" par rapport à une situation de travail jugée idéalement à partir d'un référentiel.

*"Quand un ingénieur est demandeur d'une formation, pas pour lui, parce qu'ils n'y vont pas trop, mais pour la maîtrise moyenne souvent, pour lui c'est indispensable. Il ne peut pas comprendre que je puisse dire : non ça, on ne peut pas, et si je me mets à sa place, je suis d'accord avec lui ; mais chacun à son niveau a ce raisonnement-là et c'est la principale difficulté mais en même temps tout le piquant de gérer la formation. C'est quand même assez globalement mal ressenti et on va accentuer la difficulté avec le développement de la logique de la compétence dont l'un des thèmes est d'essayer de voir l'écart entre les compétences du salarié et les compétences du poste" (responsable du service formation d'une entreprise de transformation des métaux appartenant à un grand groupe national).*

Dans les secteurs les plus formateurs, banques, assurances, transport, production d'énergie, la gestion prévisionnelle de l'emploi ou des compétences a pris ces dernières années le pas sur les méthodes classiques d'élaboration de la formation qui se constituaient d'une part à partir des demandes des chefs de services : formations d'adaptation à des nouvelles techniques et des demandes individuelles ou à partir d'un projet d'établissement ou d'entreprise. Datant tout au plus des années quatre-vingts, la "gestion prévisionnelle des emplois" s'est très vite répandue dans les entreprises du secteur public et nationalisé et commence à se diffuser auprès des entreprises du secteur privé appartenant à des grands groupes comme BSN voire à des PME dans le cadre de conventions passées avec l'Etat<sup>104</sup>. Inventée au début des années 70, c'est en grande partie la conjoncture économique des années 80 qui a servi de vecteur à la GPE comme le rappelle Vincent Merle : "Ce sont les grandes vagues de licenciements au début des années 80 qui ont provoqué la prise de conscience de la nécessité d'une gestion prévisionnelle de l'emploi (...) Cet élément de contexte a contribué à marquer les débuts de la GPE ; elle a été d'abord perçue

<sup>104</sup> On trouvera dans l'ouvrage de Valérie Hellouin, *Vers une gestion prévisionnelle des emplois*, Paris, 1992, Centre INFFO, un certain nombre d'expériences menées dans des PME en particulier dans le cadre des conventions FNE formation-prévention.

comme une série d'outils permettant une approche préventive des problèmes de licenciement et comme un moyen de maîtriser la dimension quantitative des problèmes de main-d'oeuvre. Dans l'esprit de ses promoteurs, la GPE avait sans doute d'autres ambitions"<sup>105</sup>.

Les livres de Le Boterf, de Jalbert et de nombreux autres, les méthodes mises au point par les chercheurs du CEREQ comme la méthode ETED ou par le GRETA comme celle du "groupe-métier" ou encore par l'ANPE sur les bassins d'emploi de même que les expériences d'EDF-GDF, de l'INRA, ou du Crédit Agricole ont constitué en quelques années les linéaments théoriques et méthodologiques de la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Cette nouvelle "ingénierie sociale" a été très vite relayée et vulgarisée par des associations comme Développement et Emploi, des centres spécialisés dans la formation continue et son information comme le centre INFFO, des organismes para publics comme le CARIF, des revues comme *l'Éducation permanente*. L'État a lui-même contribué à répandre la GPE en aidant au financement de nombreuses opérations ponctuelles sur le bassin d'emploi ou auprès d'entreprises en particulier par le biais des conventions FNE formation-prévention<sup>106</sup>. Les techniques, le vocabulaire et les expériences dans le domaine de la GPE ont ainsi peu à peu pénétré les directions du personnel des grandes entreprises par le biais de séminaires, de conférences, de cours ou encore lors d'interventions de cabinets privés d'audit ou d'organismes comme les GRETA, l'ANPE, le CEREQ dans des opérations de diagnostic et de conseil, stages auprès des associations spécialisées. Des logiciels sont également apparus sur le marché qui permettent des projections et des simulations à partir des structures de qualification existante et des différents indicateurs concernant le personnel : turn-over, âge, etc.

Dans son ouvrage Valérie Hellouin rappelle que la Gestion prévisionnelle de l'Emploi comporte trois volets "l'analyse des situations de travail et des compétences disponibles ; l'appréciation des évolutions souhaitables et possibles des emplois et des compétences disponibles ; la négociation des actions de gestion des ressources humaines avec l'ensemble des partenaires

<sup>105</sup> V. Merle, op. cit., p. 5.

<sup>106</sup> Les conditions d'éligibilité aux conventions FNE-prévention supposent de mettre en oeuvre des méthodes qui sont celles la GPE comme l'analyse de l'emploi saisie dans la perspective de leur évolution dynamique. Voir sur ce problème E. Kirsch, "*Prévoir et former*", CEREQ, documents de travail, juin 1989, n° 49.

concernés, et notamment les représentants des salariés et les organisations syndicales"<sup>107</sup>. Les deux premiers volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences supposent la mise au point d'une instrumentation qui fait souvent défaut dans l'élaboration classique du plan de formation. Il s'agit au minimum d'un référentiel métier comportant la carte et le contenu des emplois types et des emplois cibles qui leur sont associés<sup>108</sup>.

*"Au jour d'aujourd'hui, il n'y a plus de public prioritaire, c'est-à-dire qu'on est rentré dans une phase où il est difficile de savoir quelle formation il faut donner à nos employés. On est entré dans un système de référentiel métier et à partir de ce référentiel métier on va faire des domaines de formation, traduction du référentiel métier en formations. On pourra alors mesurer l'écart entre le métier que la personne exerce et les compétences à acquérir. Là on détecte ce que chacun a besoin pour son métier mais tout ne va pas se faire en un an. Actuellement, on s'est attaqué aux métiers qui peuvent couvrir 800 à 900 personnes. On a mis autour d'une table des gens représentatifs d'un métier par exemple celui d'agent commercial, et puis pendant une journée on fait le tour du métier, ce qu'ils font et tout ça. On avait bien sûr des fiches de fonction pour ces métiers. Au cours d'une deuxième journée on associe les hiérarchiques et des spécialistes de l'emploi et on leur demande d'imaginer comment ils le voient évoluer par exemple dans les Pays de la Loire et on obtient ainsi une fiche qui est l'emploi type et une autre fiche qui est l'emploi cible" (responsable de formation dans le secteur bancaire).*

Dans ce système de gestion prévisionnelle des emplois, la formation va servir à combler l'écart entre les savoirs mis en oeuvre dans les fonctions actuelles du salarié et les savoirs à acquérir pour remplir l'emploi de demain. Le référentiel des emplois est ainsi doublé d'un référentiel formation qui, pour chaque emploi, décrit les domaines de connaissance nécessaires à l'exercice du métier dans un horizon donné. L'entretien avec le salarié selon une grille précodée<sup>109</sup> va permettre à son responsable hiérarchique de déterminer ses points forts et ses points faibles. A partir de là sera élaboré avec l'agent un itinéraire

<sup>107</sup> V. Hellouin, op. cit., p. 19.

<sup>108</sup> L'emploi type désigne l'emploi tel qu'il est exercé réellement au travers des postes de travail et l'emploi cible, l'emploi tel qu'il est anticipé à un horizon donné compte tenu des facteurs d'évolution : organisation de l'entreprise, introduction de nouvelles technologies, changement de produit, etc. Ces définitions sont empruntés au livre de Guy Le Boterf, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, éditions d'organisation, 1990.

<sup>109</sup> Pour le poste d'agent commercial la grille d'entretien recense 19 domaines de compétence qui vont de la gamme des produits bancaires à l'analyse financière tout en incluant le droit et la fiscalité. Chaque agent lors d'un entretien est jugé simultanément sur ces 19 domaines selon une grille découpée selon 4 niveaux : est sensibilisé, connaît, maîtrise, est expert.

de formation sur deux ou trois ans. On retrouve à ce niveau les grands principes d'individualisation des formations appliqués dans d'autres domaines de la formation continue comme le crédit formation individualisée<sup>110</sup>. Le salarié doit comme dans le projet d'entreprise rapporté sa situation à une norme idéale qui n'est plus ici d'ordre économique ou culturelle mais de l'ordre du savoir.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications comme la méthode du "projet d'entreprise" qu'elle spécifie et prolonge se met en place dans un contexte de restructuration des entreprises. Il ne s'agit pas seulement de définir les emplois de demain et les qualifications qui lui seront associées mais également les emplois qui vont disparaître. Dans les métiers de la banque, des assurances, la généralisation de l'informatique fait disparaître peu à peu toutes les opérations manuelles et d'emplois peu qualifiés qui occupaient un grand nombre d'agents. Pour les plus jeunes et les mieux formés qui peuvent être réorientés vers d'autres métiers de la banque, la formation via la gestion prévisionnelle des emplois est une possibilité mais pour ceux qui sont trop éloignés du profil de demain, leur emploi est directement menacé.

*"En 1974, on rentrait dans les banques avec un niveau BEPC, c'était peut-être un niveau meilleur que celui d'aujourd'hui mais comme on a confiné ces gens-là dans des tâches très modestes, c'est pas là qu'ils ont progressé. Ils faisaient toutes les tâches les plus mécaniques, tout ce qui est manipulation, comptage de billets, des pièces de monnaie, des coupons, tout ce qui disparaît avec l'informatique. Or, il faut que nous diminuions nos effectifs. Jusqu'à présent et cela fait déjà huit ans, on diminuait de 1,5 % par an. Maintenant, il faut passer à la vitesse supérieure de 1,5 % à 2 % par an pour arriver à tenir. C'est douloureux, c'est difficile ; ça nécessite automatiquement de la gestion des emplois c'est-à-dire de la réorientation et donc de la formation. Mais, dans le plan gestion des effectifs, on a aussi un volet retraite anticipée, un volet démission aidée avec la possibilité de se faire assister par un Cabinet conseil, placement et plan de carrière, pour des personnes qui voudraient faire des congés formation pour apprendre un nouveau métier. Je dois avoir une cinquantaine de demandes et autrement j'ai un congé pour création d'entreprise. Mais ça ne résout pas notre problème" (entretien avec une responsable formation du secteur bancaire).*

En faisant de l'individu son propre juge, la gestion prévisionnelle des emplois comme le "projet d'entreprise" met le salarié en devoir de s'évaluer. Mais, l'évaluation revêt dans la GPE un tout autre aspect que dans le "projet d'entreprise" qui reprend à

<sup>110</sup> Sur la notion de projet professionnel voir P. CAM et A.-C. Dubernet, Dispositif national et application territoriale : le crédit formation individualisée en Pays de la Loire, Formation emploi, Cereq, octobre-décembre 1992, n° 40, pp. 20-22.

son compte le plus souvent les aspects traditionnels de toute formation : adaptation à une nouvelle technologie, acquisition d'une nouvelle qualification par le biais d'une formation diplômante, etc. Dans la gestion prévisionnelle le "poste" n'est plus défini objectivement a priori par un niveau de formation donné, et la mise en oeuvre d'une technique, mais par référence à la manière dont le salarié se comporte relativement à ses différentes tâches, ce qu'on appelle sa "compétence". Avec la notion de "compétence", on introduit des éléments qualitatifs tels que le savoir-être ou le savoir-faire social du salarié qui échappent aux conventions habituelles d'ordre collectif et objectives qui règlent les attributions de poste au sein de l'entreprise comme l'ancienneté, le savoir-faire professionnel ou encore le diplôme. Cet élément nouveau introduit dans la gestion du personnel permet de conduire une politique plus flexible que ce soit au niveau des salaires ou que ce soit au niveau des promotions.

*"CAP 2000, c'est un accord qui a été signé au niveau du groupe par les partenaires sociaux sauf la CGT. L'idée fondamentale c'est de faire évoluer les gens par la compétence, de reconnaître un niveau de compétence et non plus comme avant par le poste qu'ils occupaient. Si deux personnes occupent le même poste et que, par exemple, l'une est davantage formée, on reconnaîtra cette compétence avant même une promotion sur un autre poste. On pourra trouver à un même poste deux personnes rémunérées à des niveaux différents parce qu'elles auront des compétences différentes, mais elles occuperont cependant le même poste" (entretien avec une responsable du service formation d'une entreprise de biens intermédiaires).*

En reportant les critères de définition du métier sur la relation entre une personne et le poste occupé, la notion de "compétence" interdit pratiquement de définir les postes conventionnellement et a priori à partir d'un certain nombre de critères objectifs. Cette personnalisation de l'emploi et cette individualisation des trajectoires professionnelles ne fait pas l'unanimité du côté syndical et tout particulièrement du côté de la CGT.

*"Le premier objectif de la formation, c'est quand même de former les gens à des techniques qui évoluent constamment. C'est quand même quelque chose qui apparaît évident. Il y a aussi tout l'aspect individuel et même familial. Par exemple, apprendre aux gens à gérer leur budget. La formation professionnelle aujourd'hui, elle sert en fonction d'objectifs précis de la direction, c'est tout. Les bilans de compétence, c'est pareil. C'est justement dans le cadre de l'ACAP 2000 qu'on fait ça. On a un entretien par individu pour voir la carrière future, les aspirations des gens, leurs besoins, etc. Il ne faut pas rêver, il y a 1100 personnes, une fois l'entretien terminé, c'est : au revoir, Monsieur, et c'est terminé, ça reste dans un petit coin. Ça a certainement*

*changé la situation de quelques uns, mais le drame c'est qu'ils sont peu nombreux, et pour certains on leur a dit qu'il valait mieux qu'ils se taisent parce qu'ils étaient payés au-dessus de leur compétence. Dans la compétence, ils mettent tout y compris ce que les gens font à l'extérieur, si on s'occupe d'une association, si on fait de la musique. Il y a tout dedans. Mais moi, je ne suis pas d'accord parce qu'il y a quand même quelque chose d'anormal là dedans. C'est vrai le musicien, c'est sûr qu'il a des qualités, que c'est une compétence mais je ne vois pas pourquoi on s'en servirait pour dire : eh bien, ton petit camarade est moins bon en musique, il sera payé moins cher que toi" (entretien avec un représentant du personnel CGT d'une entreprise de biens intermédiaires).*

La notion de compétence ne fait qu'accentuer dans les entreprises les processus de flexibilisation et d'individualisation de la main-d'oeuvre salariée. Elle peut permettre dans nombre d'entreprises de pallier aux difficultés telles que le turn-over<sup>111</sup> ou l'absentéisme qui proviennent de la composition du personnel. Sur le même poste, il n'est pas rare de trouver un jeune possédant le niveau bac et un "ancien" rentré par recommandation familiale et ayant fait son apprentissage sur le tas. Mais cette individualisation de la formation et des parcours en fonction de la compétence se fait au détriment de critères plus institutionnels et plus objectifs sur lesquels les partenaires sociaux pouvaient s'entendre sans qu'il soit nécessaire de recourir à des guides d'interprétation.

La gestion prévisionnelle versus emploi ou compétence est en passe de devenir une sorte de norme à laquelle se réfèrent implicitement ou explicitement désormais les DRH. Parmi les entreprises de plus de 500 salariés que nous avons interrogées, c'est le rapport aux objectifs de la GPE et en particulier à l'aspect anticipation des emplois et des compétences qui est le plus discriminant parmi les attitudes des directeurs des ressources humaines. Il y a d'abord ceux qui la rejettent comme une sorte de gadget sans intérêt, ceux qui l'utilisent essentiellement comme une méthode de gestion quantitative des emplois, ceux qui n'en retiennent que l'aspect qualitatif et s'intéressent à l'évolution des compétences, ceux qui aimeraient l'utiliser mais ne disposent pas de moyens nécessaires, etc.

<sup>111</sup> Les banques se plaignent aujourd'hui de constater un turn-over très important parmi les diplômés bac+2. Ce phénomène est très largement lié à l'impossibilité d'offrir à ces jeunes dans le contexte actuel un plan de carrière dans un horizon relativement proche.

*"La gestion prévisionnelle de l'emploi c'est un terme comme partenariat, c'est des mots qu'on colle partout. Le problème de l'évolution des métiers, c'est tout simplement l'évolution du produit. Ça se suit. L'accord CAP 2000, ça part d'un bon sentiment mais c'est un peu irréaliste. Ce n'est pas un plan social pour le licenciement, c'est un plan social pour la formation. La formation, c'est aussi une mode. Depuis quelques années, c'est sensé pallier à tout. Ici, quand vous avez un problème de management, on dit que la formation va le résoudre. Ce n'est pas vrai. Exemple, des gens se plaignent dans l'entreprise que les réunions ne démarrent pas à l'heure ! On trouve la solution, il faut former les gens à l'animation des réunions. C'est pas idiot, mais c'est pas pour cela que les gens arriveront à l'heure !" (directeur du personnel dans une entreprise de production de biens de consommation).*

*"La gestion prévisionnelle des emplois c'est très vraisemblablement aujourd'hui le FNE, ce sont les départs à 53 ans et 6 mois. Quelle est l'entreprise qui gère de façon prévisionnelle les emplois autrement que par le FNE ? Pour moi, il n'y a pas de gestion prévisionnelle. C'est parce qu'il y a plus de travail à un moment donné et qu'on ne veut pas licencier, qu'on va essayer de mettre les gens dans un endroit où il y a du travail et que pour cela on va les former. On ne les forme pas a priori en se disant on va les enlever de là pour les mettre là-bas. On ne sait pas à l'avance. C'est le marché qui décide et il y a des moments quand on parle de flexibilité, on peut se demander si c'est de la flexibilité ou si c'est le bazar parce que par moment la différence n'est pas grande" (entretien avec le directeur du personnel d'une entreprise de biens d'équipement).*

Le rejet ou l'enthousiasme soulevé par la méthode est le plus souvent fonction de la pression du marché économique : plus elle est forte, plus les prévisions à long terme apparaissent dérisoires ; plus elle est faible parce que le secteur est relativement protégé ou qu'il jouit d'un public ou d'un marché stable, plus la GPE est valorisée. A ces critères, il conviendrait d'adjoindre ce que l'on pourrait nommer le "degré d'institutionnalisation" de l'entreprise. Selon qu'elle appartient à un Groupe ou non, qu'elle bénéficie ou non de fonds publics, que son réseau géographique est étendu, qu'elle est en position de monopole ou de quasi monopole, l'entreprise peut ajuster ses prévisions en personnel à plus ou moins long terme.

A la différence de la formation initiale dont l'autonomie relative par rapport aux demandes des entreprises ou des familles permet de traiter d'une manière "égalitaire" ses différents publics, d'élaborer ses objectifs pédagogiques et ses contenus de formation sur le long terme, la formation professionnelle ne dispose pas d'une telle indépendance contextuelle. Elle se dissout donc en un grand nombre d'attitudes, de pratiques, de méthodes selon les entreprises, les secteurs d'activité et les budgets qui lui sont consacrés. Ce fossé entre la formation initiale et la formation continue a des conséquences sur les stratégies mises en oeuvre par les familles et les jeunes quant à poursuite des études et quant au

choix de leur formation. Dans une société, où la formation continue n'offre des moyens de progresser qu'à ceux qui sont le mieux formés et où certains secteurs d'activité souffrent d'un déficit important dans ce domaine, la stratégie la plus rationnelle pour un jeune consiste à aller le plus loin possible dans le domaine de la formation initiale et ce, dans des métiers qui offrent par la suite des moyens de promotion par le biais de la formation professionnelle.

## **TITRE III**

# **EVALUATION DES POLITIQUES DE FORMATION DANS DES ETABLISSEMENTS DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL AFFILIES A PROMOFAP**

## "du projet d'établissement à l'apprentissage organisationnel"

### INTRODUCTION

Cette étude a comme point de départ une recherche-action menée par PROMOFAP entre 1988 et 1992. Implanté dans le secteur sanitaire et social privé à but non lucratif, PROMOFAP regroupe près de 6000 entreprises et 320.000 salariés.

La délégation Ouest a souhaité établir un diagnostic sur les politiques de formation de ses adhérents. Pour ce faire 14 établissements ont reçu l'aide d'un cabinet-conseil (C2F) afin qu'ils analysent :

- L'évolution de l'établissement en terme de public accueilli, d'équipement et d'organisation,
- Les pratiques professionnelles et les difficultés rencontrées,
- L'organisation du système de formation,
- Les compétences à acquérir ou à développer.

Les besoins exprimés dans cette première expérience, plus les résultats d'une enquête régionale<sup>112</sup>, ont débouché sur la définition d'une action prioritaire de formation au plan régional (APR) intitulée "Formation à la gestion de la formation".

Cette action, financée par PROMOFAP, a été suivie par près de 40 établissements entre 91-92. Il s'agissait d'intégrer le plan de formation - qui était souvent le simple miroir administratif de choix faits sur catalogue - dans une dynamique plus vaste comprenant :

- Le développement d'un projet d'entreprise,
- Un effort d'information sur la/les formation(s),
- Un recensement des besoins et un suivi auprès du personnel,
- La mise en place d'un calendrier prévisionnel.

<sup>112</sup> Voir le rapport de PROMOFAP - Pays de la Loire sur le bilan de cette recherche-action (1991) : *La formation professionnelle continue, dans le secteur sanitaire et médico-social : perspectives et priorités.*

Notre évaluation a consisté à déterminer l'impact de ces actions sur la qualité de la formation au sein de ces établissements. Plus précisément, quelles sont les évolutions perceptibles dans l'élaboration et la mise en oeuvre du plan de formation, le PAUF (plan annuel d'utilisation des fonds) ?

Cette recherche a donc été l'occasion d'étudier toute une série de problèmes :

- Comment ces établissements ont su faire face à l'enjeu, qu'est devenue la formation professionnelle continue ?
- Comment ont-ils pu concilier les intérêts des salariés et ceux des établissements tant sur le contenu des stages que sur leur financement ?
- Comment la formation s'est-elle intégrée au fonctionnement de l'établissement en n'étant plus vécue comme un simple dû ou à l'inverse comme une contrainte ?

Le but de notre étude étant de :

- Mesurer l'ampleur de la dynamique créée aussi bien dans les changements de comportements que dans la mise en place de nouvelles procédures,
- Identifier les acteurs qui sont au coeur de cette dynamique,
- Tester la cohérence que cette politique de formation entretient avec un ensemble d'autres actions.

# CHAPITRE 1

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUETE

### 1.1. Segmentation

Les établissements peuvent être regroupés en 6 catégories :

- IME, IMP, IRP, établissements ou services traitant du handicap physique et mental pour les mineurs,
- Service de milieu ouvert, maison d'enfants, association de sauvegarde, établissements ou services traitant du handicap social pour les mineurs,
- CAT, atelier protégé, établissements de travail protégé pour adulte,
- Etablissement de soins, hôpital, clinique, centre de réadaptation,
- Maison de retraite,
- Foyer occupationnel, maison d'accueil spécialisée.

De même 5 familles d'emplois peuvent être discernées :

- personnel de soins,
- éducation spécialisée,
- administratifs et services généraux,
- encadrement,
- animation socioculturelle.

### 1.2. Critères de représentativité

Il a été d'abord distingué 3 profils d'établissements :

- Les établissements qui ont été l'objet d'une intervention d'aide au conseil en formation, soit 14 établissements,
- Les établissements qui ont participé à l'APR "formation à la gestion de la formation", soit 38 établissements,
- Les établissements qui n'ont participé à aucune phase de la recherche-action.

Le dernier profil a été finalement écarté de l'enquête. Nous faisons l'hypothèse que les changements, si changements il y a, sont de l'ordre des manières de faire dans de nouvelles règles du jeu en train de se construire. Vis-à-vis de ces "objets" l'approche comparative semble moins pertinente que l'étude approfondie des établissements concernés par la recherche-action impulsée par PROMOFAF.

Par rapport aux deux profils restants les critères de représentativité se réfèrent aux éléments suivants :

- La catégorie et la famille d'emplois des établissements,
- La taille en effectifs salariés,
- Le mode de prise en charge : internat/externat.

### **1.3 Les entretiens dirigés**

D'après les critères ci-dessus un panel de 15 établissements a été constitué :

- 7 établissements ayant bénéficié d'une aide au conseil en formation sur les 14,
- 8 établissements qui ont participé à l'APR sur les 38.

Cette disproportion s'explique, toujours, par la volonté d'enquêter auprès d'établissements suffisamment impliqués dans des changements et par la difficulté à rentrer en contact avec les autres.

Au préalable, nous avons procédé à un pré-test du questionnaire support à l'entretien semi-directif. Pour ce faire l'établissement XXXX, dirigé par M. XXXX, a été sollicité.

Au final, nous avons pu mener cette enquête auprès de 12 établissements du secteur Sanitaire et Social, affiliés à PROMOFAF (7 des 14 et 5 des 38).

Dans chaque établissement nous avons rencontré le directeur ou le responsable de la politique de formation ainsi qu'un stagiaire ayant suivi cette formation. Ce stagiaire était, de préférence, un représentant du personnel (DP et/ou membre du CE). 22 personnes ont été ainsi interviewées sur la politique de formation au sein de

leurs établissements.

**Questionnaire d'évaluation des politiques de formation**

<b>CHAMP DU QUESTIONNAIRE</b>	<b>QUESTIONNAIRE</b>	<b>PROBLÉMATIQUE</b>
<b>RESPONSABILITÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pourriez-vous indiquer la ou les personne(s) qui, dans votre établissement, s'occupe(nt) de la formation ?</li><li>- Quelles sont leurs responsabilités respectives (prise de décision, analyse des besoins, questionnaire, tri des demandes, élaboration finale du plan de formation) ?</li></ul>	Qui s'occupe de la formation et qui fait quoi ? Il s'agit de définir les responsabilités de chacun dans le processus de formation propre à chaque entreprise afin de voir qui s'implique et quelles sont les stratégies vis-à-vis de la formation.

<p><b>CONSULTATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le rôle du CE ou des représentants du personnel vis-à-vis de la formation ?</li> <li>- Quel est le dispositif global d'information mis en place dans votre établissement sur la formation ?</li> <li>- L'ensemble du personnel connaît-il PROMOFAF, a-t-il une connaissance suffisante des possibilités qu'offre PROMOFAF ? En matière de financement pluriannuel par exemple ?</li> </ul>	<p>Y-a-t-il une démarche paritaire ou est-ce la direction qui décide du plan de formation ?</p> <p>Qu'est-ce que pour vous une démarche paritaire, à quel niveau se situe-t-elle? Sur quels points il y a avis seulement, consultation, décision ou accord faisant référence à une négociation.</p> <p>Importance de l'information et de la communication autour de l'élaboration du plan de formation. Mettre à la disposition des salariés un simple catalogue, par exemple, suscite des demandes très particulières.</p> <p>Sait-on que l'on peut mettre en oeuvre une formation coûteuse une année et que l'on récupère sur l'année suivante pour équilibrer ?</p>
----------------------------	--	--

<p><b>PROJET</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous un projet guidant votre politique de formation ?</li> <li>- Si oui, depuis quand ? Quel est son contenu et de quelle manière a-t-il été élaboré ?</li> <li>- En quoi l'audit a-t-il contribué à définir les grands axes de votre plan de formation ?</li> </ul>	<p>Importance du projet pour définir les lignes d'actions et les objectifs que la politique de formation doit accompagner. Vision moins administrative et plus impliquée de la formation comme répondant aux besoins de l'établissement. Importance du temps car depuis les annexes 24 les projets sont obligatoires.</p>
<p><b>PRÉVISION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous êtes-vous fixé des étapes précises dans le temps pour l'élaboration de votre plan de formation ? Existe-t-il des réunions d'informations sur le projet, en amont existe-t-il des réunions sur la formation elle-même ?</li> <li>- Existe-t-il des réunions autour de l'évolution prévisible des métiers et de l'organisation du travail ?</li> <li>- Quelle est la procédure "type" qui est mise en oeuvre pour élaborer le plan de formation ?</li> </ul>	<p>Quand commence-t-on à s'occuper de la formation ? Y-a-t-il des étapes clairement définies ou réaction dans l'urgence à l'approche des délais légaux ? Rapport au temps très important. Autre aspect de la prévision dans la prise de conscience des évolutions dans le travail et les missions de chacun.</p>

<b>COMPÉTENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous les moyens de connaître précisément la formation de base des salariés et le contenu de leur fonction dans l'établissement ?</li> <li>- Quelles sont les principales demandes que vous recevez en matière de formation ? Ont-elles évolué? (plus liées au projet individuel)</li> <li>- Reçoit-on des demandes en dehors des procédures mises en place? (spontanée,..)</li> </ul>	<p>Analyse des besoins pour une synergie entre l'offre et la demande et le développement d'une véritable compétence au profit de l'individu et de l'établissement. Prise en compte d'une politique de formation qui ne cherche pas à satisfaire des désirs seulement individuels. Catégorie de personnel, demande culturelle surtout, personne déjà formée.</p>
<b>NÉGOCIATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous décrire la phase préparatoire aux décisions entre l'employeur et les salariés pour définir le contenu des actions et les personnes concernées par le plan de formation ?</li> <li>- Est-ce que vous fixez des objectifs prioritaires ? De quelle manière et sont-ils respectés ?</li> <li>- De quoi est constitué le support qui concrétise ces négociations ?</li> </ul>	<p>Quand négocie-t-on ou pas ?  Mise en place d'une démarche objective et concertée.  Plus de ticket lié à l'ancienneté ou à un "c'est votre tour cette année".  Vérifier que cette démarche différente se traduit concrètement par un plan de formation qui n'est plus un simple formulaire administratif mais un projet de formation.</p>

<p><b>FINANCEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les frais que vous imputez sur votre PAUF ?</li> <li>- Est-ce que les salaires de remplacement sont intégrés obligatoirement dans ce budget ou demande-t-on un effort de la part du salarié ?</li> <li>- Possédez-vous d'autres lignes budgétaires pour des actions de formation non inscrites sur le plan de formation ? Proportionnellement quelles sommes représentent ces différentes lignes et quel volume de formation ? Quelle catégorie est concernée?</li> </ul>	<p>Droit de tirage Certains établissements sous tutelle ne peuvent pas dépasser le budget légal ; comment contournent-ils cet obstacle ?</p> <p>La participation du salarié à une partie du coût financier de sa formation peut être un signe de son implication plus grande dans la politique de formation de l'établissement.</p> <p>Frais pédagogiques, d'hébergement, cofinancement lorsque le salarié prend sur son temps de vacances par exemple.</p>
<p><b>ÉVALUATION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y-a-t-il une évaluation des effets de la formation lors du retour des stagiaires ? Et du plan ?</li> <li>- Le salarié trouve-t-il un poste en adéquation avec la formation qu'il a suivi ?</li> </ul>	<p>Importance de l'évaluation dans une démarche globale de formation liée aux besoins de l'établissement et aux attentes des salariés.</p> <p>Plan en terme de prévisionnel ; de réellement réalisé, d'analysé par le CE par exemple.</p>

## **CHAPITRE 2**

### **LE CADRE DE L'ÉTUDE**

#### **2.1. Les acteurs en présence**

La première caractéristique commune concerne les types d'acteurs impliqués dans ces politiques de formation.

Ces acteurs, qu'il s'agisse d'acteurs collectifs ou d'acteurs individuels, peuvent être répartis en 4 catégories :

- Acteurs officiels représentant les pouvoirs publics,
- Acteurs institutionnels représentant l'entreprise,
- Acteurs organisationnels,
- Acteurs opérationnels.

##### **2.1.1. Acteurs officiels représentant les pouvoirs publics**

Au niveau des pouvoirs publics l'intervention se situe essentiellement à deux niveaux : aide au financement et processus de certification.

L'aide au financement est importante pour des établissements qui, pour la plupart, sont sous la tutelle de la DDASS. Cette dernière exerce un contrôle de plus en plus sévère à mesure que ses financements se font moins généreux.

*"Avant, autour d'une table on pouvait obtenir ce que l'on voulait, maintenant c'est beaucoup plus difficile".*

Cette évolution sensible oblige les établissements concernés à une gestion plus rigoureuse de leurs ressources.

Le processus de certification des pouvoirs publics, par exemple la reconnaissance officielle d'opérations qualifiantes,

constitue, également, un enjeu important. Cela permet une aide financière ponctuelle mais aussi la reconnaissance du "sérieux" de l'établissement par la DDASS, essentielle pour son agrément.

### **2.1.2. Acteurs institutionnels représentant l'entreprise**

Au niveau institutionnel, il existe, d'une part, PROMOFAP qui joue le rôle d'une sorte de conseiller et de régulateur en matière de formation. Il donne des orientations, met en place des APR (actions prioritaires régionales) répondant à des besoins structurels et ayant un faible coût pour l'établissement. D'autre part, il y a le chef d'établissement. Ce dernier tend à reprendre en main la formation et à affirmer son rôle de décision.

Enfin les représentants des salariés au sein du CE et de la commission-formation doivent se repositionner face à un changement d'attitude de l'employeur, mais également, des salariés vis-à-vis de la formation.

### **2.1.3. Acteurs organisationnels**

Au niveau organisationnel, on retrouve dans ces petits établissements une partie des acteurs du niveau institutionnel :

Le Directeur a un rôle clef dans la construction des opérations de formation, que ce soit dans la négociation préalable jusque dans la réalisation concrète.

Les membres de la commission-formation sont des interfaces indispensables pour faire clairement émerger les besoins des salariés et les mener à une formulation officielle de leur demande de formation devant le responsable de l'établissement.

Véritable base de données ayant la confiance des salariés ils sont un élément indispensable dans le processus de formation.

### **2.1.4. Acteurs opérationnels**

Enfin au niveau opérationnel, les acteurs sont chargés de mener concrètement les opérations.

Il s'agit des organismes de formation de plus en plus impliqués dans l'établissement en raison de la nécessité d'élaborer un cahier des charges précis et ciblé qui remplace le stage "clef en main".

A l'intérieur de l'établissement on reconnaît un rôle de tuteur à certains salariés afin de gérer l'accroissement du nombre de stagiaires et de contrats de qualification dans l'établissement.

Enfin, à la sortie de leur formation, les salariés sont de plus en plus sollicités pour transmettre les savoirs qu'ils ont acquis et pour renouveler une réflexion de l'institution.

## **2.2. Un environnement interne et externe en mutation**

L'environnement externe devient, d'abord, une notion à intégrer pour des établissements traditionnellement protégés en raison de leur mission sociale.

Pour les CAT, par exemple :

*"Une évolution se profile vers le développement d'ateliers protégés. Au lieu d'avoir un prix de journée de l'Aide Sociale, l'atelier doit fabriquer des produits pour équilibrer ses charges de fonctionnement y compris de personnel" (M. XXXX).*

Étape entre le CAT classique et l'entreprise, l'atelier protégé a un objectif d'insertion à court terme permettant un désengagement de l'État, ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes.

Il y a une modification des conditions d'agrément visant une efficacité accrue (rentabilité ?) des équipes pédagogiques, éducatives et thérapeutiques.

Enfin ces établissements sont obligés de faire face à une évolution sensible du public accueilli. On peut retenir pour tous les établissements la prise en charge de cas de plus en plus "lourds" qu'il s'agisse d'un problème médical, social, ou lié à l'âge du public reçu (plus jeune ou plus vieux).

Ceci influence considérablement l'environnement interne de ces établissements :

Le travail se révèle être de plus en plus ouvert : nouvelles approches de soin, contact continu avec les familles, structures plus souples, développement du partenariat.

Exigence d'une plus grande technicité, avec des compétences à renouveler, une polyvalence des faibles niveaux de qualification à acquérir.

Tout ceci débouche sur une demande de réflexion sur les missions et le rôle de chacun, sur un souci d'évaluation et de méthodologie d'approche face à certains problèmes.

Ces changements croisent une évolution naturelle de ces institutions qui arrive toute à un âge adulte.

On constate un vieillissement relatif de la population des salariés (la moyenne d'âge est de 40 ans)<sup>113</sup>.

Un certain nombre de salariés traverse une phase de réflexion sur leur métier et est frappé par des phénomènes d'usure professionnelle.

### **2.3. La complexité des stratégies en oeuvre**

Le système d'acteurs en place et l'environnement tant interne qu'externe expliquent en grande partie les stratégies développées par ces établissements.

Ces stratégies sont multiples, elles permettent de prendre la mesure des enjeux constitués par la formation aussi bien au niveau

<sup>113</sup> voir rapport PROMOFAP, op. cit., p. 41.

de l'employeur que du salarié ou des représentants du personnel.

Ces enjeux sont multiples et peuvent être assez bien distingués :

- Il y a un rapprochement de la politique de formation vis-à-vis des objectifs de l'entreprise que défend l'employeur,
- On constate une évolution vers des stages collectifs extérieurs ou intra-muros, directement liés à un projet d'établissement.

Parallèlement il existe une évolution de la demande de formation sur l'initiative du salarié. On passe du stage "plaisir" à une formation plus liée à son environnement professionnel.

On observe le passage du "stage à la formation", formation plus longue et plus coûteuse, avec de nombreuses répercussions sur le financement et l'élaboration de ces formations.

Il y a une remise en cause du stage "catalogue" pour aller vers l'élaboration d'un cahier des charges en matière de formation, avec de nouveaux rapports entre établissement et organisme de formation.

Le Fond mutualisé évolue "d'une gestion des sommes vers une gestion des hommes", avec des problèmes de responsabilités partagées entre l'employeur et l'organisme.

Mais cette liste n'a guère d'intérêt en elle-même. Nous faisons l'hypothèse que pour expliquer l'évolution de la formation dans ces établissements il est nécessaire non pas de juxtaposer des stratégies mais de prendre en compte leurs interactions, leurs conflits, et les ajustements qui en résultent.

Ceci rend l'analyse beaucoup plus délicate mais permet d'être sensible à la construction de nouvelles règles de fonctionnement qui s'opère au travers de ces confrontations.

De la même manière cela permet de ne pas faire l'impasse sur un facteur primordial dans cette construction, l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel semble être un facteur discriminant pour distinguer les simples discours et les changements organisationnels réels.

Plus exactement, il permet de voir comment des discours, des objectifs, peuvent être pervertis en ne prenant pas en compte les conditions de leur opérationnalisation.

## **CHAPITRE 3**

### **LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

Une des questions de fond que nous étions en droit de nous poser, préalablement à notre recherche, concernait l'existence ou non d'une politique de formation professionnelle continue dans des établissements où la taille est relativement réduite, la gestion du personnel faiblement structurée et l'impact des changements technologiques semble, pour un certain nombre d'établissements, assez indirect.

Or, au niveau des établissements enquêtés, force est de constater l'émergence d'une véritable politique de formation. Cette dernière se révèle autour de trois préoccupations majeures au sein des discours de tous nos interlocuteurs :

- Qui a en charge la responsabilité de la FPC ?
- Pourquoi forme-t-on les salariés ?
- Comment former ces salariés ?

Ces trois préoccupations nous semblent être constitutives de "l'entrée en politique" de la formation en ce sens qu'elles recouvrent quatre sources de tensions :

- Tensions quant aux acteurs de la formation,
- Tensions quant aux finalités de la formation,
- Tensions quant aux moyens,
- Tensions quant aux financements.

L'analyse de ces quatre sources de tensions constitue un angle d'attaque intéressant pour situer les enjeux, repérer les processus en oeuvre et expliquer comment se construisent des politiques de formation au sein de ces établissements.

### 3.1. Tensions entre les acteurs : une redéfinition des rôles

Traditionnellement le budget alloué à la formation est géré par les représentants du personnel. La direction ne fait que contrôler l'aspect légal des dépenses. Dans certains cas il y a une cogestion partielle ou totale entre les représentants du personnel et la direction.

L'important, dans les deux cas, semble être l'absence de tensions en matière de formation et par là même l'absence d'acteurs revendiquant un rôle à part entière.

Pour la direction, il s'agit d'une simple obligation administrative de dépenser des budgets alloués à la FPC. Cette obligation est considérée, au mieux, comme un cadeau distribué à des salariés.

Pour les représentants du personnel, cela se résume à une gestion de l'ordre des départs en stage, critère d'ancienneté oblige. On met à la disposition des salariés des "catalogues" de stages pour qu'ils puissent faire leur choix. Quasi oeuvre sociale la formation est du ressort naturel du CE sans que ce dernier joue de rôle notable dans la politique de formation.

La fin des années 80 voit la situation se modifier sensiblement.

Les changements dans l'environnement externe et interne obligent les établissements à mettre en oeuvre une politique d'adaptation où la formation joue un rôle prépondérant.

Dans un même temps, la compétence est de plus en plus recherchée comme facteur d'identité et de sécurité personnelle et professionnelle par les salariés.

Un signe apparent de ces changements est constitué par les sommes allouées à la formation qui sont de plus en plus importantes : d'1,4 % en 1991 elles représentent, pour 1994, une obligation légale minimum de 2,10 % de la masse salariale brute dont 1,60 % pour le seul plan de formation (0,20 % pour le CIF et 0,30 % pour la formation en alternance).

Tout ceci offre, bien sûr, des opportunités nouvelles, mais également, de nouvelles contraintes. La formation devient un véritable enjeu vis-à-vis duquel des groupes se positionnent et veulent être reconnus comme autant d'acteurs de la formation.

Deux acteurs clefs peuvent être discernés : la direction de l'établissement et le CE. L'étude n'a pas pu prendre en compte, de façon explicite, un troisième acteur tout aussi important, le salarié, dont l'attitude vis-à-vis de la formation semble s'être modifiée.

Au niveau de la direction il y a un mouvement général de reprise en main des objectifs et de la prise de décision en matière de formation.

Pour ce faire on observe des stratégies de contournement du CE avec la création de commission de formation *ad hoc* court-circuitant le CE.

Plus souvent, il y a l'affirmation par la direction d'un rôle positif du CE mais qui n'est plus un rôle de décision en matière de formation :

*"Le CE a un rôle consultatif mais il reste l'interlocuteur indispensable pour appréhender les besoins. Une demande ne peut déboucher que si elle est préalablement explicitée par le salarié, or cela ne peut se faire à travers la hiérarchie mais à travers un représentant du personnel" (M. XXXX).*

En filigrane, on voit la direction affirmer son rôle de décision plus ou moins négociée en matière de formation ; il ne s'agit pas d'un amoindrissement du rôle de l'acteur syndical mais bien plutôt d'un partage plus strict des compétences.

Ceci est confirmé par un autre chef d'établissement :

*"Le CE a un rôle de repérage des besoins ; un salarié hésite moins à demander ce qu'est un CIF à un membre du CE qu'à la direction. Le CE est aussi le porteur de la politique de la direction auprès des salariés. En effet, il l'a négocié avec la direction et il doit la soutenir" (M. XXXX).*

Au niveau du CE, on ne tient pas nécessairement au statut de décideur au moment où la formation devient une source de tension

dans l'établissement.

Il préfère souvent revenir à un rôle plus clair de proposition et de pression sur l'employeur pour qu'une négociation et un compromis s'opèrent entre les désirs des salariés et les intérêts de l'établissement.

Cette tension est perceptible chez cet élu du CE :

*"Il y a un souci du CE d'informer les salariés pour déminer les choix effectués. Il existe un enjeu stratégique autour de la formation qui oblige à une grande clarté. Le plan de formation est affiché dans la salle de réunion de sorte que chacun peut voir qui part, ce que cela coûte. Il est nécessaire de faire participer tous les salariés à l'élaboration du plan pour que ce dernier soit accepté. Chacun doit comprendre pourquoi tel individu part et pas un autre, cela réduit la pression du : c'est mon tour. "*  
(M. XXXX).

Notons que le CE regroupant souvent plusieurs établissements, des tensions naissent entre les délégués du personnel qui sont à la base en contact avec les salariés et le CE qui gère avec des critères plus globaux. Certaines commissions-formation du CE ont édicté la règle que tout D.P. soit membre à part entière de la commission afin de limiter ces conflits potentiels.

### **3.2. Tensions sur les finalités de la formation : du projet d'établissement à l'apprentissage organisationnel**

Pourquoi forme-t-on les salariés, c'est-à-dire quelles sont les finalités privilégiées ?

Il y a là une tension entre les finalités propres à l'individu et celles liées aux besoins de l'établissement.

Cette tension n'existait pas il y a quelques années. Les salariés posaient la formation comme un acquis légitimé par la loi.

Le discours des salariés était selon un directeur d'établissement :

*"Ah oui, mais c'est une formation qui nous appartient aussi a-t-on le droit de choisir ce que l'on veut. Depuis 1989-90 on a fait passer un message pour une formation plus liée au projet de l'établissement. Au départ, les salariés voyaient cela comme une remise en cause de leur pouvoir de décision. Il a fallu des discussions journalières sur le bien fondé de ce changement. Peu à peu cela a fait son chemin et spontanément on a vu de moins en moins de demandes type ski, (...) on a toujours laissé une liberté de choix au salarié mais ce choix s'est naturellement recentré" (M. XXXX).*

Comment cette tension entre les finalités des salariés et les finalités de l'établissement est-elle gérée ?

Un début de réponse réside dans la capacité à proposer un projet d'établissement qui puisse faciliter l'intégration des finalités de l'individu et celles de l'organisation.

*"Le projet institutionnel était, au départ, une justification par rapport à des organismes de contrôle comme la DDASS et par là-même le fruit du seul travail du directeur qui cherchait à justifier une demande d'aide accrue. En fait on s'est vite aperçu de la possibilité de créer une dynamique institutionnelle, avec des salariés réfléchissant à leur pouvoir, leur compétence et aux buts de l'établissement" (M. XXXX).*

Dans cet établissement, le projet institutionnel est ce qui inspire le plan de formation. L'ensemble du personnel a conscience que les demandes de formation qui n'auraient pas leur ancrage dans le projet institutionnel auraient peu de chance d'être retenues par la commission-formation.

Face aux mutations que connaissent ces établissements, l'existence et la qualité d'un projet semblent jouer un rôle important.

A titre d'exemple, dans deux établissements où existe un internat on est frappé par des attitudes différentes. Dans le premier, où il n'y a pas de projet d'établissement, on exprime souvent les contraintes, réelles, liées au travail en internat, tandis que le second n'y fait pas référence. Or si on examine le projet d'établissement qui existe chez ce dernier, on constate que l'internat est restitué dans un rôle positif et charnière dans l'établissement :

*"Le passage à l'internat vise à provoquer une rupture entre l'enfant et son milieu, sa vie familiale, lui permettant une prise de recul ainsi qu'à son entourage, par rapport à*

*leur problématique. C'est donc à travers l'enfant et sa prise en charge que nous abordons ses rapports avec sa famille et son milieu dans le but de les clarifier et si possible de les maintenir, grâce à une évolution de l'enfant recherchée selon des objectifs clairement déterminés" (Foyer XXXX).*

Un travail restitué dans un projet peut aider à relativiser les contraintes qu'exerce l'environnement interne et externe sur les salariés. Encore faut-il que ce projet ne reste pas un simple discours faute d'acteurs portant réellement ce projet.

Il ne s'agit pas d'un processus d'assimilation ou d'identification qui réduirait les tensions à zéro. Il s'agit bien plutôt d'un travail de tous les acteurs de l'institution, travail vécu comme un apprentissage organisationnel.

Pour se réaliser, être en acte, le projet de l'établissement doit être médiatisé par un apprentissage organisationnel. Entre le projet et le plan s'opère un apprentissage organisationnel, c'est-à-dire que :

- L'organisation doit intégrer les changements, apprendre de nouvelles façons de travailler,
- Cet apprentissage ne peut se faire en dehors des hommes qui composent cette organisation,
- Cela suppose une capacité à laisser les individus être acteurs et moteurs de ces changements. C'est-à-dire qu'ils puissent se situer dans ces changements par une lente négociation autour des buts, des besoins de l'organisation et des répercussions sur leur travail.

Ce dernier point est trop souvent oublié, or il conditionne la réussite du projet d'établissement :

*"Il s'agit de faire en sorte que des gens qui sont autonomes puissent inscrire leur autonomie dans un projet de l'institution" (M. XXXX).*

*"Le projet institutionnel doit être pris en charge par l'ensemble des personnes. Chacun à son niveau doit être acteur et moteur. On essaie de multiplier les lieux où les gens peuvent agir et influencer sur la vie de la maison" (M. XXXX).*

Cet apprentissage organisationnel correspond à un véritable besoin et suscite des propositions intéressantes comme celle d'une fonction tutorale conçue comme une promotion pour tout salarié

ayant acquis une réelle compétence au cours de sa carrière :

*"Il faudrait offrir la possibilité d'une promotion interne, non hiérarchique, mais technique. Le salarié expérimenté aurait 1/3 de son poste affecté à la formation personnelle mais aussi à la formation des autres. Cela valoriserait sa pratique professionnelle et le remettrait sans cesse en cause. Sorte de tutorat, il devrait s'informer à l'extérieur et retransmettre auprès des jeunes. Ceci est important dans des métiers assez informels où l'on a l'impression chaque année de réinventer l'eau chaude. Il y a un potentiel de l'institution mais on ne sait pas le capitaliser et le transmettre. Le savoir ne vient plus du directeur mais vient d'un réseau de communication ; il faut l'organiser pour que ce savoir puisse se transmettre, s'appliquer (...) l'important c'est de faire un travail ensemble même si on n'est pas tout à fait d'accord" (M. XXXX).*

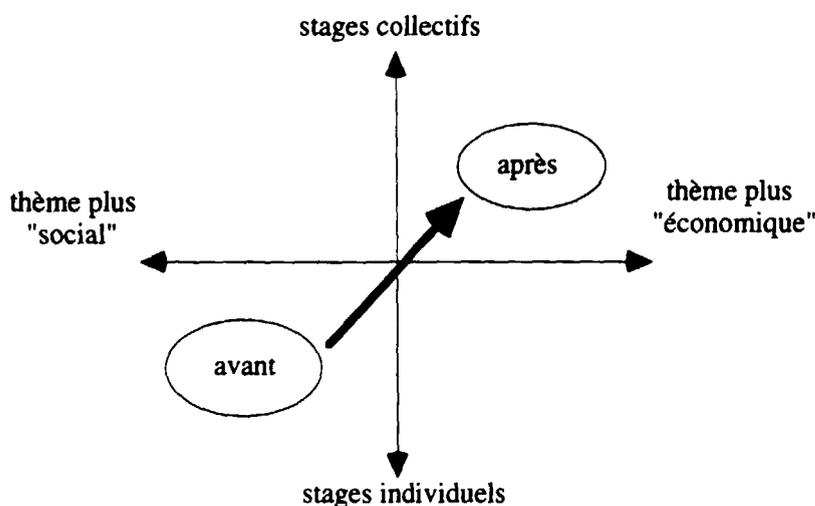
Nous allons voir que ceci a des répercussions directes sur le plan de formation et constitue l'une des tensions quant aux moyens à mettre en oeuvre dans les politiques de formation.

### **3.3. Tensions sur les moyens de la formation : formation collective et/ou individuelle ?**

L'une des évolutions marquantes quant aux moyens en matière de formation est le développement des formations collectives.

Ces formations collectives représentent, dans notre échantillon, en moyenne 30 % de la somme inscrite au PAUF contre moins de 10 % au début des années 80.

Un directeur d'établissement (M. XXXX) nous confirme cette évolution et nous propose le graphique suivant :



Les explications que l'on peut avancer sont de deux ordres.

Premièrement, il s'agit de prendre en compte le problème de la formation des non-qualifiés ou faiblement qualifiés.

La formation collective est un moyen de débloquent les esprits, de rassurer en permettant de se situer par rapport à l'institution. Dans cet esprit ce sont souvent des formations intra-muros.

Un directeur d'établissement nous explique sa démarche :

*"Nous sommes partis du constat que la formation individuelle attire toujours les mêmes personnes. Aussi a-t-on mis en place une formation collective annuelle à laquelle participe l'ensemble du personnel. Cette formation collective permet, en outre, à certaines personnes de participer à la formation et d'avoir ensuite moins peur d'aller en formation" (M. XXXX).*

Dans un autre type d'établissement un membre du CE a une analyse similaire :

*"Au niveau des non-qualifiés il est nécessaire de développer un apprentissage à la formation. Dans un premier temps on ne peut pas rechercher à les qualifier mais plutôt à développer chez eux une réflexion de groupe pour promouvoir leur identité d'AMP, par exemple. Il s'agit de leur redonner confiance et qu'ils soient mieux intégrés. A partir de là si ils sont dans une dynamique institutionnelle ils peuvent être motivés à se former" (M. XXXX).*

Une deuxième explication peut être avancée face à ce développement des formations collectives.

Dans des organisations plus formalisées où le poids hiérarchique et bureaucratique se fait naturellement plus sentir, la formation collective est un moyen de faire bouger les choses. Il faut partir à plusieurs pour qu'au retour une dynamique soit possible afin de dépasser le poids des habitudes.

*"On voit ainsi deux personnes vouloir partir ensemble au même stage car elles se disent qu'en revenant le message retenu ne sera pas noyé, on pourra mieux faire avancer les choses" (M. XXXX).*

Néanmoins, cette évolution ne va pas sans poser quelques questions. C'est le cas lorsque les justifications avancées dépassent largement le cadre des explications proposées ci-dessus.

Il semble qu'il faille prendre garde à un risque de confusion entre les moyens et les buts visés.

Un compte-rendu de CE note que :

*"Certaines personnes se trouvent inscrites en stages collectifs alors qu'elles avaient formulé des demandes individuelles de formation, notamment le personnel des services généraux. Le président de l'association dont fait partie cet établissement répond que ce stage collectif est un choix de l'établissement et de l'association. Les formations collectives permettent de créer une dynamique, de sensibiliser les personnels et de les faire évoluer dans leurs fonctions" (M. XXXX, association XXXX).*

La formation collective n'est qu'un moyen au service du but qu'est l'évolution concomitante de l'établissement et des salariés.

Il n'y a pas d'adéquation "naturelle" entre cet outil - la formation collective - et ce but. Croire que cet outil peut faire figure de but à lui tout seul c'est s'exposer à de graves déconvenues.

Ce risque a été très bien analysé par un directeur d'établissement :

*"L'institution n'a pas à se reposer sur la formation permanente pour penser sa propre évolution. Il doit y avoir une dynamique interne à l'institution pour penser sa propre évolution. A partir de là les individus sont suffisamment mûrs pour demander des formations leur permettant d'accompagner les évolutions de l'institution. Par rapport aux formations collectives il faut préférer et développer une réflexion institutionnelle permettant aux individus de prendre conscience de leur évolution nécessaire dans l'institution" (M. XXXX).*

Ceci rejoint la réflexion d'un autre directeur d'établissement :

*"Le projet d'établissement est directement lié à la formation mais il en est bien distinct. C'est à partir d'une réflexion sur les pratiques et non dans des réunions sur la formation que les salariés prennent en charge leur formation et l'intègrent dans leurs pratiques. On essaie que le plan de formation soit lié à l'évolution de l'établissement. Les maîtresses de maison se sont, par exemple, réunies pour essayer de cerner leurs besoins, les manques qu'elles ressentaient ; elles ont fait ensuite appel à des formateurs, non pas dans le cadre de stages "prêts à consommer" mais en disant : "voilà ce que nous voulons, la formation doit porter sur tel et tel sujet" (M. XXXX).*

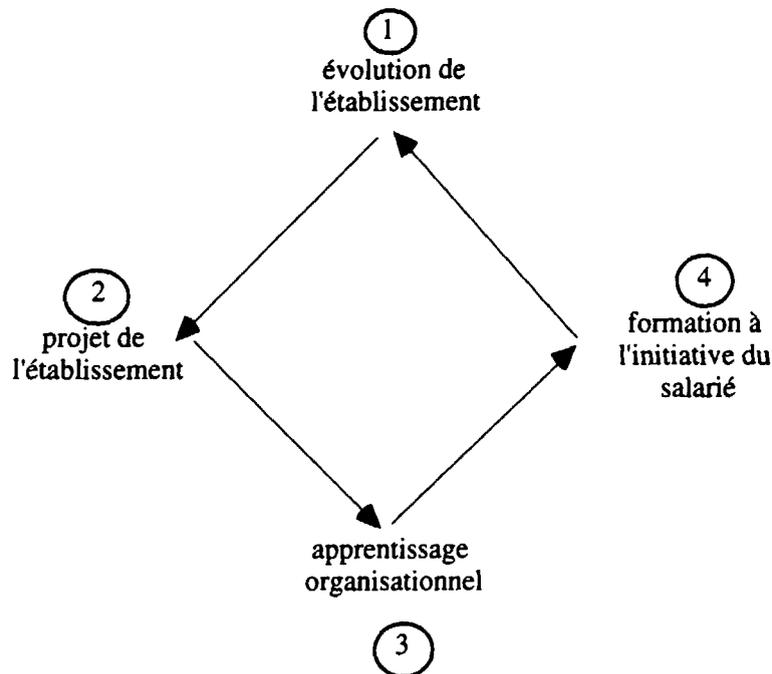
Le plan de formation est l'étape ultime qui a débuté avec le projet d'établissement.

Ce projet s'est développé, a pris corps, à travers un apprentissage organisationnel qui a permis à l'individu de se situer dans l'organisation et dans son travail.

Tout ceci débouche sur des attentes en matière de formation où une grande place doit être laissée sur l'initiative du salarié si l'on veut que cette dynamique ne s'arrête pas.

Or dans des établissements on réserve sur le PAUF 50 % aux formations collectives et 50 % aux formations individuelles. Mais parmi ces dernières la moitié est à la seule initiative du salarié, soit, en réalité, 25 % du PAUF strictement individuel. Cela semble insuffisant pour maintenir cette dynamique.

Schématisons cette dynamique :



Si un apprentissage organisationnel existe dans un établissement, il n'est pas souhaitable de développer que les seules formations collectives au détriment de formations individuelles sur l'initiative du salarié.

En effet cette phase <sup>(4)</sup> doit être encouragée :

*"La réflexion de l'institution sur elle-même et son projet crée des demandes individuelles précises et évolutives qui viennent, à leur tour, enrichir l'institution par de nouvelles discussions. En ce sens le plan de formation doit être réservé à l'individu ou à des demandes techniques de l'institution. Je crois qu'il est beaucoup plus sage et plus fructueux d'amener les personnes à leur propre évolution plutôt que de la leur imposer. Il faut donc que les gens aient la possibilité d'être dans une certaine attente par rapport à leur travail se traduisant par des demandes individuelles de formation" (M. XXXX).*

Elle permet de concilier le projet de l'établissement avec la tendance des salariés à demander des formations beaucoup plus longues :

*"Les gens ne désirent plus ces petits stages de 3/4 jours où alors sur des sujets pointus qui n'en méritent pas plus. La demande va vers les formations qui les transforment, eux et leurs pratiques" (M. XXXX).*

*"Il y a peu d'objectifs prioritaires sur le plan de la formation, on laisse plutôt les gens développer des stratégies individuelles. Je trouve qu'il est beaucoup plus enrichissant de voir des gens aller chercher une formation qui rentre dans un projet individuel. C'est valorisant pour l'équipe d'avoir un personnel qui décide un type de formation qui va lui donner une promotion, le rendre un jour capable, par exemple, de diriger la maison" (M. XXXX).*

Notons que ces formations individuelles sont des formations liées à un projet professionnel personnel. Elles sont issues d'une réflexion de l'individu sur sa place dans son travail et dans l'organisation.

Il y a là une richesse et un moteur dont ne peut se passer un établissement pour concevoir son évolution.

Ce projet individuel se nourrit de l'apprentissage organisationnel à l'oeuvre dans l'établissement et en retour il nourrit cet apprentissage en lui permettant de s'enrichir et de s'approfondir.

Un équilibre doit s'instaurer entre formations collectives et formations individuelles. Cet équilibre est le garant d'un véritable lien entre l'organisation et l'individu.

Il y a donc un enjeu important en ce qui concerne les moyens à mettre en oeuvre en matière de formation.

Pour en prendre la mesure exacte il est essentiel de voir que le plan de formation comme le projet d'établissement s'insèrent dans une construction beaucoup plus vaste qui leur donne toute leur efficacité.

Il y aurait un grand risque à concevoir le plan de formation et le projet d'établissement comme étant adéquats par essence aux finalités de l'individu et de l'établissement.

Cette croyance masquerait l'importance de l'apprentissage organisationnel et créerait un lien artificiel entre le plan et le projet. Ce lien serait incapable de faire évoluer les individus et l'établissement.

### 3.4. Tensions sur le financement de la formation : la nécessité d'une gestion prévisionnelle

La tension sur les moyens a bien sûr une répercussion directe sur les coûts. Ce facteur-coût est souvent prépondérant dans les choix effectués.

Soit on décide que toute demande pour une formation longue et qualifiante est trop onéreuse, et on l'exclut du PAUF en orientant l'individu vers les CIF. On réserve, alors, le PAUF à des formations courtes, de préférence collectives, afin qu'un maximum de personnes puisse partir en formation.

*"Soit on négocie avec l'employeur que le financement de certains stages collectifs ne soient que partiellement imputés sur le PAUF" (M. XXXX).*

*"On négocie qu'une formation concernant un individu mais sur initiative de l'employeur soit imputée à 50 % sur le PAUF et à 50 % sur un autre budget" (M. XXXX).*

On voit que la logique de coût aboutit à des résultats complètement différents selon la logique en oeuvre dans l'établissement concerné.

Pour voir les marges de liberté possibles il faut analyser le coût de la formation comme pouvant être pris en charge à 3 niveaux :

- Par les moyens de l'établissement comprenant ceux qui ne sont pas issus de la cotisation obligatoire,
- Par le personnel qui ne part pas en formation,
- Par la personne qui part en stage.

### **3.4.1. Les moyens de l'établissement comprenant ceux qui ne sont pas issus de la cotisation obligatoire**

*"Pour un ordre d'idée les budgets que l'on peut utiliser pour financer des actions de formation sont dans un établissement (M. XXXX) de :*

- . 70.000 F pour le PAUF proprement dit,*
- . 10.000 F pour la formation du directeur,*
- . 5.000 F pour des recherches spécialisées,*
- . 5.000 F pour des colloques, journées d'études."*

Il existe ainsi une somme qui avoisine 30 % de la somme allouée au seul plan de formation. Cette somme permet de relâcher la contrainte budgétaire.

Une partie de cette somme permet, par exemple, de sauvegarder une certaine "démarche plaisir" qui n'est plus possible d'avoir au niveau du plan de formation. La part de financement pour des colloques, journées d'études, s'est accrue ces dernières années. Elle offre la possibilité de sortir de l'établissement, de voir autre chose.

### **3.4.2. Le personnel qui ne part pas en formation**

Dans un certain nombre d'établissements on cherche à négocier une répartition des tâches pour combler l'absence de quelqu'un parti en formation. Cela permet de ne pas grever le budget par des frais de remplacement qui sont inscrits le plus souvent sur le plan de formation.

Ceci n'est pas possible dans tous les établissements, pour des raisons de sécurité par exemple.

Dès lors on se retrouve dans des situations où le nombre d'heures de stages n'est pas proportionnel à l'augmentation des budgets-formation. A partir d'un certain nombre de personnes en stage, la charge de travail est trop importante et les salaires des remplaçants diminuent d'autant le budget. Ceci est accentué dans le cas de formations "imposées" où ni le stagiaire ni le personnel en place ne cherchent d'arrangement.

### 3.4.3. La personne qui part en stage

Face à des demandes pour des formations de plus en plus coûteuses, des établissements négocient, parfois sur demande de la personne elle-même, que le salarié prenne une partie des frais à sa charge.

Ces formations sont souvent considérées comme un investissement, un capital pour le salarié, éventuellement négociable dans un autre établissement, ce qui justifie ces négociations.

#### Typologie de la formation dans l'entreprise

TYPE	FINANCEMENT
Plan de formation	- Établissement (droit de tirage légal)
Congé individuel de formation (CIF)	- FAF - FAF + établissement - Individu + établissement
Journée d'études colloque	- Établissement (budget annexe fourni par les tutelles)
Action prioritaire régionale/nationale (APR/APN)	FAF
Fonds d'intervention	FAF
Contrat de qualification	État

Pour tirer pleinement partie des diverses possibilités de financement il est nécessaire d'octroyer une place prépondérante à une gestion prévisionnelle de la formation.

*"Les formations étant de plus en plus longues et coûteuses, il y a nécessité d'une prévision permettant de trouver des sources de financement annexes, de sensibiliser le personnel pour des remplacements éventuels, d'avoir suffisamment de temps pour étudier le sérieux d'une formation pour pouvoir la soutenir le cas échéant" (M. XXXX).*

Sous l'angle non plus de la direction mais du CE on retrouve le même rôle d'un calendrier prévisionnel pour faire face aux tensions suscitées par le financement des formations :

*"Si l'on veut éviter le petit stage sur catalogue, il est important d'instaurer une gestion prévisionnelle de la formation. Seul un calendrier précis et suffisamment éloigné de la décision finale peut permettre des discussions et l'émergence chez le salarié de besoins plus approfondis. Ceci est important aussi pour un stage qui grève le budget car une négociation avec les autres salariés est nécessaire pour en montrer l'intérêt. Cela permet de monter des dossiers de cofinancement et de les soutenir efficacement auprès de certains organismes. On peut demander également des contrats de qualification pour remplacer l'individu qui part en formation longue" (M. XXXX).*

Dans ce cadre si le formalisme d'un calendrier à respecter sur l'année est nécessaire pour éviter une trop grande précipitation dans la prise de décision, il n'est pas suffisant pour constituer une véritable démarche prévisionnelle.

On voit que cette dernière est surtout liée à la qualité du dialogue entre l'organisation et les individus, mais également à la mise en place de dispositifs permettant de concrétiser le rôle de la prévision en matière de formation

Ainsi, cette gestion prévisionnelle ne se satisfait pas de critères de départ qui seraient liés de près ou de loin à l'ancienneté. Certes ce critère a le mérite d'être simple et non conflictuel mais il ne permet pas de prendre en compte les priorités de l'établissement et la maturité du projet de l'individu.

Certains ont mis en place un QUIF (quotient d'utilisation des fonds) : une personne peut utiliser plus qu'une somme moyenne pour sa formation, mais elle retrouvera ses droits à la formation proportionnellement plus tard qu'une personne ayant dépensé une somme moindre.

Pour ce faire, il faut concevoir le plan de formation dans une perspective pluriannuelle. Les dépenses de formations doivent pouvoir s'étaler sur plusieurs exercices. Cela permet le financement de formations onéreuses sans trop grever le plan annuel de formation.

## CONCLUSION

Trois axes prioritaires et complémentaires se dessinent dans les politiques de formation mises en oeuvre par ces établissements du secteur sanitaire et social :

- Actions collectives liées à une réflexion institutionnelle : elles doivent être conçues comme devant faire naître cette réflexion et/ou la relancer,
- Actions individuelles souvent longues et qualifiantes : elles doivent être liées au projet d'établissement,
- Actions envers le personnel peu qualifié : la demande de formation doit rester à l'initiative du salarié mais il faut réfléchir aux étapes et aux moyens pour qu'il parvienne à formuler cette demande.

Dans tous ces cas la formation n'est jamais prise comme une fin en soi. Elle est toujours liée aux finalités de l'individu et de l'institution.

Pour ce faire il faut inscrire la formation dans un processus qui la précède, l'enserme et la guide : l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel doit être conçu comme une méthodologie permettant à l'individu de construire un cheminement personnel qui aboutit à une demande de formation.

De même l'apprentissage organisationnel doit permettre à l'organisation de construire un projet d'établissement qui guide véritablement les salariés dans la construction de leur demande.

Vis-à-vis de cette méthode deux facteurs semblent prépondérants :

- La prévision conçue non pas seulement au niveau du calendrier décisionnel de la formation mais à tous les niveaux de l'institution afin de multiplier les possibilités tout en se donnant les moyens de les exploiter,

- La mise en place de formations sur mesure, pouvant répondre aux différentes étapes que suscite l'apprentissage organisationnel. Ceci suppose un partenariat plus constructif avec les organismes de formation.

# **ANNEXES**

# ANNEXE 1

Liste des entreprises par secteur d'activité ayant servi de base à l'analyse qualitative des entretiens sur la formation continue

Secteur	activité principale	Groupe	salariés	Marché	Plan social	Formation	% forma	% secteur 91	Zonage
1 I.A.A	Biscuiterie	Oui	1200	International	non	serv. formation	3,50%	3,54%	rurale
2 I.A.A	abattoir	Non	650	National	Oui	serv. formation	2,40%	3,54%	rurale
3 b.intermédiaires	caoutchouc	Oui	1500	International	Oui	serv. formation	1,80%	2,83%	urbaine
4 b.intermédiaires	aluminium	Oui	300	Europe	Non	serv. personnel	2,50%	2,73%	urbaine
5 b. d' équipement	sismographe	Non	530	International	Oui	serv. personnel	5,64%	3,45%	urbaine
6 b. d' équipement	emballage	Oui	250	National	Non	serv. personnel	2,30%	2,19%	urbaine
7 b. d' équipement	presses	Non	700	National	Oui	serv. formation	4,5%	2,77%	urbaine
8 b. consommation	meubles	Non	190	National	Oui	serv. personnel	1,80%	1,59%	rurale
9 b. consommation	meubles	Non	600	National	Non	serv. personnel	2,20%	1,59%	rurale
10 b. consommation	nautisme	Non	900	International	Oui	serv. formation	3,40%	2,91%	rurale
11 b. consommation	cuisines	Oui	490	National	Oui	serv. personnel	1,40%	1,59%	rurale
12 b. consommation	chaudières	Oui	1300	Europe	Non	serv. formation	3,70%	3,45%	urbaine
13 b. consommation	stylographes	Oui	1000	International	Non	serv. formation	3,40%	3,52%	urbaine
14 BTP	travaux publics	Oui	500	Régional	Non	serv. personnel	2,20%	1,72%	urbaine
15 BTP	Electricité	Oui	1500	Régional	Non	serv. formation	2%	1,72%	urbaine
16 Transport	voyageurs	Non	6800	National	Oui	serv. formation	9,5%	3,26%	urbaine
17 Transport	marchandises	Non	850	National	Non	serv. personnel	1,80%	3,26%	urbaine
18 Commerce	négoce	Oui	100	International	Oui	serv. personnel	1,80%	1,81%	rurale
19 Commerce	grande surface	Oui	350	Local	Non	serv. personnel	4,5%	1,81%	urbaine
20 Serv. marchand	établ. médical	Non	300	Régional	Non	serv. personnel	1,80%	1,60%	urbaine
21 Serv. marchand	médico-social	Non	150	Régional	Non	serv. personnel	1,80%	1,60%	rurale
22 Assurances	assurances	Non	200	Local	oui	serv. personnel	3,50%	3,39%	urbaine
23 Banque	banque	Oui	800	Régional	Non	serv. formation	7,04%	5,38%	urbaine
24 Banque	banque	Oui	1250	Régional	Non	serv. formation	8,00%	5,38%	urbaine
25 S. non marchand	social	Non	600	Régional	Non	serv. personnel	3,56%	3,39%	urbaine

## ANNEXE 2

### L'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

Les entretiens que nous avons recueillis auprès de différentes entreprises nous ont permis d'élaborer une sorte de guide des pratiques en matière d'élaboration du plan de formation. Ce guide s'est enrichi au fur et à mesure que nous dépouillions nos interviews tant les procédures différaient d'un établissement à l'autre. Pourtant très rapidement nous avons pu adopter une grille commune qui permettait de retenir la quasi totalité des informations en ce domaine. Ce guide comporte une quarantaine d'items. Aucun de ces items n'a de sens pris isolément. Car, d'un interlocuteur à l'autre le vocabulaire varie peu et emprunte une grande partie de ces termes techniques aux ouvrages sur la formation. Les personnes interrogées : chefs d'établissement, responsables de la formation, directeurs des relations humaines, utilisent les mêmes concepts. Des termes comme "projet", "axes", "objectifs" pour relater l'élaboration du plan de formation ont été communément employés par nos différents interlocuteurs bien que décrivant des processus fort divergents.

Parmi ces items, un certain nombre ont trait aux caractéristiques morphologiques de l'établissement : taille, secteur d'activité, % de la contribution à la formation continue ainsi qu'à des attributs qui y sont liés : existence ou non d'un service spécialisé dans la formation, existence ou non d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, existence ou non d'un plan pluriannuel.

D'autres items prennent en compte les relations entre les partenaires sociaux et la direction de l'entreprise. L'existence d'accords au niveau de la branche ou de l'entreprise donne le plus souvent une base à l'action des partenaires sociaux en matière de formation continue. Mais, l'essentiel de notre grille est consacré à l'élaboration du plan de formation lui-même.

## **Les procédures d'élaboration**

En demandant aux personnes ayant la charge du plan de formation de décrire la procédure d'élaboration dans ses moindres détails, on a pu différencier en fait trois types de "projet"<sup>114</sup> :

- Projet d'un homme seul (en général chef d'établissement ou d'entreprise) s'inscrivant dans des objectifs ou des axes,
- Projet sur l'initiative de responsables (chefs de service, spécialistes),
- Projet résultant d'une agrégation de projets individuels recueillis selon une méthode ou une autre.

Il est très rare que le plan de formation ne soit l'expression que d'un seul de ces projets. Il est le plus souvent le résultat d'une combinaison. A côté des axes définis par la direction, l'élaboration du plan de formation prendra en compte les "demandes" des chefs de service, éventuellement celle des salariés ou encore plus rarement celles des représentants du personnel. Ces différentes "demandes" conduisent à mettre en place des procédés d'arbitrage.

## **Les procédures d'arbitrage**

On a pu distinguer selon les établissements deux modèles d'arbitrage qui peuvent s'additionner voir se combiner.

### **1. Arbitrage sur des demandes individuelles**

Cet arbitrage peut soit résulter d'entretiens individuels et se baser sur des critères plus ou moins explicites telle la compétence du salarié ou la relation entre le poste et la formation, soit résulter d'un recueil par formulaires standards et prendre en

<sup>114</sup> Le terme de projet utilisé par un grand nombre de nos interlocuteurs n'implique rien d'aussi contraignant qu'un ajustement de moyens à une fin. Il s'agit le plus souvent de "demandes" justifiées ou justifiables et non de "projet" au sens fort du terme. Nous avons conservé le terme de "projet" faute de pouvoir distinguer à chaque fois ce qui relevait de simples demandes formalisées et ce qui relevait d'une "intention" ou d'une "direction".

compte des critères telle l'ancienneté ou le délai entre deux formations qui font l'objet d'un accord entre partenaires sociaux.

## **2. Arbitrage sur des demandes de service**

Lorsque les demandes émanent de services, l'arbitrage se fait en fonction des objectifs définis par des axes prioritaires au niveau de la direction de l'entreprise et seules sont prises en compte les demandes ne présentant pas trop d'écart avec ces priorités.

### **Les instances d'arbitrage**

Les instances chargées de régler les conflits varient d'une entreprise à une autre et au sein de la même entreprise selon le niveau hiérarchique concerné. Dans le cas où le conflit oppose deux chefs de service, c'est très souvent le chef d'établissement qui est amené à trancher après consultation des intéressés. Pour les conflits ordinaires, c'est le plus souvent le service de formation ou le directeur des relations humaines qui les prend en charge. Dans certaines entreprises, l'arbitrage est fonction d'une commission ad hoc. Ceci a l'avantage de ne pas impliquer la hiérarchie dans des arbitrages qui peuvent se révéler parfois délicats dans des structures où les relations d'autorité s'effacent derrière des rapports en apparence plus consensuels.

Il faut ajouter à ces procédures d'élaboration du Plan annuel de formation, un certain nombre d'autres caractéristiques qui tiennent à la nature des liens avec les organismes de formation. Selon la taille de l'entreprise ou l'étendu du groupe, la formation se fait soit en interne, soit en externe. La relation avec les organismes de formation externe peut revêtir différentes formes qui vont de procédures de sélection relativement élaborées : cahier des charges et appel d'offres à des procédures totalement informelles.

Par ailleurs, la relation avec des FAF ou des Fongecif modifie également l'appréhension qu'a l'entreprise de la formation professionnelle. Ces organismes jouent un rôle de conseil et orientent les politiques de formation des entreprises par le biais

de stages prioritaires. Enfin, les entreprises peuvent demander pour réaliser leurs objectifs en matière de formation continue différentes aides voire préconiser la participation des salariés sous forme de co-investissements.

Ces différents items permettent de regrouper et d'établir dans une seule grille l'intégralité des comportements recueillis lors des entretiens avec les chefs d'établissement.

### **Traitement graphique de l'information**

Les entretiens menés auprès de 25 entreprises, nous ont permis de dresser une sorte de carte des pratiques en matière d'élaboration du plan de formation. Pour dresser cette cartographie, on a procédé à un traitement graphique qui a consisté à noter la présence ou l'absence de l'item considéré (coder en 1 ou 0) et à remplacer les 1 et les 0 par des cases noires et grisées. Un regroupement des lignes selon les thèmes principaux permet d'isoler des groupes d'entreprise. La taille permet un premier clivage entre principalement les petites entreprises dont le plan de formation émane essentiellement de la direction et les autres entreprises où l'on procède à un recueil des besoins par l'intermédiaire des services soit par formulaires soit par le biais d'entretiens.

Au sein du premier groupe - celui des petites entreprises - la liaison avec un FAF introduit une première différence et, en particulier, au niveau du rôle des représentants (comité d'entreprise et délégués du personnel). Ceux-ci sont associés à la fois à l'information des salariés et au recueil de leurs desiderata.

Au sein du second groupe, les entreprises diffèrent à la fois par le type de recueil, mais également par les procédures d'arbitrage qui sont plus souvent liées dans l'industrie à la relation poste de travail/stage que dans le secteur des services où la relation entre la formation et le poste est souvent plus lâche.

## GRILLE DE L'ANNEXE 2

	I.A.A	I.A.A	b.int.	b.int.	b.équi.	b.équi.	b.équi.	b.équi.	b. cons.	b. cons.	b. cons.	b. cons.
<b>responsable PAUF</b>												
<b>existence d'un accord mise en place GPE plan</b>												
<b>élaboration projet</b>												
<b>information</b>												
<b>agents d'information</b>												
<b>recueil (agents)</b>												
<b>normes d'arbitrage</b>												
<b>agents d'arbitrage</b>												
<b>recueil (outils)</b>												
<b>partenaire formation</b>												
<b>méthodologie</b>												
<b>demandes individuelles Aides</b>												

DRH  
 service spécialisée  
 annuel  
 pluri-annuel  
 besoins individuels  
 besoins services  
 axes et objectifs  
 catalogues  
 catalogue interne  
 axes et objectifs  
 chef de serv  
 dp ou ce  
 serv.forma ou pers  
 chef serv.  
 repres.pers.  
 serv.pers. ou forma.  
 fonction individu  
 ancienneté/délai  
 écarts avec objectifs  
 formation/poste  
 serv. person.ou forma.  
 commission ad hoc  
 direction  
 formulaire  
 entretien  
 faf ou fongecif  
 organisme interne  
 cahiers charges  
 appel d'offre  
 Co-investisst  
 FNE  
 AUTRES

gris (absence) noir (finance)

## GRILLE DE L'ANNEXE 2

	BTP	BTP	Transp.	Transp.	Comm.	Comm.	S.mar.	S.mar.	Assu.	Banque	Banque	Serv.
<b>responsable PAUF</b>												
<b>existence d'un accord mise en place GPE plan</b>												
<b>élaboration projet</b>												
<b>information</b>												
<b>agents d'information</b>												
<b>recueil (agents)</b>												
<b>normes d'arbitrage</b>												
<b>recueil (outils)</b>												
<b>partenaire formation</b>												
<b>méthodologie</b>												
<b>demandes individuelles Aides</b>												

gris = 0 (absence)    noir = 1 (présence)

## TRAITEMENT GRAPHIQUE DES ENTRETIENS

	taille entrep.	% form.	projet direct.	pluri annuel	arbitr. projet	arbitr. poste	arbitr. DPT	recueil entret.	recueil représ.	faf	cahier charges	aide FNE	autre aide	existences accord	GFE	
S. non mar.	600	3,56%														
Serv.march.	150	1,80%														
Serv.march.	300	1,80%														
b.interm.	300	2,50%														
Transport	850	1,80%														
ind.consom.	190	1,80%														
BTP	500	2,20%														
Commerce	100	1,80%														
ind.consom.	490	1,40%														
b.interm.	1500	1,80%														
ind.équipt.	250	2,30%														
ind.consom.	600	2,20%														
Commerce	350	4,5%														
BTP	1500	2%														
Transport	6800	9,50%														
ind.consom.	1000	3,40%														
ind.équipt.	530	5,64%														
ind.équipt.	700	4,50%														
ind.consom.	900	3,40%														
Assurances	200	3,50%														
ind.consom.	1300	3,70%														
I.A.A	650	2,40%														
I.A.A	1200	3,50%														
Banque	1250	8,00%														
Banque	800	7,04%														

### ANNEXE 3

## UN EXEMPLE D'ÉVALUATION DES PROJETS D'ETABLISSEMENT À TRAVERS LE PAUF<sup>115</sup>

Parmi les matériaux qui ont servi de base à l'élaboration de ce rapport, il y a l'exploitation des plans annuels de formation. On présente dans cette annexe le résumé d'une évaluation des plans annuels menés dans le cadre d'une collaboration avec un FAF du secteur sanitaire et social : PROMOFAF.

L'une des premières difficultés rencontrées dans l'évaluation des projets de formation continue tient au codage de l'information. Pour évaluer les pratiques des entreprises nous sommes partis des déclarations faites par les employeurs dans leur programme annuel d'utilisation des fonds : le PAUF. Ces programmes qui recensent les besoins en formation pour l'année à venir comportent un certain nombre d'indications : nature du stage, coût de la formation, type de prise en charge, nombre de salariés concernés, etc. Pour évaluer le projet d'établissement nous n'avons mobilisé que trois types d'information : la nature du stage (individuel ou collectif), l'origine de la demande (salarié ou plan de formation de l'établissement), le thème du stage.

### Stages collectifs et/ou individuels

La première source d'information quant à l'existence ou non d'un projet d'établissement peut provenir de la nature du stage : individuel ou collectif. Il nous a semblé intéressant d'opposer ces deux types de stages. Notre hypothèse était que les stages "collectifs" devaient être plus souvent en prise directe avec ce qu'on conviendra d'appeler le "projet d'établissement" par opposition au "projet du salarié". C'est du moins ce que suggère cette manière de globaliser des formations qui dans l'état actuel du Droit devraient être pensées au niveau du salarié et non d'un collectif.

<sup>115</sup> Le texte que l'on va lire est issu de l'examen des programmes annuels de 20 établissements tirés au sort et recensant près de 500 stages de formation.

Cependant, les déclarations d'établissement ne permettent pas de distinguer entre ce qui est vécu par les salariés eux-mêmes comme un besoin collectif et ce qui est induit par l'établissement.

Dans les projets que nous avons étudiés, la distinction entre stage "individuel" et "collectif" n'est pas toujours aisée à faire. Si l'on s'en réfère à la pratique la plus courante dans les déclarations, sont considérés par les établissements comme "individuels", les stages qui ne concernent pas plus de deux personnes et comme "collectifs" les autres.

Mais cette pratique n'est pas commune à tous les établissements et certains préfèrent traiter les stages collectifs comme autant de ce stages individuels. Ceci peut sembler plus conforme aux intentions du législateur<sup>116</sup>. Nous avons cependant considéré qu'il s'agissait d'un artifice et avons regroupé sous l'intitulé de "stages collectifs" tout stage concernant au moins trois personnes. D'ailleurs aucun de ces stages collectifs individualisés n'est demandé au titre d'un congé de formation individuelle.

### **Stages employeurs/stages salariés**

Concernant l'initiative du stage - employeur ou salarié - il faut bien dire qu'en ce domaine également, il n'est guère facile de dégager une unité des pratiques. Dans le même établissement, la prise en charge d'une même formation - mais concernant deux salariés distincts - peut être faite soit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise soit dans le cadre du congé individuel de formation.

Si les pratiques sont différentes au sein d'un même établissement, on imagine sans peine ce qu'il en est dans l'ensemble des établissements. Les mêmes formations relèvent en effet parfois des plans d'établissement parfois du CIF. Cette absence d'unanimité dans les pratiques des différents établissements peut avoir plusieurs causes, ce qui ne facilite naturellement pas le jugement que l'on peut émettre sur les stratégies des établissements en matière de formation continue.

<sup>116</sup> Ce type de codage peut aussi indiquer que la demande émane d'un groupe de salariés et non de l'établissement lui-même.

Dans le meilleur des cas, la distinction entre plan de formation et congés individuels de formation recoupe la distinction entre stages individuels et collectifs. Ce cas n'est pas si fréquent puisqu'il concerne seulement un établissement sur dix. L'examen des plans de formation révèle que ces stages collectifs se polarisent autour de formations concernant des nouvelles techniques plutôt que l'acquisition de nouvelles qualifications ou diplômes.

Néanmoins lorsqu'elle apparaît au titre de stage collectif, la formation diplômante ou qualifiante peut servir d'indicateur sur la manière dont l'établissement envisage l'évolution des métiers dans les années à venir. On prendra comme exemple, l'effort réalisé par les maisons de retraite pour convertir les agents du service général en aides-soignantes. Cette formation qui correspond à l'acquisition d'une nouvelle qualification pour le salarié est rarement accomplie dans le cadre du congé individuel de formation. Nombre de maisons de retraite anticipent à travers cette requalification de leur personnel sur une médicalisation croissante de la prise en charge des personnes âgées.

## **Les formations**

Une autre difficulté concerne la classification des stages. On est ici devant un dilemme. Soit on adopte une nomenclature préétablie - type forma code - qui a le mérite d'une certaine "objectivité" sociale même si elle ne tient aucun compte de la spécificité des établissements et du secteur économique concerné. Soit on crée son propre codage au risque d'y introduire une part de subjectivité. Cette seconde solution nous a semblé pourtant préférable.

Afin de limiter notre "subjectivité", nous avons codé le contenu des formations en restant aussi proche que possible dans notre codification des catégories retenues lors d'une première enquête auprès de différents établissements dans le secteur sanitaire et social. L'enquête effectuée à la demande de Promofaf par une équipe de consultants sur les perspectives de la formation dans le secteur sanitaire et social dégageait un certain nombre de priorités liées aux évolutions de ce secteur. Ces priorités étaient quelque peu différentes selon qu'on les rapportait aux établissements ou aux familles d'emploi présents dans ces établissements.

thèmes	A	B	C	D	E	1	2	3	4
relation institution/public	*	*					*	*	
relation avec la famille	*	*	*				*		
relation public spécifique	*	*							
outil informatique/autre équipt	*		*				*	*	*
partenariat/environnement	*	*	*	*	*	*	*		
management/animation/équipe	*		*	*					*
aide insertion	*	*	*	*		*			
soins/diagnostic				*	*	*			
gestion des stocks		*							
organisation du travail		*				*			
technicité maintenance		*						*	
techniques éducatives	*	*					*		
gestion administrative						*	*		
élaborer projets	*						*		*
gestion financière et comptable									*
définir orientations générales									*

**lecture** : Les lettres A, B, C, D, E renvoient aux catégories d'établissement du secteur sanitaire et social (A : IME, IRP, IMP ; B : services du milieu ouvert, maison d'enfants, associations de sauvegarde ; C : CAT et ateliers protégés ; D : établissements de soins ; E : maisons de retraite). Les chiffres 1, 2, 3, 4 aux familles d'emploi : 1, personnel de soin ; 2, éducation spécialisée ; 3, administratifs et services généraux ; 4, encadrement.

L'analyse des différents besoins en matière de formation exprimés par les établissements du secteur sanitaire et social révèle à la fois des demandes transversales aux établissements et aux familles d'emploi : informatique, travail d'équipe et partenariat, relation avec le public et la famille, et des thèmes plus spécifiques relevant soit d'un type d'établissement : diagnostics et soins, soit d'une famille d'emploi : gestion financière et comptable.

## Les projets individuels

L'enquête effectuée par le cabinet de consultants pour le compte de PROMOFAP enregistrait les besoins des établissements en matière de formation. Ce qui était à l'origine de la perspective était en conséquence le point de vue de l'établissement comme le montre l'organisation en cercles concentriques des différents thèmes :

- tout ce qui relève de l'extérieur de l'établissement : relation avec les partenaires, l'environnement économique et social,

- tout ce qui relève du pourtour extérieur : le public, ses proches, son insertion sociale, familiale et professionnelle,
- tout ce qui relève du pourtour intérieur : accueil et prise en charge du public,
- tout ce qui relève de l'interne proprement dit : gestion du personnel, administration, organisation du travail, gestion.

Dès que l'on aborde la formation du côté de l'individu à travers l'examen des PAUF, la perspective sur la formation se transforme donnant naissance à un nouveau système de cercles concentriques. Ce système a désormais pour centre le salarié et ses stratégies, l'établissement étant excentré. Une nouvelle répartition des besoins de formation naît de ce changement de perspective qui n'est ni totalement similaire ni totalement étrangère à l'autre point de vue : celui de l'établissement.

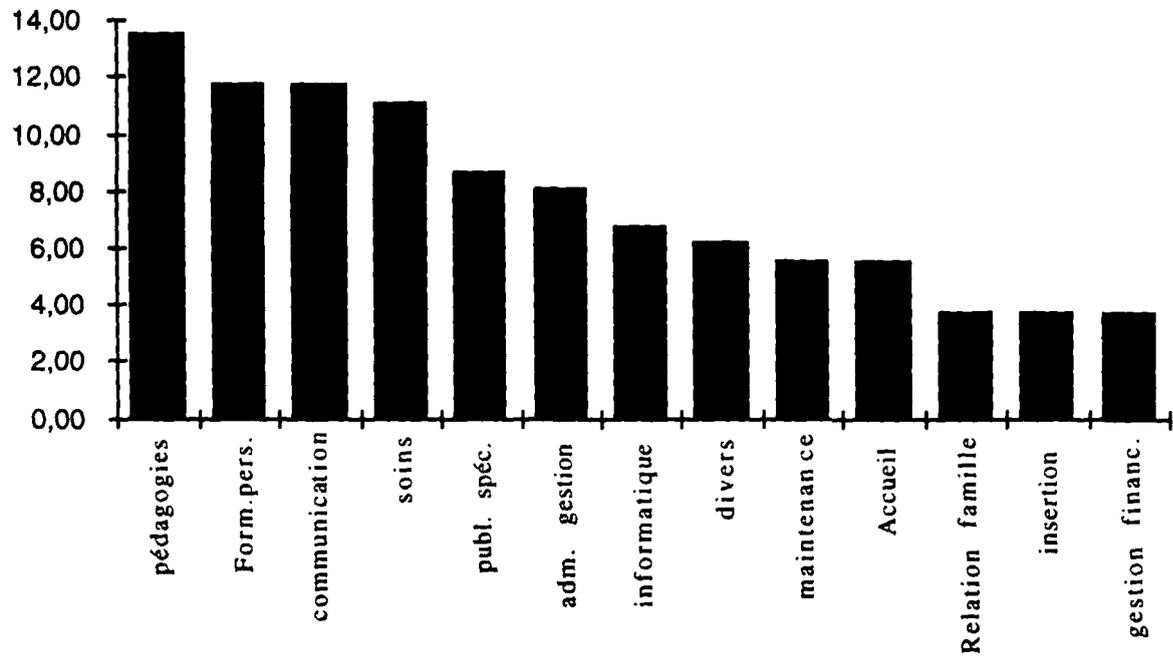
Les relations et les recoupements entre les deux systèmes sont en effet fonction de la situation de l'individu au sein de l'entreprise : proche de la périphérie (public et son environnement) ou proche du centre (administration et services généraux), mais également de sa trajectoire professionnelle qui passe ou non par une carrière au sein de l'entreprise, de sa formation initiale qui le lie ou non au secteur d'activité. Aussi les stratégies individuelles en matière de formation peuvent dans certaines circonstances être conformes aux stratégies et préoccupations des institutions.

thèmes	A	B	C	D	E	F	1	2	3	4	5
relation institution/public	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
relation avec la famille	*	*				*		*			*
relation public spécifique	*	*	*		*	*	*	*		*	
outil informatique/autre équipt	*	*	*			*		*	*	*	
partenariat/équipe											
management/animation											
aide insertion			*	*		*	*	*			*
soins/diagnostic	*			*	*		*				
techniques éducatives	*	*					*				
gestion des stocks											
organisation du travail											
technicité maintenance			*	*	*				*		
gestion administrative	*	*	*	*		*			*	*	
élaborer projets											
gestion financière et comptable	*	*			*	*		*	*	*	
définir orientations générales											
formations personnelles	*	*	*	*	*	*	*	*			*
expression communication	*	*	*	*		*	*	*	*		*
divers	*	*	*			*	*	*	*	*	*

**lecture** : le tableau infra est issu de l'examen des programmes de formation de 20 établissements. On a dû par rapport à la première enquête créer deux nouvelles catégories. Une catégorie F pour les établissements n'entrant pas dans les catégories déjà énumérées : foyer occupationnel, maisons d'accueil spécialisé, etc. Une catégorie 5 pour les professions relevant du social [animateur socioculturel, assistant(e) social(e)].

Un certain nombre de besoins exprimés par les établissements en matière de formation n'apparaissent plus au niveau des stages individuels. Il en est ainsi pour tout ce qui concerne le travail en équipe et en partenariat, mais également l'élaboration des projets et la définition d'orientations générales. Ce souci évident au niveau de l'établissement d'inscrire les individus dans des réseaux institutionnels est remplacé au niveau des salariés par une autre préoccupation celle de développer leurs compétences et facultés individuelles. L'acquisition de nouvelles qualifications ou de nouveaux diplômes, l'acquisition de nouvelles compétences techniques, la maîtrise des moyens de communication et d'expression constituent en fait l'essentiel de la demande au niveau des salariés.

### Distribution des stages individuels de formations par thèmes



## ANNEXE 4

### Questionnaire concernant les fonds d'assurance-formation (non utilisés)

CHAMP DU QUESTIONNAIRE	QUESTIONNAIRE	PROBLÉMATIQUE
<b>CADRE GÉNÉRAL</b>		
STRUCTURE	<p>1- Pourriez-vous définir le statut juridique de la relation de votre organisme avec les entreprises adhérentes ? (accord collectif / accord-cadre, champs professionnel / interprofessionnel, etc...)</p> <p>2- Quels types d'entreprises adhèrent ?</p>	<p>Accord collectif = champ professionnel = meilleur intégration du FAF dans la politique de formation des entreprises d'une branche professionnelle.</p> <p>Accord-cadre = champ interprofessionnel = PME diverses concernées et moindre action sur le contenu des formations.</p>
COMPÉTENCE	<p>1- Collectez-vous les fonds, à la fois, pour le CIF, la formation en alternance des jeunes et les plans de formation ?</p> <p>2- Que recherchent les entreprises qui font appel à vous ?</p>	<p>Concurrence avec le FONGECIF pour le CIF, avec les ASFO pour la formation en alternance des jeunes.</p> <p>Déterminer la stratégie des entreprises en matière de formation.</p>

ADHÉSION	<p>1- L'adhésion à votre organisme est-elle libre ou non ?</p> <p>2- Existe-t-il différentes formules d'adhésion ?</p>	Si libre = logique de recherche et de fidélisation d'adhérents.
<b>POLITIQUE MISE EN OEUVRE</b>		
MISSION	<p>1- Quelle(s) mission(s) assignez-vous au fond d'assurance formation ?</p> <p>2- Y-a-t-il eu une évolution sensible ces dernières années ? Pourquoi ?</p>	<p>Politique d'adaptation aux besoins d'un métier, d'une branche / logique individuelle d'entreprise.</p> <p>Simple redistribution des fonds / création d'une plus-value en terme de conseil et de qualité.</p>
FINANCEMENT	<p>1- Comment s'opère en règle générale le financement d'un projet ?</p> <p>2- Sur quels critères le projet d'une entreprise ou d'un salarié est-il accepté ?</p>	<p>Financement plus ou moins conjoint entre entreprise et FAF. Négociation ou simple prise en charge des frais.</p> <p>Logique de régulation.</p>
MUTUALISATION	<p>1- Quelle est votre politique en matière de mutualisation des fonds ?</p> <p>2- Existe-t-il des "droits de tirage" pour les entreprises adhérentes ? Comment cela fonctionne-t-il ?</p>	<p>% des sommes mutualisées = liberté d'action par rapport aux entreprises adhérentes.</p> <p>Possibilité de redéployer certaines sommes vers des entreprises ou des catégories de salariés en difficultés.</p>

EXPERTISE	<p>1- De quelles manières participez-vous au développement et à l'orientation des formations des entreprises adhérentes ?</p> <p>2-Existe-t-il des procédures d'évaluation pour les formations que vous financez ?</p>	<p>"de la gestion des sommes à la gestion des hommes".</p> <p>Permettre aux entreprises de définir leurs demandes et d'évaluer leurs formations = rôle de consultant.</p>
VEILLE SOCIALE	<p>1- Possédez-vous une base de données qui vous permettrait de connaître l'évolution de la demande de formation dans les entreprises ?</p> <p>Serait-il souhaitable de mettre en place une sorte de baromètre -formation ?</p>	<p>Existence d'un instrument de mesure de l'activité de formation des entreprises.</p> <p>Capacité à anticiper les demandes.</p>
ORGANISMES DE FORMATION	<p>1- Travaillez-vous de façon privilégiée avec certains organismes de formation ou procédez-vous à des appels d'offres ?</p> <p>2- Contrôlez-vous le contenu des formations que ces organismes proposent ?</p>	<p>Agir ou non sur le marché de la formation en intervenant sur la qualité de l'offre.</p>

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- **J.M. LUTTRINGER**, *"Le droit de la formation continue"*, Dalloz, 1986.
- **KOECHLIN**, *"Droit de la formation continue"*, LGDJ, 2 ed°, 1978.
- **BELORGEY, BOUBLI**, *"Apprentissage, orientation, formation professionnelle"*, Litec, 1974.
- **J.M. LUTTRINGER**, *"Réflexions sur les rapports entre formation continue et négociation collective"* in "Le droit collectif du travail") Mélanges Sinay, Peter Lang, 1994, p. 43 et ss.
- **A. LYON-CAEN ET J.M. LUTTRINGER**, *"L'émergence d'un droit à l'adaptation professionnelle"*, Liaisons sociales, C3, n° 6606, 12 décembre 1991.
- **P. ARBANT**, *"Le capital de temps de formation"*, droit social, 1994, p. 200.
- **J.M. LUTTRINGER**, *"Réflexions sur les rapports entre formation continue et négociation collective"*, op. cit., p. 45.
- **J.M. LUTTRINGER**, *"Le crédit formation-loi du 12 juillet 1990"*, Droit social, 1991, p. 326.
- **J.M. LUTTRINGER**, *"L'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991 relatif à la formation et au perfectionnement professionnels"*, droit social, 1991, p. 803 et 805.
- **J.M. LUTTRINGER**, *"La formation professionnelle : nouveaux chantiers"*, Droit social, 1994, p. 192.
- **INSEE**, *Première*, mai 1994, n° 314.
- **J.-P. GÉHIN, E. VERDIER**, *"La formation professionnelle continue"*, in Données sociales, INSEE, 1990, p. 351.
- **R. BOUDON**, *L'analyse mathématiques des faits sociaux*, Thèse pour le Doctorat, Paris, Plon, 1967, p. 28.
- **CEREQ**, *Les entreprises françaises et la formation continue*, Étude réalisée pour la Délégation à la Formation professionnelle et pour la Délégation à l'Emploi, mars 1991, 3 volumes.

- **M. DETIENNE, J.-P. VERNANT**, "*Les ruses de l'intelligence. La metis chez les Grecs*". Paris, Flammarion, "Champs", 1974, p. 9 et p. 10.
- **R. CORNU**, "*Le sociologue peut-il qualifier la notion de qualification ?*", communication aux rencontres de Sociologie du travail, les 13-14 janvier 1986 à Nantes sur le thème : La sociologie face à la qualification.
- **A.-C. DUBERNET**, "*Du recrutement et de ses difficultés*", étude réalisée avec la collaboration de la commune de Carquefou, octobre 1993, Nantes, Lersco, CRA. CEREQ.
- **ODILE HARIÉ**, "*Les possibilités de reconversion intersecteurs*", in 15 questions sur l'emploi et la formation, OREF des Pays de la Loire, 1994, p. 46 et suiv.
- **J.-P. GÉHIN**, "*L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985)*", Formation-Emploi, N° 25, janvier-Mars 1989.
- **LIAISONS SOCIALES**, "*Bilan des lois Auroux dix ans après*", Documents N° 29/93 du jeudi 1er avril 1993, p. 6.
- **A.-C. DUBERNET**, "*Du recrutement et de ses difficultés*", étude réalisée avec la collaboration de la commune de Carquefou, octobre 1993, Nantes, Lersco, CRA. CEREQ.
- **FABIENNE BERTON ET GÉRARD PODEVIN**, "*Vingt ans de formation professionnelle continue ; de la promotion sociale à la gestion de l'emploi*", Formation Emploi , N° 34, 1991, p. 23.
- **J. OUDIN**, "*Les besoins en formation des entreprises vendéennes*", Observatoire départemental des formations, Conseil général de Vendée, juillet 90.
- **STÉPHANE BEAUD ET MICHEL PIALOUX**, "*Etre OS chez Peugeot*", Critiques sociales N° 1, mai 91, p. 11.
- **GRCI DE PARIS**, "*Les entreprises face à l'illettrisme*", GPLI, juillet 1992.
- **M. BONNET**, "*Expérience de traitement d'illettrisme en entreprise industrielle*", Actualité de la formation permanente, n° 96, sept-oct.1988, pp. 27-29.
- **PHILIPPE MÉHAUT, PHILIPPE CASELLA, CLAUDE HENRY ET CHANTAL LEMAN**, "*Syndicats, patronats et formation : les fonds*

*d'assurance formation de salariés*", Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1982, p. 100.

- **E. CARDINEAU**, "*Typologie du comportement des entreprises du BTP en matière de formation continue*", mémoire de maîtrise sous la direction de P. Cam, Section de Sociologie, septembre 1993 et GFC-BTP & AREF Pays de la Loire, "Segmentation des entreprises du BTP en fonction de leurs pratiques de formation", Nantes, cabinet Pollen, 1993.

- **VALÉRIE HELLOUIN**, *Vers une gestion prévisionnelle des emplois*, Paris, Centre INFFO, 1992.

- **G. PODEVIN ET E. VERDIER**, "*Formation continue et compétitivité économique*", Rapport au Secrétaire d'État à la formation professionnelle, 1989, CEREQ, coll. des études, n° 51, p. 50.

- **J. DELORS**, "*Genèse d'une loi et stratégie du changement*", Connexions, n° 17, 1976.

- **G. MARGIRIER**, "*La place de la formation dans le changement technique*", in Formation Emploi, n° 34, CEREQ, avril-juin 1991.

- **EDITH KIRSCH**, "*Prévoir et former : suivi de l'expérimentation d'une aide à la formation gérée par le FNE*", CEREQ, coll. Documents de travail, juin 1989, n° 49.

- **JEAN-PAUL GÉHIN**, (collaboration de Adid Hathout), "*Quelle dynamique d'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité ?*", CEREQ, coll. des Etudes, 1989, N° 47, pp. 31 et suiv.

- **G. PODEVIN ET E. VERDIER**, "*Formation continue et compétitivité économique*", Rapport au Secrétaire d'État à la formation professionnelle, 1989, CEREQ, coll. des études, n° 51, p. 41.

- **C. DUBAR**, "*La socialisation*", Paris, Armand Colin, 1991, pp. 206-209.

- **PIERRE CAM ET PATRICK CHAUMETTE**, "*L'expertise technologique du comité d'entreprise*", Droit social, mars 1989, N° 3, p. 220 et suiv.

- **CEREQ**, *Formation Emploi*, n° 34, avril-juin 1991, p. 55.

- Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1993.

- **JEAN-LOUIS FICHTER**, *"Non au projet d'entreprise !"*, Revue Française de Gestion, mars-avril 1988, pp. 85-88.
- **H. MINTZBERG**, *"Organisation design : fashion or fit"*, Harvard Business Review, janvier-février 1981.
- **VALÉRIE HELLOUIN**, *Vers une gestion prévisionnelle des emplois*, Paris, 1992, Centre INFFO.
- **E. KIRSCH**, *"Prévoir et former"*, CEREQ, documents de travail, juin 1989, n° 49.
- **GUY LE BOTERF**, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, éditions d'organisation, 1990.
- **P. CAM ET A.-C. DUBERNET**, *Dispositif national et application territoriale : le crédit formation individualisée en Pays de la Loire*, Formation emploi, Cereq, octobre-décembre 1992, n° 40, pp. 20-22.
- **VOIR LE RAPPORT DE PROMOFAP - Pays de la Loire sur le bilan de cette recherche-action (1991)**, *La formation professionnelle continue, dans le secteur sanitaire et médico-social : perspectives et priorités.*