

Evaluation qualitative de la mise en œuvre de l'accord national du 20 juillet 2004 sur la formation professionnelle

Mars 2008

Synthèse du Rapport



1. SYNTHÈSE

A. Présentation de la démarche

a. Contexte de l'accord

L'Accord National du 20 Juillet 2004 relatif à la Formation Professionnelle dans la Métallurgie, déclinaison de l'Accord National Interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie du 5 décembre 2003, s'inscrit dans une volonté de refonte complète de la formation professionnelle. Dans un contexte mondialisé et en perpétuelle évolution, il s'agit de donner au salarié les moyens d'améliorer continûment ses compétences et savoir-faire, afin de s'adapter au besoin de flexibilité de l'entreprise tout en accroissant son employabilité sur le marché du travail aussi bien interne qu'externe. La Métallurgie, qui a perdu 750 000 emplois en France entre 1978 et 2004, est particulièrement concernée par cette problématique. Confrontée à la fois à la difficulté de recruter une main d'œuvre qualifiée pour faire face aux perspectives imminentes de départs massifs à la retraite et à la nécessité de repositionner ses sites de production pour répondre à la concurrence des pays à bas coûts, elle se doit de faire de la formation professionnelle un des leviers clés de sa compétitivité.

b. Objectifs

Près de quatre ans après la signature de l'accord, les pouvoirs publics s'interrogent sur les premiers résultats obtenus et sur les limites rencontrées. En complément des études quantitatives réalisées chaque année par l'OPCAIM, la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de la Métallurgie – à travers le Groupe Technique Paritaire (GTP) *ad hoc* « Bilan de la mise en œuvre de l'accord national du 20 Juillet 2004 sur la formation professionnelle » créé à cette occasion – a confié à PricewaterhouseCoopers, avec la collaboration du cabinet Ambroise Bouteille et Associés, la conduite d'une évaluation qualitative de la mise en œuvre de l'accord dans la Métallurgie.

L'étude visait plus précisément, en insistant à la fois sur les bonnes pratiques et sur les difficultés rencontrées, à évaluer à partir du triple point de vue des entreprises, des salariés (dont les représentants du personnel) et des prestataires de formation :

- ✓ Le degré de mise en œuvre de chacun des dispositifs opérationnels prévus dans l'accord (DIF¹, Plan de Formation, Entretien Professionnel, Contrat de Professionnalisation, Période de Professionnalisation, Bilan de Compétences, CIF², Passeport Formation, VAE³),

¹ Droit Individuel à la Formation.

² Congé Individuel de Formation.

³ Validation des Acquis de l'Expérience.

- ✓ L'atteinte des objectifs explicitement ciblés par l'accord (professionnalisation, qualification, individualisation et codécision, appétence et prise d'initiative, formation hors temps de travail, égalité d'accès à la formation),
- ✓ L'impact à ce jour de l'accord sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises et de l'employabilité des salariés.

c. Méthodologie

L'étude qualitative menée s'appuie sur 600 entretiens individuels (semi-directifs) ou collectifs (groupes d'expression), conduits à la fois auprès de dirigeants et de Responsables Ressources Humaines, de salariés (y compris représentants du personnel) et de responsables d'organismes au sein de 100 organisations (84 entreprises de la branche Métallurgie⁴, 6 ADEFIM, 5 AFPI, 5 organismes de formation⁵).

L'échantillon d'entreprises choisi en coordination avec le GTP a été établi en fonction de deux critères : la couverture sectorielle et la couverture de l'ensemble des tailles d'entreprise de la branche de la Métallurgie.

Nombre d'entreprises rencontrées	< 15 sal	15 à 50 sal	50 à 500 sal	> 500 sal	Groupes	Total Sélection
Automobile	0	0	1	2	2	5
Aéronautique, navale et ferroviaire	1	1	2	5	4	13
Equipements mécaniques	3	4	8	2	1	18
Equipements électriques et électroniques	1	3	3	0	4	11
Métallurgie et transformation des métaux	3	7	12	3	1	26
Composants électriques et électroniques	2	1	4	0	2	9
Equipement du foyer	0	0	1	1	0	2
TOTAL	10	16	31	13	14	84

Les entretiens menés au sein des entreprises ont été structurés autour de thèmes génériques communs à toutes les populations interrogées (contexte stratégique de l'entreprise, mise en œuvre de chacun des dispositifs opérationnels prévus dans l'accord, impact de la réforme sur l'employabilité des salariés, freins et bonnes pratiques, suggestions d'amélioration) et de thèmes spécifiques selon la population interrogée.

Pour les dirigeants et les fonctions Ressources Humaines : perception générale de l'accord, rôle du management dans le pilotage de la formation, évaluation des dispositifs de communication interne et externe sur la formation, impact de l'accord sur le dialogue social dans l'entreprise, atteinte des objectifs ciblés par l'accord, impact de la réforme sur la compétitivité de l'entreprise.

⁴ 7 entreprises en Alsace, 7 en Aquitaine, 6 en Bourgogne, 10 en Bretagne, 5 en région Centre, 5 en Champagne Ardennes, 10 en Ile de France, 4 en Lorraine, 3 en Midi Pyrénées, 10 dans le Nord Pas de Calais, 6 en Pays de Loire, 1 en Poitou-Charentes, 10 en Rhône-Alpes.

⁵ Organismes privés et publics ayant des volumes de formation importants avec l'OPCAIM

Pour l'encadrement : rôle du management intermédiaire dans le pilotage de la formation, appétence des salariés.

Pour les salariés : information sur les dispositifs, témoignages sur des parcours de formation, difficultés rencontrées.

Pour les représentants du personnel : impact de l'accord sur le dialogue social dans l'entreprise, modalités de communication sur la formation.

Les entretiens menés auprès des ADEFIM et des organismes de formation ont quant à eux permis de mettre l'accent sur l'évolution de l'offre de formation consécutive à la réforme et sur leur perception des attentes des entreprises et des salariés.

d. Remarques liminaires

L'étude menée n'a pas vocation, au regard de la taille de l'échantillon retenu, à être statistiquement représentative de toutes les entreprises de la Métallurgie, ni de tous les organismes. Les conclusions issues de cette étude ne sont donc pas mécaniquement transposables à la branche de la Métallurgie ainsi qu'à l'ensemble des organismes de formation, ADEFIM⁶ ou AFPI⁷.

Par ailleurs, tous les constats, éléments factuels et chiffrés, pourcentages et tendances présentés ci-après font référence au périmètre de l'étude ; tout constat ou analyse dépassant ce périmètre, notamment au travers de données nationales, fait explicitement l'objet d'une mention formelle.

Notons enfin que l'évaluation de la mise en œuvre de l'accord s'appuie largement sur la perception des interlocuteurs rencontrés (dirigeants, salariés y compris représentants du personnel, organismes de formation) ; il n'a pas été réalisé de test ou de contrôle, hormis de cohérence, quant à la véracité et l'exactitude des informations et données collectées.

Le rapprochement des éléments d'enquête a permis de procéder à des analyses entre les perceptions recueillies et trois critères potentiellement segmentants : le secteur d'appartenance, la taille de l'entreprise et le type de population interrogée. Les conclusions présentées de façon globale doivent être considérées comme valables pour l'ensemble de l'échantillon ; lorsqu'un constat ne s'applique qu'à une sous-partie de l'échantillon (ex : entreprises de plus de 500 salariés, dirigeants), il fait l'objet d'une mention explicite.

⁶ Association de développement des formations de l'industrie de la Métallurgie.

⁷ Association pour la formation professionnelle dans l'industrie.

B. Synthèse des principaux constats

a. Rappel des tendances constatées quant à l'évolution de l'effort de formation au niveau de la branche de la Métallurgie

Sur la base des données OPCAİM, il apparaît que :

- ✓ Le volume de formations, dans la Métallurgie, est en augmentation depuis 2005 :
 - Le volume d'actions réalisées dans le cadre du Plan de Formation des entreprises et financées par l'OPCAİM a augmenté de 80% entre 2005 et 2007.
 - Les actions de professionnalisation ont suivi une tendance à la hausse avec une augmentation globale de 30% sur ces mêmes années.
 - Le nombre d'heures de formation dans le cadre du DIF a été multiplié par plus de 11 entre 2005 et 2007.
- ✓ Le taux d'accès des salariés à la formation a lui aussi augmenté de 2005 à 2006 :
 - de 8,8% à 12,3% pour les plans de formation financés par l'OPCA,
 - de 9,1% à 12,7% pour l'ensemble de la professionnalisation,
 - de 17,9% à 25% pour le taux d'accès global à la formation professionnelle (Plan de Formation, DIF, Période de Professionnalisation et Contrat de Professionnalisation).
- ✓ L'effort de formation dans le secteur se mesure également en termes de montants engagés. Ceux-ci suivent également une tendance à la hausse (plus 31% pour la professionnalisation et plus 25% pour le Plan de Formation).

b. La perception et la mise en œuvre globale de l'accord national du 20 Juillet 2004

1. Un critère segmentant : la taille de l'entreprise et la maturité associée de la fonction Ressources Humaines

Un premier constat s'impose d'emblée : la perception et le degré de mise en œuvre de l'accord sont fortement corrélés à la taille de l'entreprise considérée, alors que l'appartenance sectorielle n'est elle, pas déterminante. Plus spécifiquement, on peut distinguer trois groupes d'entreprises :

- ✓ Les grandes entreprises, dotées d'une fonction Ressources Humaines structurée et disposant des moyens suffisants pour concevoir et piloter la formation en lien avec le management. Ces entreprises ont en général décliné l'accord du 20 Juillet 2004 à travers la signature d'un accord d'entreprise visant à préciser les conditions de mise en œuvre des dispositifs et leur

articulation⁸. Elles entretiennent la plupart du temps une relation avec l'OPCAIM⁹ plutôt qu'avec les ADEFIM sur les questions de financement et d'ingénierie de formation.

- ✓ Les PME¹⁰, dotées d'une fonction Ressources Humaines moins mature, maîtrisant de ce fait moins bien le contenu de l'accord et disposant de moyens limités pour le décliner de façon structurée. Ces entreprises de taille intermédiaire entretiennent des relations fortes avec les ADEFIM et leur délèguent parfois la gestion administrative de leur Plan de Formation.
- ✓ Les TPE¹¹, pour qui la formation n'est pas toujours une priorité et qui ne disposent pas d'une fonction Ressources Humaines dédiée. Ces entreprises ne connaissent pas, ou peu, l'accord et n'utilisent pas nécessairement les ADEFIM.

2. Un accord connu dans sa globalité principalement par les « professionnels de la formation » (Ressources Humaines, organismes de formation, ADEFIM) et jugé dans l'ensemble relativement complexe

Le niveau de maîtrise de l'accord du 20 Juillet 2004 est corrélé à la taille des entreprises (la maîtrise de l'accord est jugée bonne à plus de 70% dans les entreprises de plus de 500 salariés et à 55% dans les entreprises de 50 à 500 salariés). Il dépend aussi du type de population interrogée. L'étude montre en effet que non seulement le contenu précis mais l'existence même de l'accord est méconnue en moyenne par 60% des dirigeants et par 70% des salariés interrogés.

L'accord est donc essentiellement connu et assimilé par les professionnels de la formation (Ressources Humaines, ADEFIM, organismes de formation). Néanmoins, 20% des responsables Ressources Humaines interrogés nous ont avoué mal connaître l'accord tandis que 45% estiment comprendre de façon détaillée les enjeux et modalités de mise en œuvre associés. Quant aux représentants du personnel, ils sont en général informés de l'accord mais considèrent à 55% ne pas être suffisamment formés pour relayer l'information auprès des salariés.

Ce constat est accentué par la complexité perçue de l'accord (la fonction Ressources Humaines juge l'accord complexe à plus de 50%, opinion relayée par les organismes de formation). La complexité est exprimée au regard du rédactionnel jugé compliqué. Les possibilités d'articulation des dispositifs et les procédures de gestion associées ne sont pas toujours comprises par les entreprises de notre échantillon, notamment dans les petites structures. Pour ces dernières, l'expertise technique est portée par les ADEFIM. La complexité administrative est d'ailleurs perçue comme un frein par les salariés eux-mêmes : la VAE en est un exemple. Enfin, la complexité perçue s'apprécie aussi au regard du paysage institutionnel de la Métallurgie : la connaissance par l'ensemble des populations interrogées – à l'exception des Responsables Ressources Humaines des très grandes entreprises –

⁸ 20% des entreprises de l'échantillon ont décliné l'accord de 2004 par un accord d'entreprise.

⁹ Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries de la Métallurgie

¹⁰ Petites et Moyennes Entreprises.

¹¹ Très Petites Entreprises.

du rôle respectif des différentes entités de la branche opérant dans le domaine de la formation (OPCAIM, ADEFIM, AFPI) et des outils associés (IFTI¹², CEFPI¹³) est en effet le plus souvent diffuse.

Du fait de la méconnaissance générale de l'accord et des difficultés de compréhension associées, il a été difficile pour les populations interrogées de se prononcer sur les apports de l'accord avant et après 2004. Un certain nombre de perceptions recueillies s'applique de ce fait plutôt à la formation professionnelle en général. De plus, l'accord n'étant pas toujours très bien distingué des autres textes en amont (ANI¹⁴ du 05/12/03 et Loi du 04/05/04) et en aval (accords d'entreprises et règles de l'OPCAIM notamment) ; certaines remarques peuvent ainsi porter en réalité sur des dispositions dont la branche de la métallurgie n'est pas responsable.

3. Un consensus sur l'absence de recul suffisant pour évaluer l'impact réel de l'accord aujourd'hui

Les entreprises ont dans l'ensemble favorablement accueilli la démarche d'étude, signe que la formation est un thème relativement consensuel. Les « professionnels de la formation » sont unanimes sur un point : il est encore trop tôt pour évaluer pleinement les conséquences d'un accord qui en est au début de sa mise en œuvre ; remettre en cause les dispositifs engagés par le lancement d'une nouvelle réforme pourrait décourager à la fois les salariés et les entreprises, qui ont déjà consenti beaucoup d'efforts pour se mettre à niveau et s'adapter au nouveau contexte.

c. La perception et la mise en œuvre des dispositifs de l'accord

1. Le DIF, considéré comme le dispositif phare de l'accord : un « décollage » réel mais encore mesuré

Le DIF constitue le dispositif le plus connu des populations rencontrées, à tous les niveaux hiérarchiques ; à tel point que l'Accord National de la Métallurgie est parfois qualifié d'« Accord sur le DIF » aussi bien par les dirigeants que par les salariés. Sur l'échantillon considéré, 97% des dirigeants et fonctions Ressources Humaines et 93% des salariés déclarent avoir connaissance du DIF, perçu dans l'ensemble comme « *un facteur d'ouverture, de diversification et d'élargissement des compétences et des horizons* ».

Pour autant, le taux moyen d'accès constaté reste encore inférieur à 5% sur l'échantillon de l'étude¹⁵. Mais le « décollage » constaté en 2007 après une montée en puissance progressive, notamment dans les entreprises les plus importantes, laisse penser que cette tendance va se poursuivre dans les années à venir. Par ailleurs, on assiste de la part de certains salariés – qui reprochent au DIF sa trop courte durée - à un phénomène d'épargne des crédits DIF en vue de les utiliser dans le cadre de formations plus substantielles voire qualifiantes (dans la limite du

¹² Ilot de Formation Technique Individualisée

¹³ Centre d'Evaluation des Potentiels à se Former dans l'Industrie

¹⁴ Accord National Interprofessionnel

¹⁵ Notons à ce titre que ce chiffre est plus de 2 fois supérieur à la moyenne nationale constatée par l'OPCAIM (rappel : ce dernier ne finance pas nécessairement tous les DIF).

plafonnement à 120h). Ce phénomène est déjà visible aujourd'hui, avec une durée moyenne qui est passée de 18h à 25 h entre 2005 à 2007 (source OPCAİM). Les années 2008-2009 pourraient donc être marquées par une nette hausse de l'utilisation du DIF, même si les Directeurs des Ressources Humaines et les managers risquent d'être confrontés à des problématiques d'arbitrage et de refus en cas de demande massive trop concentrée. Notons que pour éviter ce phénomène cyclique, certaines entreprises proposent à leurs salariés l'anticipation des crédits DIF (25% des Directeurs des Ressources Humaines interrogés).

Si certaines entreprises ont signé des accords permettant d'utiliser les crédits DIF pendant le temps de travail, le dispositif le plus courant reste le DIF hors temps de travail utilisé principalement dans des horaires classiques (en semaine, de jour) pris à l'aide de jours de RTT ou plus marginalement de congés. Ce point peut s'expliquer en partie par une évolution encore limitée des organismes de formation pour travailler en horaires décalés. Les formations les plus couramment choisies sont des formations en langues et en bureautique mais aussi des formations métier.

Les salariés comme les dirigeants et les représentants du personnel reconnaissent en général que le DIF, en tant qu'instrument clé du co-investissement, a permis d'initier un changement culturel en transformant le salarié en acteur de son parcours de formation et en développant son appétence pour la formation. Ce constat est valable y compris pour les plus bas niveaux de qualification : sur la base de notre échantillon, 30% des bénéficiaires sont des ouvriers selon les DRH. Cette tendance est confirmée par les données de l'OPCAİM, qui précisent que 48% des bénéficiaires de DIF en 2006 sont des ouvriers et des employés, avec une proportion très forte d'ouvriers (36%) en augmentation entre 2005 et 2006. De plus, on constate que les femmes rattrapent progressivement les hommes en termes de taux d'accès.

On voit apparaître des modes d'utilisation plus aboutis du DIF : intégration de certaines actions DIF au sein de parcours de formation plus complets en combinaison avec les périodes de professionnalisation.

Les salariés mettent en avant que certaines formations qui étaient préalablement réalisées dans le cadre du Plan de Formation le sont aujourd'hui au titre du DIF.

2. Le Plan de Formation et l'Entretien Professionnel : les socles de la politique de formation de l'entreprise

Ces deux dispositifs semblent avoir particulièrement bénéficié de la réforme.

Le Plan de Formation, mis en œuvre ou formalisé dans toutes les entreprises de l'échantillon à l'exception des TPE, est considéré autant par les dirigeants que par les représentants du personnel¹⁶ comme un des outils clés du dialogue social et de la politique de formation de l'entreprise, en particulier depuis 2004. La réforme a apporté en effet un effort de clarification dans le processus d'arbitrage entre les besoins de l'entreprise (orientations stratégiques) d'une part et les souhaits du

¹⁶ Seulement 50% des salariés de l'échantillon déclarent être au courant de l'existence même du Plan de Formation.

salarié (initiative individuelle) d'autre part. Le plan suscite néanmoins deux critiques de la part des salariés : les possibilités existantes de transferts des actions du Plan de Formation vers d'autres dispositifs – notamment le DIF – ainsi que la désynchronisation entre l'expression du besoin et la mise en œuvre effective des formations (délais de décision et de mise en œuvre inhérents à l'organisation de l'entreprise). Quant aux Directeurs des Ressources Humaines, ils déplorent la complexité liée aux différences de découpage des actions de formation entre la loi et l'accord. Ils ne voient d'ailleurs pas d'intérêt majeur lié à ces catégories.

L'Entretien Professionnel n'a pas été formellement mis en œuvre en tant que dispositif séparé de l'entretien annuel. La réforme a conduit, en particulier dans les grandes et moyennes entreprises, à développer la partie « formation / carrière » de l'entretien annuel, ainsi qu'à renforcer la pratique de l'entretien annuel auprès de populations qui en étaient relativement exclues par le passé (ouvriers, employés). Convaincue que l'Entretien Professionnel constitue un des leviers fondamentaux du développement des compétences et de la gestion de la mobilité, la fonction Ressources Humaines a donc prôné la mise en œuvre du dispositif en respectant davantage l'esprit que la lettre. Afin que les orientations de formation évoquées lors de l'entretien soient suivies d'effets, il reste encore à systématiser l'exploitation des supports des entretiens annuels.

3. Des dispositifs de professionnalisation (le contrat et la Période de Professionnalisation) au bilan contrasté

Bien connu par les Directeurs des Ressources Humaines, le Contrat de Professionnalisation est considéré comme l'outil central de la professionnalisation. Qu'il soit associé à une qualification (CQPM¹⁷ principalement) ou non, il est le plus souvent synonyme pour les salariés rencontrés d'un moyen d'intégrer une entreprise et un secteur d'activité de manière durable. Enfin, la transformation du contrat de professionnalisation en CDI est un enjeu fort de ce dispositif ; les entreprises proposant un CDI à l'issue du contrat sont majoritaires sur notre échantillon.

Conséquence de sa proximité avec les dispositifs antérieurs à la réforme tels que les contrats de qualification, d'adaptation ou d'orientation, et de sa proximité avec le contrat d'apprentissage, les Responsables Ressources Humaines interrogés éprouvent des difficultés à clairement décrire les caractéristiques propres de ce dispositif. La durée plus courte du contrat (par rapport aux anciens contrats d'alternance), si elle a le mérite de mieux cibler les contenus de formation strictement nécessaires, est néanmoins critiquée par certains car elle ne permet pas toujours d'aboutir au niveau de formation envisagé. De plus, la recherche d'une certification à l'issue du contrat requiert un très haut niveau de motivation de la part de candidats parfois difficiles à attirer. Les dirigeants et salariés reconnaissent l'objectif de professionnalisation des CQPM, mais certains mentionnent qu'une certification interprofessionnelle, à des fins de mobilité, serait plus attractive pour les populations concernées.

¹⁷ Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie.

Plus de 60% des Responsables Ressources Humaines interrogés disent avoir une connaissance bonne ou au moins partielle de la Période de Professionnalisation, mais ce dispositif est inconnu des salariés.

Les Directeurs des Ressources Humaines constatent que par les moyens de financement qu'elle offre, la Période de Professionnalisation a permis de renforcer l'effort de formation. De plus, le taux d'accès des salariés à ce dispositif est fort ; cette tendance est confirmée par les données de l'OPCAIM, qui précisent d'ailleurs que celui-ci est quatre fois plus élevé que celui des moyennes interprofessionnelles. A noter que les plus de 45 ans, un des publics ciblés, représentent 30% des bénéficiaires de ce dispositif.

La professionnalisation, au sens de l'accord (parcours formant, obtention de certification...), reste un objectif pour les fonctions Ressources Humaines, mais elles utilisent principalement ce dispositif pour optimiser le financement des formations. Des transferts des actions de formation du plan vers la Période de Professionnalisation sont régulièrement cités (même si les durées sont nettement plus longues dans la période que pour le plan). Par ailleurs, on peut regretter que seule une minorité (2%) des actions de formation envisagées dans le cadre des Périodes de Professionnalisation, au titre des données de l'OPCAIM, soient qualifiantes au sens de l'article L900-3.

4. Les dispositifs encore confidentiels : la VAE, le Bilan de Compétences et le Passeport Formation

Certains dispositifs de l'accord restent encore confidentiels, pour des raisons diverses. Les entreprises restent prudentes sur la VAE (taux d'accès au sein de l'échantillon : 1%), par crainte notamment des revendications potentielles des salariés en fin de parcours de valorisation de leurs acquis. Les salariés reprochent au dispositif la complexité et la lourdeur des démarches administratives.

Avec un taux d'accès de 0,9% au sein de l'échantillon considéré¹⁸, le Bilan de Compétences apparaît également comme un dispositif confidentiel. Si les entreprises de moins de 50 salariés semblent « subir » ce dispositif, souvent initié à la demande du salarié dans le cadre du DIF, les entreprises de plus de 500 salariés semblent vouloir intégrer le Bilan de Compétences comme un véritable outil de management des Ressources Humaines dans le cadre de leur GPEC.

Enfin, le Passeport Formation, à quelques exceptions près est inconnu des salariés (ainsi que de 40% des responsables Ressources Humaines) ; il n'est donc pas encore utilisé.

¹⁸ Mais notons que les entreprises ne connaissent pas tous les bilans de compétences réalisés par leurs salariés

5. Le CIF : un dispositif inchangé par l'accord

Le CIF, grâce à son ancienneté est bien connu par l'ensemble des populations interrogées. Sur notre échantillon, la réforme ne semble pas avoir eu un impact sur ce dispositif, même si l'accord a permis un renforcement des moyens de financement et donc des taux d'acceptation des dossiers.

d. Le rôle de l'ensemble des acteurs de la formation dans la mise en œuvre des dispositifs

1. Le renforcement du rôle de la fonction Ressources Humaines et du management intermédiaire dans la conception et le pilotage de la formation

L'évolution du rôle de la fonction Ressources Humaines et du management intermédiaire dans le processus de pilotage de la formation est très fortement corrélée à la taille de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, la réforme a, dans l'ensemble, conduit à des stades d'avancement hétérogènes, à une responsabilisation croissante du management intermédiaire et à une évolution concomitante du rôle de la fonction formation vers l'appui des managers. Sur notre échantillon, dans l'ensemble, l'encadrement a été formé aux techniques de l'entretien individuel. Par ailleurs, on constate dans certains cas une décentralisation du pilotage du Plan de Formation.

2. Une évolution timide vers plus d'initiatives des salariés dans la construction de leur parcours de formation

Les dirigeants et les managers interrogés regrettent que les salariés fonctionnent encore trop selon une logique « d'assistantat » et soient rarement en situation de prise d'initiative en matière de formation. Cependant, certaines entreprises constatent de la part des salariés les plus jeunes une attente croissante de formation qualifiante ou diplômante.

3. Une implication renforcée des représentants du personnel en matière de formation

La réforme a plutôt conduit au renforcement du rôle des représentants du personnel, en particulier du Comité d'Entreprise voire de la commission formation du Comité d'Entreprise lorsqu'elle existe. Ce renforcement s'est traduit notamment par un rôle de communication sur les dispositifs mis en œuvre et parfois par un travail d'enquête auprès du personnel (freins rencontrés dans la mise en œuvre du DIF...). Les représentants du personnel soulignent néanmoins qu'ils doivent encore renforcer leur propre action de sensibilisation auprès des salariés en matière de formation.

Par ailleurs, l'accord a souvent été l'occasion de renforcer le dialogue social au sein de l'entreprise, par la signature d'accords d'entreprise en déclinaison de l'accord de branche (20% des entreprises sur notre échantillon).

4. L'évolution du rôle des ADEFIM vers une fonction d'appui / conseil

Avant la réforme, le conseiller ADEFIM gérait principalement a posteriori les dossiers de formation transmis par les entreprises. Il est devenu aujourd'hui le premier interlocuteur externe des entreprises en matière de formation. Il intervient plus en amont dans le processus de construction du Plan de Formation, aussi bien dans un rôle d'explication de l'accord que dans un rôle de conseil en ingénierie financière. Dans certains cas, les entreprises vont même jusqu'à confier la gestion administrative de leur Plan de Formation à l'ADEFIM. Cette relation privilégiée est moins marquée dans les grandes entreprises, qui disposent de ressources dédiées à la formation, et dans les TPE, qui restent encore à l'écart de ces modes de fonctionnement.

5. L'évolution des organismes de formation

L'évolution du rôle des AFPI :

L'accent mis dans l'accord sur la personnalisation des parcours de formation a fait évoluer le rôle des conseillers formation vers une démarche d'écoute et de conseil. Les AFPI se sont fortement impliquées dans la conception et la mise à disposition d'outils pédagogiques privilégiant la modularité et l'individualisation des parcours de formation (évaluations pré-formatives développées et Ilots de Formation Technique Individualisée par exemple), ainsi que dans la certification (délivrance de CQPM).

Les entreprises interrogées soulignent l'importance du rôle des AFPI sur les formations métier.

Notons que certaines AFPI ont dû fortement adapter leur organisation suite au remplacement des contrats d'insertion en alternance par le contrat de professionnalisation.

L'évolution des autres organismes de formation :

Ces organismes ont dû adapter leur offre, du fait de la réduction des durées de certaines formations (Contrats de Professionnalisation), de la tendance à une demande croissante de formations validées par un diplôme ou une certification, et de l'accroissement des demandes d'information et de conseil de la part des entreprises et des salariés.

Il n'a pas été constaté, sur l'échantillon de l'étude, d'évolution significative quant à la mise en œuvre d'évaluations préformatives, d'individualisation des parcours ou de modularisation de l'offre. Ces principes sont en effet, pour ces organismes de formation, à la fois complexes à mettre en œuvre au plan organisationnel, plus coûteux et pas nécessairement générateurs de ressources financières correspondantes.

Le DIF a donné lieu à des initiatives spécifiques au début de sa mise en œuvre (catalogue, adaptation des durées), mais semble désormais davantage traité comme une modalité de formation ne devant pas forcément conduire à des offres trop

spécifiques, et devant s'intégrer dans des parcours de formation comprenant d'autres actions. Les entreprises interrogées regrettent que certains organismes aient limité leur prise en compte de ce dispositif au champ marketing et commercial en positionnant le logo DIF, voire « DIFABLE » sur leur catalogue.

L'impact des formations « hors temps de travail » varie fortement d'un organisme à l'autre : pour certains, les changements ont été limités (salariés utilisant leurs jours de RTT, voire de congés, pour des formations en horaire « normal »), alors que d'autres organismes ont dû conduire des adaptations plus importantes (sessions en fin de journée, le samedi) pour certaines formations.

C. Evaluation de l'impact de l'accord national du 20 Juillet 2004 sur le rôle de la formation professionnelle

a. L'atteinte des objectifs ciblés par l'accord

1. La professionnalisation et la qualification

La raréfaction de la main d'œuvre qualifiée (nombre élevé de départs à la retraite dans les dix années à venir, difficulté de recrutement sur les métiers en tension) ainsi que la mobilité imposée par les restructurations impliquent une recherche croissante de professionnalisation. Les entreprises admettent que la formation professionnelle constitue, à ce titre, un enjeu stratégique.

Au regard de l'étude, il apparaît que les conséquences de l'accord de branche sur les objectifs de professionnalisation sont perçues comme positives à plus de 60%, ce qui s'explique en partie par l'évaluation positive (à plus de 80%) du Contrat de Professionnalisation, notamment dans les PME où il représente souvent une réelle possibilité d'embauche définitive.

La professionnalisation est étroitement liée à la qualification, qui est perçue comme une conséquence positive de l'accord à plus de 70% : certaines AFPI ont mentionné en effet des taux élevés (70%) de Contrats de Professionnalisation qui se terminent par la délivrance d'un CQPM. L'étude a révélé à ce titre l'existence de démarches conjointes (branche / entreprises) de développement de certains CQPM destinés à pallier une carence de compétences spécialisées (peintre aéronautique, négociateur spécialisé...). Enfin, des partenariats ponctuels ont été développés avec l'Education Nationale afin de proposer des parcours mixtes de formation conduisant le salarié à une double validation des connaissances et des compétences professionnelles donnant lieu à la fois à un diplôme et à un CQPM. Certaines entreprises rencontrées en ont fait une étape de passage au niveau cadre, particulièrement appréciée par les salariés comme facteur de reconnaissance de leur évolution.

2. L'individualisation et la codécision

L'individualisation et la codécision apparaissent à l'ensemble des parties prenantes comme les deux principes phares initiés par la réforme. Deux des dispositifs créés par la loi sont en effet au cœur de ces principes : le DIF, dispositif le plus fréquemment cité comme facteur facilitant la prise d'initiative ; l'Entretien Professionnel, apprécié également par ceux qui le connaissent comme un des instruments clés de la codécision et de l'individualisation.

Néanmoins, ni l'individualisation ni la codécision ne semblent être réellement entrées dans les mœurs et ce, même dans les grandes entreprises. Plus de 50% des dirigeants interrogés estiment en effet que la réforme n'a eu jusqu'à présent que peu d'impacts sur ces deux objectifs, tout en soulignant que l'accord a permis d'amorcer un profond changement culturel qui se traduira en actes à moyen et long terme. De ce point de vue, il est, de l'avis des Dirigeants / Responsables des Ressources Humaines et des représentants du personnel, encore trop tôt pour évaluer factuellement l'impact de l'accord.

Le renforcement de l'individualisation des parcours de formation par les AFPI est une autre tendance observable. L'évaluation pré-formative, les Ilots de Formation Techniques Individualisés, les CPQM, sont en effet des exemples forts. Même si elles préexistaient à la réforme, les AFPI ont accéléré le recours à ces dispositifs pour renforcer la personnalisation et proposer des parcours pédagogiques fondés sur « le juste nécessaire » et adaptés aux besoins spécifiques des entreprises. Sur notre échantillon, et pour les entreprises qui y ont eu recours, principalement les entreprises de plus de 50 salariés, c'est un point fort de la réforme.

3. L'appétence des salariés pour la formation

L'appétence des salariés pour la formation et le sens de l'initiative sont encore mesurés : de nombreuses entreprises déplorent en effet un trop grand attentisme des salariés vis-à-vis de la formation, plus marqué encore au sein des plus bas niveaux de qualification.

Plusieurs facteurs ont été cités au cours de l'étude pour expliquer cette faible appétence des salariés pour la formation : l'absence de visibilité sur les offres de formation et de vision sur les bénéfices induits (promotion, mobilité), la complexité de certains dispositifs, la contrainte du « hors temps de travail », et enfin les barrières psychologiques (peur de l'échec et de la remise en cause, crainte du « retour à l'école ») notamment chez les personnels de fabrication.

Notons néanmoins les deux tendances évoquées par certains Responsables des Ressources Humaines : la spirale positive de la formation, « la formation appelle la formation », et une appétence pour la formation surtout qualifiante ou diplômante parmi les plus jeunes salariés. Certains accords d'entreprise ont d'ailleurs intégré un volet « reconnaissance des diplômes » à finalité professionnelle, en vue de tenir compte des efforts accomplis par les salariés pour se former, sous réserve qu'une discussion préalable ait eue lieu dans l'entreprise quant à la finalité de la formation et l'adéquation du diplôme visé avec les métiers de l'entreprise.

4. La formation hors temps de travail

Les dirigeants interrogés estiment à plus de 60% que la réforme n'a pas eu d'impact significatif sur le développement des formations hors temps de travail. Ils mentionnent une certaine résistance des salariés sur ce point. Cependant, tous notent une baisse de l'absence aux formations choisies dans le cadre du DIF (motivation du salarié) et reconnaissent que les formations hors temps de travail désorganisent moins la production (surtout les PME). Au plan des catégories socioprofessionnelles, les entreprises de notre échantillon soulignent une meilleure réceptivité des ETAM et des Cadres au principe.

5. L'égalité d'accès à la formation

L'étude menée n'a pas permis de dégager une tendance significative d'évolution avant et après la réforme sur ce thème. Néanmoins, en plus des constats faits précédemment (proportion importante des ouvriers bénéficiaires du DIF et sensibilité des jeunes aux formations qualifiantes), notons que certaines entreprises ont entamé des négociations d'accords spécifiques, notamment sur la population des seniors. Les organismes de formation rencontrés, quant à eux, insistent sur la nécessité de poursuivre les actions de renforcement de l'attractivité des métiers de l'industrie auprès des femmes.

b. L'impact de la formation sur la compétitivité de l'entreprise et sur l'employabilité des salariés

1. La compétitivité

52% des dirigeants et des responsables Ressources Humaines interrogés estiment que la formation professionnelle exerce aujourd'hui un rôle positif sur la compétitivité de l'entreprise, sans être pour autant capables de repérer les effets *ante* et *post* 2004. Les autres dirigeants interrogés estiment que l'impact est neutre ou difficilement mesurable. Les arguments les plus fréquemment cités pour expliquer l'impact positif de l'accord sont les suivants :

- ✓ Les dispositifs prévus par la réforme facilitent le recrutement de personnels sur des métiers en tension, facteur clé de compétitivité pour l'entreprise.
- ✓ Les formations, qu'elles soient techniques ou managériales, accroissent la productivité des personnels, facteur indéniable de compétitivité.
- ✓ Les formations certifiantes permettent aux salariés de mieux répondre aux besoins de certains métiers spécifiques.

2. L'employabilité

L'impact de l'accord et plus généralement de la formation professionnelle sur l'employabilité – interne et externe – des salariés apparaît de façon plus évidente : 75% des dirigeants et des responsables Ressources Humaines et 56% des salariés estiment que l'accord a eu un rôle positif sur l'employabilité des salariés, sans que cela soit précisément mesurable à leurs yeux. Certains représentants du personnel attirent l'attention sur le fait que le bénéfice de l'amélioration de l'employabilité s'appliquerait avant tout aux ETAM et aux Cadres.

Les arguments les plus fréquemment cités pour illustrer l'impact positif de l'accord sont les suivants :

- ✓ Les formations permettent aux salariés de développer de nouvelles compétences et constituent ainsi un outil de reconversion.
- ✓ Les formations, surtout quand elles fournissent au salarié des opportunités de qualification validée par un CQPM, un CQPI ou un diplôme, facilitent la reconversion dans et en dehors de l'entreprise.
- ✓ Le système de financement a permis de réaliser des formations plus souvent et plus rapidement.

D. Conclusion

Sur la base des entretiens menés lors de notre étude, les principaux constats sont les suivants :

- ✓ L'atteinte des objectifs ciblés par l'accord :
 - En matière de professionnalisation, la perception des entreprises et des salariés est positive,
 - En matière de codécision, d'individualisation, et d'appétence des salariés à la formation : des premiers résultats sont constatés,
 - En matière d'égalité d'accès à la formation (concernant les publics traditionnellement les plus éloignés de la formation : seniors, femmes, handicapés...), peu d'évolutions ont été constatées par les entreprises interrogées (même si les statistiques de l'OPCAIM font apparaître certaines progressions en la matière : taux d'accès au DIF multiplié par 8 pour les ouvriers entre 2005 et 2006 contre 3,8 pour les ingénieurs et cadres ; croissance du taux d'accès des seniors à la Période de Professionnalisation).
- ✓ L'impact à ce jour de l'accord sur l'amélioration de l'employabilité des salariés. est globalement positif ; en revanche, ce constat est plus diffus, car plus indirect par essence, sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

- ✓ La réforme est dans l'ensemble positive : elle renforce l'effort de formation (tendance confirmée par les données de l'OPCAIM : 80% d'actions du plan en plus entre 2005 et 2007, plus 30% en professionnalisation), elle aide à mieux structurer le dialogue social dans l'entreprise, à responsabiliser l'encadrement intermédiaire et à renforcer la prise de conscience des salariés sur la formation professionnelle (changement progressif des mentalités), notamment à travers le DIF qui constitue l'innovation principale.
- ✓ Les effets de la réforme sont assez contrastés en fonction de la taille de l'entreprise :
 - Dans les TPE, l'absence d'une fonction Ressources Humaines dédiée a limité les possibilités de déclinaison de l'accord,
 - Dans les PME, les actions de formation commencent à produire des résultats, notamment grâce au soutien des structures de la branche (ADEFIM, AFPI),
 - Dans les grandes entreprises, l'existence de dispositifs d'incitation à la formation déjà bien structurés avant 2004 amoindrit l'effet de transformation lié à la réforme. L'accord a néanmoins permis de donner un cadre de cohérence à un ensemble d'initiatives préexistantes et de réaliser certaines innovations (conception de CQPM spécifiques, passage cadre).
- ✓ Les effets sont difficilement mesurables aujourd'hui. 2006 et 2007 ont été les deux premières années de mise en œuvre effective des dispositifs de l'accord, après une année d'observation et d'attentisme. En conséquence, il est trop tôt encore pour dresser un bilan définitif.
- ✓ Remettre en cause les dispositifs engagés par le lancement d'une nouvelle réforme pourrait décourager à la fois les salariés et les entreprises qui ont déjà consenti beaucoup d'efforts pour se mettre à niveau et s'adapter au nouveau contexte. Même si certains dispositifs gagneraient à être complétés ou adaptés (Contrat de Professionnalisation, Période de Professionnalisation et DIF), l'ensemble des acteurs rencontrés s'accordent à reconnaître qu'il serait pire de modifier en profondeur l'accord aujourd'hui.