

**LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

*Quelle prise en charge  
par les instances représentatives du personnel  
de la région Poitou-Charentes ?*

# Présentation

Ce travail a été conduit par le CREDES, association de comités d'entreprise de la région Poitou-Charentes.

Il s'inscrit dans le cadre d'une étude en collaboration avec l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) sur la prise en charge, par les représentants du personnel et les responsables de ressources humaines, de la formation professionnelle continue.

Il a bénéficié du soutien de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Poitou-Charentes.

L'équipe du CREDES tient à remercier l'AFPA, le CARIF et la DRTEFP, ainsi que l'ensemble des représentants du personnel ayant accepté de participer à cette étude.

Un rapport plus complet est disponible sur simple demande au CREDES.

*Céline GUINARD  
Emmanuelle LEMOTHEUX  
Chargées d'études au CREDES*

# LA FORMATION PROFESSIONNELLE

## Quelle prise en charge

## par les instances représentatives du personnel de la région Poitou-Charentes ?

### I - INTRODUCTION

A - Les attributions des instances représentatives du personnel .....	6
B - Méthodologie .....	8

### II - LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

A - Les lieux et les supports d'information sur la formation.....	10
B - Formation professionnelle et rôle des instances représentatives du personnel .....	14
C - Vision de la formation professionnelle par les représentants du personnel .....	26
D - Difficultés rencontrées par les représentants du personnel .....	30

### III - LES SALARIÉS, L'ENTREPRISE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

A - Les salariés face à la formation professionnelle.....	35
B - Les outils dans l'entreprise au service de la formation et leur pratique.....	44
C - L'entreprise et la formation : sa pratique .....	46

### IV - LES APPORTS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET LES BONNES PRATIQUES

A - La formation au service à la fois de l'entreprise et du salarié.....	53
B - Apport au salarié .....	56
C - Apport à l'entreprise .....	61
D - Bonnes pratiques .....	62

V - CONCLUSION .....	66
----------------------	----

# S O M M A I R E

# Introduction

Le thème de la formation professionnelle continue a depuis quelque temps occupé le devant de la scène : l'accord national interprofessionnel de septembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social ont modifié le système de la formation professionnelle en instaurant un nouveau droit individuel de formation en faveur du salarié. Aujourd'hui, les branches, les unes après les autres, signent des accords afin de cadrer ces nouvelles possibilités.

**Ainsi, la formation professionnelle doit être la préoccupation de chacun.** A la fois de l'entreprise, l'utilisant pour s'adapter aux modifications du marché, à la concurrence, et pour développer ses compétences à l'interne, et du salarié, pour qui la formation professionnelle constitue un moyen de rester performant dans son domaine, d'acquérir ou de développer des compétences contribuant à sa trajectoire professionnelle individuelle.

La formation professionnelle continue se trouve être de la sorte un aspect incontournable de la vie de l'entreprise : elle place en inter-relation les besoins de l'entreprise et l'intérêt des salariés. **L'interface entre ces deux acteurs pour lesquels la formation a un rôle déterminant se situe au niveau des instances représentatives du personnel, qui veillent**

**à l'utilisation de la formation dans l'entreprise et contribuent à promouvoir son apport pour les salariés et pour les missions qui incombent à ces derniers.**

De plus, une large place pour la consultation et la négociation est laissée aux instances représentatives du personnel, et plus particulièrement aux syndicats : ils peuvent en effet établir avec l'employeur des accords d'entreprise, ou plus largement des accords de branche, précisant l'application de la loi pour l'adapter au contexte de l'entreprise ou du secteur d'activité.

**Il est donc primordial que les représentants du personnel se saisissent de la question de la formation professionnelle continue afin de l'intégrer au quotidien des salariés et des entreprises.**

Ainsi, le CREDES, avec l'appui de la DRTEFP s'est proposé de réaliser une étude sur la thématique de la formation professionnelle et de sa prise en charge par les représentants du personnel.

**Son objectif est de repérer comment les représentants du personnel s'approprient la question de la formation professionnelle dans leur entreprise. Quelle vision ont-ils de ce thème ? La formation professionnelle fait-elle partie de leurs principales préoccupations ? Au delà des**

textes de loi, quelles pratiques mettent-ils en place ?

## A - LES ATTRIBUTIONS DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Les représentants du personnel ont, selon leur mandat, un rôle plus ou moins important en matière de formation professionnelle dans l'entreprise. Un rapide tour d'horizon semble nécessaire afin de mieux comprendre les missions de chacun.

### Une représentation des salariés différente selon l'effectif de l'entreprise

Pour commencer, il est important de noter que, selon l'effectif de l'entreprise, les instances représentatives du personnel ne sont pas toujours présentes.

**L'élection des délégués du personnel** est obligatoire dans les entreprises **d'au moins 11 salariés**. **A partir de 50 salariés, l'élection d'un comité d'entreprise** devient obligatoire, tout comme **la désignation des membres du CHSCT** (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) par les délégués du personnel et le comité d'entreprise. Toujours dans le cas des entreprises comportant au moins 50 salariés, **la désignation d'un délégué syndical** peut intervenir, à condition qu'une section syndicale soit présente dans l'entreprise.

Bien qu'il s'agisse d'une obligation, certaines entreprises ne possèdent aucune représentativité du personnel malgré leur effectif suffisant. En effet, les salariés peuvent ne pas souhaiter investir ce rôle.

## Le comité d'entreprise (CE)

L'objet du comité d'entreprise est « **d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production** »<sup>1</sup>. Dans les entreprises de plus de 200 salariés, **une commission formation** est obligatoirement créée pour mener les missions dévolues au CE en matière de formation professionnelle.

Même si le CE n'a pas de pouvoir décisionnel, il est investi des missions les plus importantes concernant la formation des salariés dans l'entreprise. **Il doit en effet être informé et consulté sur différents aspects de la formation** : les orientations en matière de formation professionnelle, la gestion prévisionnelle des emplois, le plan de formation de l'entreprise, les contrats d'apprentissage, le congé individuel de formation (CIF), le droit individuel de formation (DIF), les contrats et les périodes de professionnalisation, les mesures prises en faveur des jeunes, le programme pluriannuel de formation et le contrôle de l'utilisation des subventions publiques.

La consultation du comité d'entreprise précède la décision définitive de l'employeur. L'avis, favorable ou non, qu'émet le comité d'entreprise au sujet de la proposition de l'employeur ne contraint pas ce dernier : le CE n'a pas de pouvoir décisionnel, mais il apporte son point de vue pour enrichir la réflexion de l'employeur.

1. Art. L.431-4 du Code du travail

**L'intérêt de cette consultation est donc de permettre un échange d'avis, de propositions et d'objections sur le plan de formation de l'entreprise.**

Le calendrier des réunions du CE concernant la formation professionnelle se décline de la sorte :

- **La consultation sur les orientations de la formation professionnelle :**

- avant le 24 octobre : le CE doit être consulté sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise ;

- **La consultation sur le plan de formation :**

- le 24 octobre au plus tard : l'employeur doit communiquer les documents sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et en cours et sur les orientations générales de la formation dans l'entreprise ;

- le 14 novembre au plus tard : une première réunion du comité d'entreprise est organisée pour délibérer sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et de l'année en cours ;

- le 10 décembre au plus tard : l'employeur communique le projet de plan de formation de l'entreprise pour l'année à venir et les conditions d'accueil, d'insertion et de formation des jeunes ;

- le 31 décembre au plus tard : une seconde réunion du comité d'entreprise a lieu pour délibérer sur le plan de formation à venir et sur le procès-verbal de l'ensemble de la consultation.

Les informations que doit fournir l'employeur au CE<sup>2</sup> doivent être à présent présentées selon les trois catégories d'actions de formation définies par la loi du 4 mai

2004 : adaptation au poste, formations liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi, développement des compétences.

## Les délégués du personnel (DP)

Les délégués du personnel ont pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives des salariés concernant l'application du droit<sup>3</sup>. Ils interviennent ainsi sur les questions concernant le droit des salariés relatif à la formation professionnelle. **Dans les entreprises de moins de 50 salariés où les comités d'entreprises sont absents, « les délégués du personnel sont investis des missions dévolues aux membres du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle »<sup>4</sup>.** Il en est de même dans les entreprises où le comité d'entreprise est absent pour cause de carence.

## Les organisations syndicales et les délégués syndicaux (DS)

Les organisations syndicales interviennent au niveau des négociations interprofessionnelles ou de branche.

Elles doivent être représentatives pour accéder à cette attribution. **Les partenaires sociaux se réunissent au moins tous les trois ans pour négocier les priorités, objectifs et moyens de la formation professionnelle des salariés<sup>5</sup>.**

Le délégué syndical est un partenaire indispensable à la négociation d'accords sur la formation professionnelle dans l'entreprise avec l'employeur.

2. Ces informations sont détaillées dans l'art. D.932-1 du Code du travail

3. Art. L.422-1 du Code du travail

4. Art. L.933-6 du Code du travail

5. Art. L.934-2 du Code du travail

Mais comme cette négociation n'est pas obligatoire et dépend du bon vouloir de l'employeur, l'intervention du délégué syndical sur la question de la formation n'est pas systématique. Toutefois, il dispose d'un droit à l'information et à la consultation, et peut faire partie du comité d'entreprise et posséder une voix consultative.

## Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

En raison des attributions du CHSCT relatives à la prévention des risques professionnels, cette instance représentative du personnel est associée à **la formation en lien avec la sécurité et l'hygiène au poste de travail et dans l'entreprise. Il est ainsi consulté sur les programmes de formation et sur leurs modalités d'exécution.**

Les représentants du personnel ont leur rôle à jouer concernant la formation professionnelle dans l'entreprise. Si les prérogatives des instances représentatives du personnel relatives aux divers aspects de la formation des salariés sont clairement définies dans les textes de loi, les pratiques qui en découlent se révèlent en revanche multiples. Comment les instances représentatives du personnel s'approprient leurs missions ? Quelles difficultés peuvent-elles rencontrer et quelles pratiques intéressantes mettent-elles en place ? L'étude menée va permettre de répondre à ces questions.

## B - MÉTHODOLOGIE

Cette étude a vu le jour fin 2003, avant donc que la loi relative à la formation

professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ne soit votée.

A cette époque, quelles motivations ont incité à réaliser cette étude ?

Le postulat de base, avec l'appui de données dont disposaient la DRTEFP, consistait à considérer que la formation professionnelle continue est peu prise en charge dans les entreprises par les instances représentatives du personnel. Il s'agissait donc d'essayer de dégager les freins à cette prise en charge et de rechercher des leviers d'action.

Ce travail sur la prise en charge par les représentants du personnel de la formation professionnelle continue s'est ainsi inscrit dans **une étroite collaboration entre l'AFPA** (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) **et le CREDES** (Centre Régional d'Etudes et de Documentations Economiques et Sociales). **Lorsque que le CREDES interrogeait les représentants du personnel, l'AFPA sollicitait l'avis des employeurs et des responsables des ressources humaines.**

L'étude du CREDES auprès des **représentants du personnel** s'est réalisée selon **deux axes méthodologiques.**

Tout d'abord, **une étude quantitative** a été menée, au moyen d'un questionnaire adressé aux **adhérents du CREDES**, permettant de repérer les pratiques des instances représentatives du personnel. Au total, 132 questionnaires ont été renseignés entre mars et mai 2004.

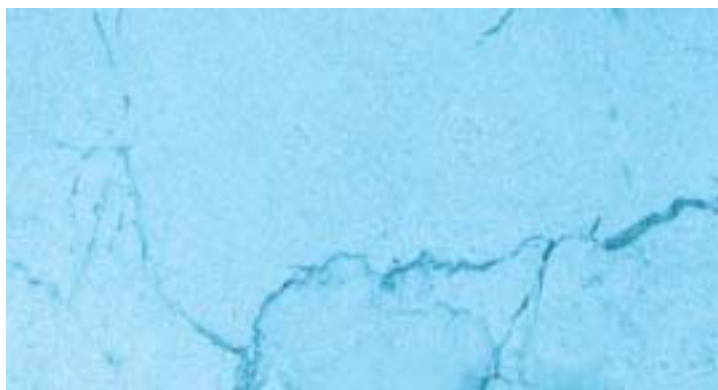
Une **étude qualitative** a été effectuée dans le même temps grâce à des entretiens auprès d'une sélection des adhérents du CREDES, pour approfondir les pratiques

et les difficultés que les instances représentatives du personnel rencontrent dans leur entreprise. 17 entretiens ont été réalisés en juin et juillet 2004.

Dans une première partie nous vous présenterons la pratique des instances représentatives du personnel concernant la formation professionnelle continue. Notamment, nous verrons comment ils s'informent, quel rôle joue la commission formation, quel rôle les représentants du personnel ont auprès des salariés et de la direction.

Dans un second temps nous aborderons la perception qu'ont les instances représentatives du personnel sur la relation que les salariés et la direction entretiennent avec la formation ainsi que les outils au service de la formation dans l'entreprise.

Enfin, nous présenterons dans une troisième partie, les apports aux salariés et à l'entreprise de la formation professionnelle ainsi que des bonnes pratiques rencontrées au cours de nos entretiens.





# Les représentants du personnel et la formation professionnelle

Les représentants du personnel ont une connaissance et des visions très diverses de la formation professionnelle. Il est intéressant de s'arrêter sur **leurs sources d'information** ainsi que sur **le rôle qu'ils estiment avoir à jouer et celui qu'ils mettent en pratique. La vision que les représentants du personnel ont de la formation professionnelle et les difficultés qu'ils rencontrent** dans l'exercice de leurs missions méritent aussi d'être examinées afin de mieux comprendre leur prise en charge du sujet.

## A - LES LIEUX ET LES SUPPORTS D'INFORMATION SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Tout d'abord, commençons à nous interroger sur les lieux ressources des représentants du personnel. Les représentants des salariés se dirigent vers différentes instances pour s'informer sur le sujet.

**La direction, le CREDES, les organismes de formation et les syndicats comme lieux ressources**

Nous verrons tout au long de ce rapport que **le service des ressources humaines ou la direction de l'entreprise tient une place importante en ce qui concerne la formation. Ce sont vers ces personnes que se tournent les représentants du per-**

**sonnel lorsqu'ils cherchent une information sur la formation, quel que soit le type d'informations** : pour 58,3%, ils sont leurs référents.

On constate également que **le CREDES** fait partie des lieux ressources des représentants du personnel (31,8%), ainsi que **les organismes de formation** (25,8%). **Les syndicats** (16,7%) et **le FONGECIF** (15,2%) sont également cités comme lieux d'information. Les structures comme le CARIF, le Centre-Inffo, les CIO, les OPCA font par contre peu partie du réseau d'information sur la formation professionnelle pour les représentants du personnel.

L'importance du service des ressources humaines ou de la direction est également présente dans les entretiens réalisés auprès des représentants du personnel.

« Pour la recherche d'informations sur les formations, on passe par la RH. Pour les formations individuelles, on se débrouille plus tous seuls. » (E3 : services, moins de 50 salariés)

D'après les réponses des représentants du personnel, **la recherche d'informations dans le code du travail est rare**, mais si les représentants des salariés ne s'y réfèrent que rarement, **cela vient peut-être du fait qu'il est peu accessible aux per-**

**sonnes non-initiées.** Pourtant, l'un des élus de comité d'entreprise exprime la nécessité de pouvoir travailler avec cet outil :

« Il est important de savoir aller chercher de l'info dans le code du travail. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

De plus, on remarque que **ni les OPCA** (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés), **ni les OPACIF** (Organismes Paritaires collecteurs Agréés gestionnaires du Congé Individuel de Formation) **ne sont des lieux d'information sur la formation professionnelle.** Ceci n'est pas étonnant lorsqu'on constate que les représentants du personnel ne sont pas tous en mesure de citer les organismes auxquels cotise l'entreprise.

A peine deux tiers des représentants du personnel connaissent le nom de l'organisme auquel cotise l'entreprise pour le congé individuel de formation (OPACIF) et un peu plus de la moitié connaît le nom de l'organisme auprès duquel l'entreprise cotise pour le plan de formation (OPCA).

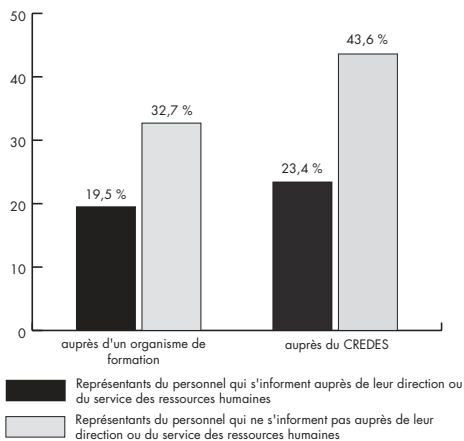
Les représentants du personnel qui s'informent auprès des organismes de formation et/ou du CREDES ont tendance à moins souvent s'informer en parallèle auprès de la direction ou les services de ressources humaines (cf. graphique 1).

Certains recherchent de multiples interlocuteurs sur la formation, mais **lorsque les représentants du personnel ont des interlocuteurs extérieurs à l'entreprise, ils s'informent moins souvent auprès de la direction.**

**L'information auprès du CREDES et celle auprès d'un syndicat sont liées : l'une n'empêche pas l'autre, au contraire.** Lorsque les représentants du personnel s'informent auprès de leur syndicat, ils ont plus souvent tendance à s'informer également auprès du CREDES (cf. graphique 2) et inversement. Ils ne se contentent pas d'un seul lieu d'information et préfèrent confronter les points de vue ou bien interroger des structures différentes selon le type de questions qu'ils se posent.

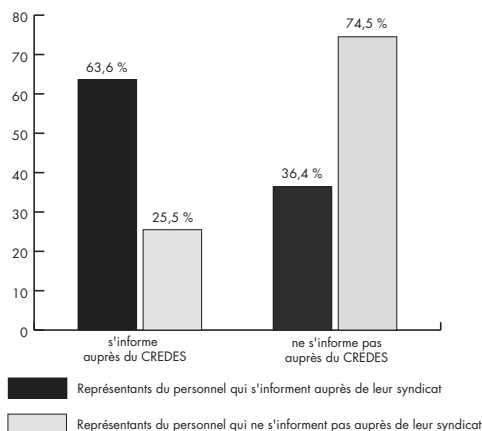
**Graphique 1 :**

Information auprès des organismes de formation et du CREDES selon que les représentants du personnel s'informent également auprès de la direction ou non



**Graphique 2 :**

Information auprès du CREDES selon que les représentants du personnel s'informent également auprès de leur syndicat ou non



Cette double information des représentants du personnel auprès du CREDES et d'un syndicat est également présente dans les entretiens :

« - **Quelles sont vos sources d'information sur la formation ?**

- Les formations syndicales, le CREDES. On s'informe au coup par coup selon les demandes des salariés. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Selon les caractéristiques de l'entreprise, notamment l'effectif et le secteur d'activité, les lieux d'information des représentants du personnel varient.

Les quatre lieux ressources les plus cités par les représentants du personnel (la direction ou les ressources humaines, le CREDES, les organismes de formation et les syndicats) sont sollicités différemment selon la taille de l'entreprise (cf. graphique 3).

Les représentants du personnel des entreprises de 200 salariés et plus s'informent plus souvent que les autres auprès du service des ressources humaines ou du chef d'entreprise. A noter que ce sont dans ces entreprises que l'on retrouve des services ressources humaines structurés alors que les petites n'en possèdent pas.

Ceux des entreprises de 50 salariés et plus mobilisent plus facilement les syndicats que les plus petits établissements. En effet, les petites structures comptent rarement la présence de syndicat.

En revanche, les représentants de salariés dont l'entreprise compte un effectif inférieur à 50 ont plus souvent recours directement aux organismes de formation que les autres.

Enfin, le CREDES est particulièrement sollicité par les entreprises entre 50 et 199 salariés. Le CREDES, en tant qu'association de comités d'entreprise est donc bien identifié comme permettant d'aider ses adhérents et notamment les entreprises avec un comité d'entreprise (donc plus de 50 salariés). Les plus grandes entreprises sollicitent moins souvent le CREDES du fait que leur comité d'entreprise est souvent mieux structuré et ont parfois des élus permanents au comité d'entreprise ou même du personnel propre au comité d'entreprise.

La sollicitation du CREDES et des organismes de formation comme lieux ressources est également dépendante du secteur d'activité de l'entreprise.

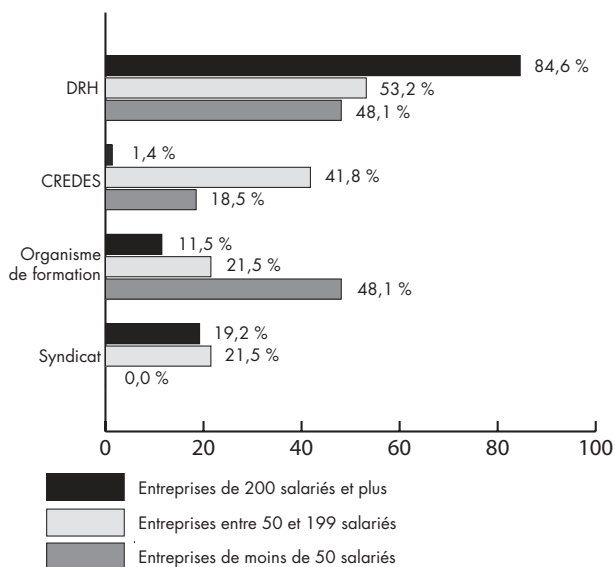
Ainsi, les représentants du personnel du secteur de l'industrie font plus facilement appel au CREDES que le secteur des services et inversement pour la mobilisation des organismes de formation (cf. graphique 4). Sachant que les employés bénéficient d'un taux d'accès aux actions de formation plus important que les ouvriers, les représentants du personnel du secteur des services auraient-ils une meilleure connaissance des organismes de formation et les identifieraient-ils davantage comme des interlocuteurs ?

## **Le papier : support d'information privilégié**

**A l'heure du virtuel, le support papier reste encore aujourd'hui le support privilégié des représentants du personnel** (82,1% le plébiscitent). Il ne faut donc pas négliger le support papier au profit d'Internet, en tout cas, pas dans l'immédiat.

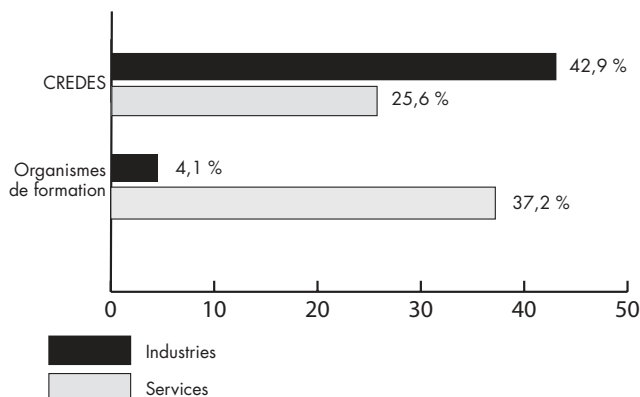
### Graphique 3 :

Lieux d'information sur la formation professionnelle pour les représentants du personnel selon la taille de l'entreprise



### Graphique 4 :

Lieux d'information sur la formation professionnelle pour les représentants du personnel selon le secteur d'activité de l'entreprise



## B - FORMATION PROFESSIONNELLE ET RÔLE DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Comme nous l'avons évoqué en première partie de ce travail, les représentants du personnel, et plus particulièrement les membres du comité d'entreprise, possèdent des attributions concernant la formation professionnelle définies par la législation. Les pratiques des représentants du personnel s'avèrent cependant multiples. Comment s'approprient-ils leur rôle ?

### Le comité d'entreprise et le plan de formation dans l'entreprise

L'information et la consultation du comité d'entreprise sur le plan de formation de l'entreprise sont des obligations de la part de l'employeur. Comment sont-elles vécues par les membres du comité d'entreprise ?

#### Des représentants du personnel informés et consultés sur le plan de formation

D'après l'étude quantitative, la grande majorité des représentants des salariés sont **informés** du plan de formation de l'entreprise, que ce soit lors de réunions des délégués du personnel, des comités d'entreprise ou des commissions formation. Mais 6,3% disent tout de même ne pas avoir connaissance du plan de formation de l'entreprise alors qu'il s'agit d'une obligation légale.

L'information des instances représentatives du personnel sur le plan de formation varie toutefois selon l'effectif de l'entreprise.

Les représentants du personnel des entreprises de moins de 50 salariés sont moins

souvent informés du plan de formation de l'entreprise que les plus grandes (83,3% contre au moins 96% des plus de 50 salariés), alors que les délégués du personnel des entreprises de moins de 50 salariés possèdent les mêmes missions qu'un comité d'entreprise en matière de formation professionnelle.

Si seulement un faible pourcentage de représentants du personnel n'est pas informé du plan de formation de leur entreprise, près d'un quart des personnes interrogées se dit tout de même non consulté sur le plan de formation.

La majorité des représentants du personnel est ainsi sollicitée pour émettre son avis sur le plan de formation élaboré par la direction.

#### « - **Comment la formation professionnelle est-elle prise en charge dans l'entreprise ?**

- Par l'employeur. Il nous soumet un projet de formation en début d'année (en avril) et en fonction de ça, chacun dit sa façon de penser en réunion de CE. [...]

- **Quand vous dites que chacun dit sa façon de penser ?**

- On est une petite dizaine de représentants du personnel quand tout le monde est là. Chacun essaie de dire pourquoi plus ici. Après la direction argumente en fonction des besoins et des projets qu'ils envisagent pour l'année en cours. » (E4 : services, 50-199 salariés)

Le comité d'entreprise est plus souvent consulté sur le plan de formation lorsque les représentants du personnel s'informent auprès de leur syndicat (90,5% contre 73,3% quand ils ne s'informent pas auprès d'un syndicat). **Ainsi, le syndicat jouerait un rôle important pour mobiliser les**

**représentants du personnel ou plus simplement pour les informer sur leurs droits et leurs devoirs.** Ils seraient donc plus à même par la suite d'exiger des choses de l'employeur, de faire valoir leurs droits.

Les membres de comités d'entreprise n'hésitent pas, au cours des échanges sur le plan de formation, à **faire part de leur avis à la direction**, ce qui se passe parfois sans heurt mais qui peut aussi susciter de véritables débats. La confrontation des points de vue différents des représentants du personnel et de la direction constitue une difficulté mais apporte une certaine richesse au débat.

« On nous présente un projet et en commission formation, parfois c'est très chaud parce qu'on n'est pas du tout d'accord. On conteste beaucoup de choses. » (E7 : industrie, 20 salariés et plus)

Si les représentants du personnel sont pour une grande part informés et consultés, ils ne possèdent néanmoins **pas d'information sur le processus d'élaboration du plan de formation à partir des demandes des salariés.**

« Les plans de formation se font par rapport au budget, selon le nombre de demandes, mais on ne sait pas exactement comment il est construit. » (E2 : industrie, 200 salariés et plus)

Le choix des organismes de formation n'est en général pas non plus soumis au regard du comité d'entreprise.

« - **Le questionnaire avec les feuilles de paie est fait une fois par an ?**

- Oui. C'est fait une fois par an. C'est la commission formation (responsable M. X et maintenant la nouvelle) [du service du

personnel] qui récupère ça, et on présente en réunion les familles qu'on a trouvé, et là on nous parle des organismes de formation, mais je n'ai pas assez de détails là-dessus. Je pense qu'on est un peu trop laxistes sur le fait de laisser la direction choisir ses organismes de formation. Je leur fais confiance : ils sont tellement radins que je ne pense pas qu'ils prendraient les plus chers. Mais par contre, je ne sais pas s'ils prennent les meilleurs, et ça, ça m'embête. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

**Les membres du comité d'entreprise sont consultés sur la formation professionnelle selon les obligations légales :** l'avis du comité d'entreprise concernant le **bilan des actions de formation effectuées** et le **projet de celles prévues pour l'année à venir** est sollicité en fin d'année, au cours de deux réunions obligatoires. Ils connaissent en général l'obligation de ces réunions même s'ils ne savent pas toujours à quels moments de l'année cela doit être abordé.

Cependant, aucune des personnes interrogées n'a mentionné la consultation du comité d'entreprise sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise, elle aussi pourtant obligatoire, et devant intervenir avant la première réunion concernant le bilan du plan de formation.

La législation sur le calendrier pose problème lorsque **l'année budgétaire de l'entreprise ne correspond pas à l'année civile (année du plan de formation).** Il semblerait que cela constitue une difficulté pour le suivi de la formation dans l'entreprise par le comité d'entreprise.

« On suit les règles légales : 2 réunions en commission formation professionnelle par

an. Le plan de formation est examiné. Il va de janvier à janvier et n'est pas en phase avec le budget qui va de mars à mars. Par exemple : le plan est examiné en décembre mais c'est trop tôt par rapport à ce qui va se passer. Cette année, c'était on prévoit tant d'heures pour le budget, on ne sait pas comment on va le répartir, on vous dira ça en avril. Et la réunion a lieu le 2 juillet. Il y a une difficulté de la législation qui met le plan de janvier à janvier alors que le budget des entreprises n'est pas de janvier à janvier. Ce n'est pas en phase avec ça. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

La législation n'est pas toujours bien observée par les entreprises. Ainsi, la date limite du 31 décembre pour la consultation du comité d'entreprise sur le plan de formation de l'année à venir n'est pas toujours respectée par l'employeur.

« - **Vous avez dit que le plan de formation était toujours présenté en retard...**

- Il est donné au premier trimestre, en janvier ou février, mais il devrait être donné au mois de novembre ou de décembre il me semble dans les lois. Légalement, ce n'est pas clair. » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)

Le plan de formation apparaît globalement comme un assemblage des besoins de l'entreprise et des souhaits des salariés. Il est construit par la direction, la hiérarchie, mais sans l'aide des représentants du personnel, et son contenu tel que présenté au comité d'entreprise est plus ou moins riche.

**Un rôle limité concernant le plan de formation**

Il arrive assez fréquemment que le rôle des représentants du personnel s'arrête à l'information et la consultation du plan de formation sans que les représentants du personnel cherchent à aller plus loin.

Pour plusieurs représentants du personnel interrogés, **la formation n'a même pas à faire partie de leurs attributions.**

L'un d'entre eux exprime parfaitement son point de vue estimant que la formation professionnelle est plus du ressort des chefs de service que des représentants du personnel :

« - **Pour vous la formation professionnelle fait-elle partie du rôle du représentant du personnel ?**

- Non pas nécessairement. Non, je pense que c'est lié aux responsables de secteurs, aux chefs de service. Ça, ça leur incombe oui. On peut être représentant du personnel sans avoir de responsabilité majeure. Par contre, en ayant cette responsabilité majeure, on arrive à deviner un peu les besoins. Surtout on peut observer si vraiment il y a des besoins. » (E16 : services, moins de 50 salariés)

Hors enregistrement audio, il ajoute que si ce sont les représentants du personnel qui s'occupent de la formation professionnelle, cela restreint la formation professionnelle, puisqu'ils n'ont pas la connaissance de tous les services de l'entreprise. Il donne un exemple :

« Comment savoir quelle formation convient à l'accueil quand je travaille dans le service technique ? » (E16 : services, moins de 50 salariés)

Cet extrait montre bien les difficultés que sont amenés à rencontrer les représentants du personnel. **Comment donner son avis sur un plan de formation sans connaître tous les métiers de l'entreprise ?**

En outre, les représentants du personnel ont souvent la sensation que leur consultation n'est que pure formalité et ne sert à rien.

« On donne un avis défavorable ou favorable sous réserve mais en réalité on n'a pas beaucoup de poids. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

**Les membres de comités d'entreprise auraient donc un rôle consultatif sur le plan de formation sans pouvoir d'infléchir les décisions.**

Parfois tout de même, les représentants du personnel via les commissions formation s'investissent dans la réalisation du plan de formation. C'est le cas notamment d'une entreprise paraissant avancée en matière de formation professionnelle :

« Notre plan de formation, on y travaille beaucoup. Il n'est jamais parfait (des collègues se sont abstenus en réunion lors du vote) mais on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. C'est vrai qu'on n'a pas beaucoup de formations qualifiantes, mais ce n'est pas facile à faire intégrer ça à la direction. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## La commission formation

Dans les entreprises de plus de 200 salariés, une **commission formation** est obligatoirement mise en place pour prendre le relais du comité d'entreprise sur le thème de la formation professionnelle.

Dans les entreprises où la formation professionnelle concerne plus particulièrement les cadres, le suivi de la formation dans l'entreprise par la commission n'est pas toujours facile lorsqu'elle est composée d'ouvriers. Les membres de la commission formation se sentent moins concernés par la formation professionnelle car ils n'en bénéficient pas et ne sont pas impliqués dans des actions de formation.

« - **Quelle est l'importance de la formation pour un représentant du personnel ?**

- Difficile à dire. Les gens qui sont dans la commission de suivi doivent regarder si le plan de formation est bien suivi, et voir si il n'y a pas certaines dépenses qui sont affectées trop à un budget par rapport à un autre. Aujourd'hui, on est 400 et il y a 300 personnes qui travaillent à la chaîne. Donc le plan de formation est surtout alloué aux 100 personnes qui restent, au personnel cadre et aux administratifs. Et les représentants du personnel sont représentatifs du collègue ouvrier. C'est un frein. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)

Une difficulté existe aussi lorsque le responsable de la commission formation se trouve sur un autre site. Dans cette grande entreprise, **le sujet de la formation professionnelle est traité à un niveau national**, ce qui ne permet pas aux comités d'établissements de s'investir comme ils le souhaiteraient.

« - **Qu'est-ce qu'elle fait cette commission ?**

- Au niveau formation, je trouve qu'elle ne fait pas grand-chose. Elle est branchée plutôt emploi, côté évolution... Elle suit tous les mouvements des salariés dans l'entreprise, les mutations, les évolutions... Mais pour moi ça ne suffit pas. Elle ne



répond pas au rôle d'emploi et de formation comme elle devrait l'être. La commission devrait être plus engagée au niveau de l'entreprise, au niveau des objectifs d'emploi, sur les classifications. C'est vrai qu'on est relayé au niveau national, avec un Comité central d'entreprise où là sont discutés plus les problèmes au niveau national, donc les classifications sont à ce niveau là. Il y a des choses qui se discutent là-bas et qui ne se discutent pas en CE. Ce qui explique pourquoi les commissions n'ont pas toujours le poids qu'elles devraient avoir. Mais je pense qu'on pourrait quand même faire plus au niveau de l'établissement. [...] Il y a un autre frein aussi c'est qu'actuellement le responsable de cette commission est sur Paris. Ce n'est pas toujours facile de réunir une commission. Sachant qu'il y a des réunions de CE, les réunions d'autres commissions, les réunions de préparation... C'est un frein aussi. Il faut tenir compte de tout ça. La commission ne se réunit que quand il y un problème à discuter. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

En outre, la commission formation n'attire pas vraiment les membres de comité d'entreprise. Cet **attrait relatif** peut être expliqué par un **manque d'information** sur la formation professionnelle. Dans le cas suivant, ce frein s'ajoute au problème du traitement de la formation à un niveau national évoqué précédemment. On comprend alors que le comité d'établissement puisse éprouver un sentiment d'inutilité sur la question de la formation professionnelle dans l'entreprise.

« - Le problème au niveau du CE chez nous, c'est qu'on n'a pas moyen d'avoir des permanents, ça n'arrive jamais à se

régler et les gens qui sont bénévoles... Et puis je ne vais pas dire que ce ne sont pas des commissions intéressantes mais ce sont des commissions qui sont moins demandées que culture-loisirs par exemple.

- **La commission emploi/formation n'est pas beaucoup demandée ?**

- Non, elle n'a pas l'attrait que peuvent avoir d'autres commissions.

- **Parce que c'est un sujet qui...**

- Oui, parce qu'il y a plusieurs choses. D'une part il y a une structure nationale qui est là-dessus. D'autre part, les gens ne voient pas forcément, n'ont pas l'information sur ce que serait une commission emploi/formation. Ce serait vital. Même au niveau du CE puisque c'est une commission du CE, c'est quand même de la responsabilité du CE. Et comme c'est une commission obligatoire. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

## Un rôle important à jouer auprès de la direction

Même si certains représentants du personnel s'en tiennent à recevoir l'information de la part de la direction et à valider ou non le plan de formation, d'autres n'hésitent pas à **interpeller la direction** sur certains points sur lesquels ils aimeraient plus de précisions. Il semble qu'ils aient ainsi un rôle important auprès de l'employeur sur le terrain de la formation professionnelle.

Certains signalent à l'employeur qu'il ne suffit pas de décider quel salarié il convient d'envoyer en formation, mais qu'il faut voir également avec le salarié lui-même si cela l'intéresserait. La formation nécessaire à l'entreprise ne peut pas

se faire sans **motivation minimum de la part du salarié.**

« On leur a dit que ça ne servait à rien d'envoyer des gens en formation qui n'avaient pas envie d'y aller. Par exemple, des formations management n'ont servi à rien : ils sont toujours aussi nuls. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Le rôle des représentants des salariés est parfois d'**attirer l'attention de l'employeur sur certaines catégories de salariés « oubliées »** par la direction, en tout cas en ce qui concerne la formation.

« En fonction de l'orientation de la politique de la banque, on essaie de demander plus d'heures de formation pour certains métiers. On essaie essentiellement d'intervenir pour les back-office, les métiers administratifs qui sont plutôt délaissés au profit des commerciaux. Puisque beaucoup de métiers sont appelés à disparaître dans les back-office, on essaie d'intervenir pour qu'ils aient des formations en vue de leur réincorporation dans d'autres lignes de métiers. » (E6 : services, 50-199 salariés)

Les représentants du personnel peuvent également solliciter la direction pour que les budgets alloués à la formation soient plus importants que le minimum légal.

« La loi impose un budget, c'est 1,6% de la masse salariale. Notre entreprise fait mieux, on n'est pas loin des 4%. Pour plusieurs raisons : on s'est battu pour ça et parce que XXX est une entreprise très spécifique. On fabrique des produits qui ne s'apprennent pas à l'école [...]. Donc, on est obligé d'avoir une formation interne

importante. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

L'un des représentants du personnel parmi les plus informés des personnes rencontrées, évoque déjà la mise à l'ordre du jour des réunions de la commission formation la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le Droit Individuel à la Formation (DIF), afin d'interpeller la direction sur ces thèmes. A noter tout de même qu'il a été le seul à évoquer ces dispositifs et qu'il est administrateur au sein du FONGECIF. Il s'agit donc d'une personne connaissant relativement bien tout le système de la formation.

« - Une nouvelle responsable de la formation qui est arrivée sur le site. La commission formation se réunit bientôt, elle nous sera présentée. J'ai mis à l'ordre du jour la nouvelle loi sur la formation professionnelle avec la VAE et le DIF, parce que je pense qu'il faut en parler maintenant. [...] D'après le plan de formation, on voit que des gens ont acquis des compétences, par les formations internes et par ce qu'ils ont fait, et rien n'est reconnu. On a encore des cadres maison qui ont le niveau ingénieur mais qui n'ont pas le diplôme. Si je dis on fait de la VAE, il y aura 70 personnes qui voudront valider leurs acquis, dans tous les domaines. C'est ce que redoute la direction. Ces gens ont déjà les compétences, ça fonctionne sur la formation interne depuis très longtemps, ce qui fait qu'on a appris aux gens tout ce qu'ils savent sans leur donner aucun diplôme.

- **Et vous dites qu'ils vont trembler à cause des salaires qu'ils vont devoir revoir à la hausse ?**

- Oui. C'est le coût des salaires. Il faut les payer à la hauteur des diplômes. Moi je

suis pour la VAE et j'y tiens énormément. Demain, si l'entreprise ferme, moi le premier, je vais à l'ANPE avec quoi ? En disant que je sais fabriquer tel produit, mais je n'ai aucun diplôme. Bon, j'ai des CAP que je n'ai pas eu dans l'entreprise, mais il y a des gens qui sont ici depuis toujours et qui n'ont absolument aucun diplôme, mais qui ont pourtant des compétences. Je pense que la VAE peut les sortir de là. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

L'exemple de certains représentants du personnel élus de longue date montre que même si la direction peut être réticente à transmettre davantage d'informations que celles imposées par la loi, **petit à petit, les représentants des salariés réussissent à faire valoir leurs propositions** et à suivre d'assez près la formation professionnelle dans l'entreprise. Il est évident que le climat social de l'entreprise tient une place importante pour favoriser ce genre de situation.

Ces propositions peuvent concerner le **budget formation** ou la **VAE** :

« C'est vrai qu'on a un budget intéressant pour la formation. Le plan de formation tient à peu près la route. Une chose m'embête c'est que je n'ai pas la déclaration fiscale pour faire des comparaisons. On a beaucoup travaillé sur le plan de formation, parce que si le budget était si élevé au départ, il y avait un peu tout et n'importe quoi, il y a 4 ans de ça. Par exemple, les cadres partaient à Paris et revenaient avec la facture de l'organisme de formation. D'eux-mêmes, comme ça, on ne savait pas trop où, pourquoi et comment.

C'était l'anarchie. Ca nous a énervé et on a fini par avoir des choses plus sensées : pour la formation en anglais, l'organisme vient dans nos locaux dans une salle pour ça. On regroupe les cadres et on leur fait faire la formation au même endroit. On ne peut pas bousculer la direction sur le budget étant donné qu'il est largement au-dessus de la loi, mais on vérifie que les sommes employées sont employées au bon endroit, de façon à ce qu'il n'y ait pas de gaspillage de l'argent. Malheureusement, même si on a un budget élevé, on manque énormément de formation dans cette entreprise, puisque les techniques évoluent très vite, et on a des difficultés à s'adapter au fur et à mesure. [...] Concernant une entreprise comme la notre, il faut que les partenaires sociaux soient capables de faire évoluer les choses de façon à contrôler que le budget formation soit utilisé de façon très correcte, pour qu'il n'y ait pas de dérive. Ce qui s'est malheureusement passé dans notre entreprise. Au début, c'était une catastrophe, je trouvais inadmissible qu'on gaspille de l'argent alors qu'il y avait des gens qui avaient besoin de formations. D'un autre côté, ce qui n'est pas fait et que je regrette, c'est que si on avait de la formation qualifiante depuis longtemps, on n'en serait pas aujourd'hui à avoir ces problèmes avec la VAE. Les gens auraient leur diplôme. Les patrons freinent des deux pieds : quand on parle de qualification, ils pensent changement de coefficient et de salaire. Ils ont beau prétexter pour la VAE que les jury ne sont pas clairs, ce n'est pas ça, c'est qu'ils redoutent la revendication légitime d'un salarié qui va avoir un diplôme et qui demande

qu'on augmente son salaire. C'est un diplôme qu'ils seront obligés de reconnaître, c'est ça qui leur fout la trouille. Ce n'est pas simple mais on va y arriver. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

De plus, les salariés et leurs représentants peuvent être bien accueillis lorsqu'ils apportent plus de précisions sur les formations qu'ils souhaitent effectuer. En effet, cela montre à la direction une réelle motivation du personnel à la formation professionnelle et permet en outre de faciliter la tâche de recherche de prestataires pour l'employeur ou le service formation.

« Quand on leur amène les stages qu'on veut avec l'organisme qui va en face, lui, ça lui mâche le travail, il a juste à ce que ça rentre dans le budget formation au niveau des coûts. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Certains souhaiteraient s'investir plus qu'ils ne le font actuellement.

« Jusqu'à maintenant, on s'est peu préoccupés de la formation, mais de plus en plus on veut se l'approprier. On veut plus d'informations. Avant on n'avait que le bilan, maintenant on veut le détail par poste, par organisme... [...] Maintenant, on va essayer de savoir tout avant la présentation du plan pour négocier et essayer d'intégrer des demandes de salariés et les formations syndicales. » (E1 : industrie : 50-199 salariés)

**Le rôle des représentants du personnel auprès des salariés : devenir un interlocuteur sur la formation professionnelle**

## Informier et sensibiliser

Par rapport aux salariés, le rôle des représentants du personnel serait de les **informer**, de les **sensibiliser**, et de leur faire prendre conscience que la formation est un élément indispensable à leur situation professionnelle présente et à venir. Les représentants du personnel peuvent aider les salariés à concevoir la formation professionnelle comme une opportunité. Ils peuvent aussi les orienter vers les bons interlocuteurs.

« Il faut sensibiliser les salariés au fait d'aller voir ailleurs, changer d'entreprise. Il y a une nécessité pour les salariés d'en prendre conscience car s'il y a des difficultés pour l'entreprise et qu'ils ne sont pas formés, ce sera dur pour eux. Ils ne resteront pas dans cette entreprise toute leur vie, il ne faut pas qu'ils attendent qu'on leur dise de se former. [...] Il y a un manque de motivation de la part des salariés. C'est lié au problème d'information. Pourquoi se former ? A nous de leur apporter les éléments nécessaires. » (E1 : industrie : 50-199 salariés)

Ainsi, pour sensibiliser les salariés, certains représentants du personnel envisagent de préparer une **information écrite expliquant les possibilités pour partir en formation** :

« On va essayer de préparer un support pour les représentants du personnel avec les types de financement... On va faire connaître tout ça. On ne sait pas encore si ce sera un support pour les instances représentatives du personnel ou les salariés. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Il est intéressant de noter que **les représentants du personnel seraient plus ou**

**moins enclins à informer les salariés selon leurs lieux ressources sur la formation professionnelle.** Les représentants du personnel informent plus souvent les salariés sur les formations lorsque ces premiers ont comme lieu d'information directement les organismes de formation (44,8%) ou bien le CREDES (44,8%) (cf. graphique 5). En revanche, ils informent moins souvent les salariés lorsqu'ils s'informent eux-mêmes auprès de la direction et des ressources humaines.

## Permettre l'expression des besoins en formation

Les représentants du personnel possèdent un autre rôle auprès des salariés : celui de **permettre l'expression de leurs besoins**.

Cependant, seulement 44,9% des élus des instances représentatives proposent aux salariés de leur faire part de leurs revendications en matière de formation.

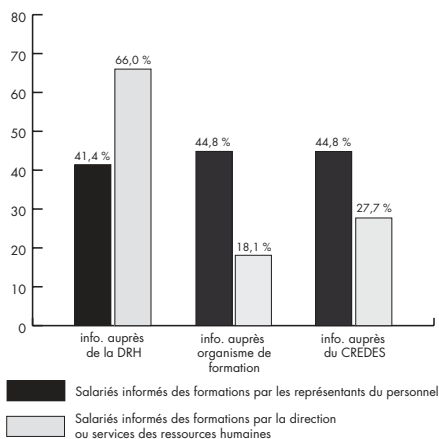
**Les lieux ressources des représentants du personnel influencent le fait qu'ils proposent ou non aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation.**

Ainsi, si les instances représentatives du personnel s'informent auprès de la direction, elles proposeront moins souvent l'expression des besoins en formation des salariés. Au contraire, si leurs lieux d'information sont les syndicats, les organismes de formation ou bien le CREDES, les représentants du personnel proposant l'expression des salariés seront plus nombreux (cf. graphiques 6).

Lorsque les représentants des salariés sortent de l'entreprise, ils s'investissent

**Graphique 5 :**

Salariés informés par les instances représentatives du personnel ou la direction selon le lieu ressources des instances représentatives du personnel

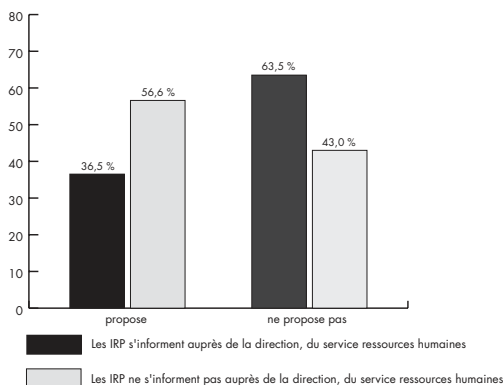


plus dans le domaine de la formation professionnelle ou bien est-ce parce qu'ils s'investissent plus qu'ils se rendent compte que l'information de la direction ne suffit pas ?

Lorsque les élus des instances représentatives du personnel proposent aux salariés

**Graphiques 6 :**

Propositions d'expression des besoins en formation des salariés ou non selon les lieux d'information des instances représentatives du personnel (IRP)



d'exprimer leurs besoins en formation, ils le font le plus souvent en mettant à disposition des **catalogues de formation** (36,8%) ou bien **en discutant avec les salariés** (31,6%). L'écrit est également utilisé (22,8%), de part l'envoi de **questionnaires** aux salariés pour connaître leurs besoins, ou bien des mails, les invitant à faire part de leurs exigences. Parmi les réponses « autres », on trouvera notamment des affichages de **procès verbaux de comités d'entreprise** (8,8%).

Mais si les représentants du personnel s'accordent sur leur rôle informatif et si certains favorisent l'expression des demandes des salariés, ces derniers ne les repèrent pas comme des interlocuteurs ressources sur la formation professionnelle.

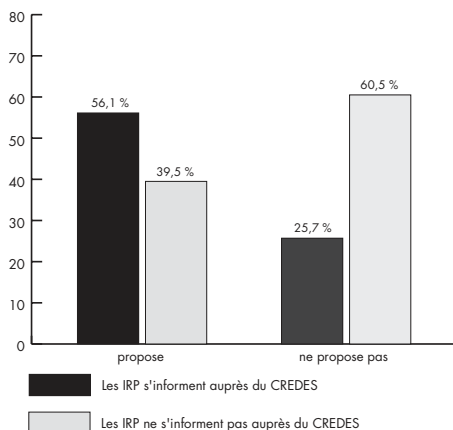
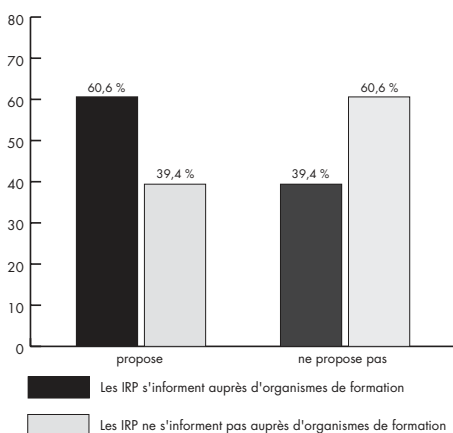
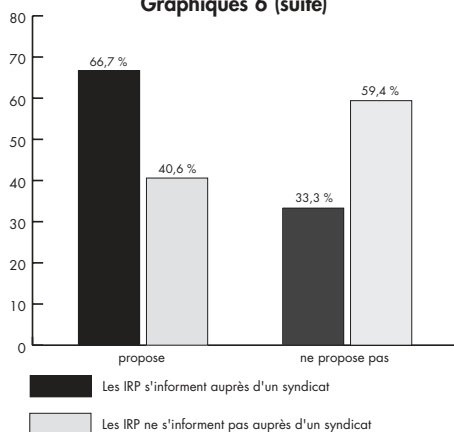
Les salariés souhaitant des formations n'en parlent pas aux représentants du personnel (51,6% ne reçoivent aucune demande de la part des salariés, et 37,5% indiquent en recevoir peu). **Une minorité de salariés perçoivent donc les représentants du personnel comme des relais auprès de la direction pour appuyer leurs demandes.**

Un représentant du personnel confirme que les demandes en formation des salariés s'effectuent via la direction et non pas auprès des instances représentatives du personnel.

« - **Et les salariés, quand ils souhaitent une formation ?**

- Ils en font la demande auprès notre directrice des Ressources Humaines, qui fait le lien avec la direction. Par service, il y a une fiche où chaque personne marque

Graphiques 6 (suite)



la formation qu'elle veut faire pour l'année suivante. En fonction de tous les souhaits et du budget, on voit ce qui est possible. Sachant que le budget est toujours largement dépassé. » (E4 : services, 50-199 salariés)

Lorsque les instances représentatives du personnel privilégient la direction pour s'informer, cela semble empêcher les salariés de venir vers eux pour leurs demandes. Ainsi, les salariés passent donc eux aussi directement par la voie hiérarchique ou les ressources humaines.

Au contraire, si les lieux d'information des représentants du personnel sont les organismes de formation ou bien le CREDES, les salariés leur précisant leurs besoins en formation seront plus nombreux (cf. graphiques 7).

Est-ce l'ouverture vers l'extérieur de l'entreprise des représentants du personnel qui inciterait les salariés à plus souvent solliciter les représentants du personnel, ou est-ce parce que ces derniers disposent de points de vue différents de la direction que cela permettrait aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation ?

Les délégués du personnel et les membres de comité d'entreprise peuvent néanmoins être sollicités de façon très ponctuelle pour des souhaits individuels, même si dans la plupart des cas, **les salariés font plus volontiers leur demande via la voie hiérarchique**. Les représentants du personnel sont aussi interpellés lorsque les salariés n'arrivent pas à faire valoir leur demande ou lorsqu'ils ont des questions précises. Dans ce dernier cas, les représentants du personnel n'ont pas

forcément la réponse correspondante, mais essaient de **diriger vers le bon interlocuteur**.

« - **Donc finalement les représentants du personnel ne sont pas sollicités par les salariés ?**

- *Directement c'est très rare. Ça arrive uniquement quand il y a des problèmes ou des refus, ou des demandes de renseignements, pour les congés individuels de formation. On ne traite pas forcément les problèmes puisqu'on n'a pas toutes les billes mais on renvoie vers l'établissement ou vers quelqu'un qui connaît mieux.*

- **Vous faites le relais.**

- *Oui, on est là pour faire du lien. C'est plus du conseil.* » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Si les salariés ne repèrent pas toujours les représentants du personnel comme des interlocuteurs concernant la formation professionnelle, cela pourrait être du au fait que ces derniers n'abordent pas suffisamment la question.

« **En tant que représentante du personnel, vous avez parfois des retours ?**

*C'est plutôt en discutant avec les gens à la cantine ou ailleurs. Pas spécialement en tant que représentante, comme on n'a pas un poids énorme, les gens ne viennent pas nous en parler spécifiquement. Mais on ne les sollicite pas beaucoup non plus, comme on a juste un rôle consultatif.* » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

En effet, en toute logique, les salariés ont plus souvent tendance à faire des demandes de formation auprès des représentants du personnel lorsque ces derniers leur proposent d'exprimer leurs besoins en formation (cf. graphique 8). Mais cela



n'est tout de même pas systématique, puisque même lorsque les représentants du personnel sollicitent les salariés sur leurs besoins en formation, 35,7% ne reçoivent aucune réponse de leurs collègues.

Un représentant du personnel a témoigné d'une réelle volonté d'informer les salariés de son entreprise sur la formation professionnelle au moyen d'un tract et d'une revue. Cet effort en direction du personnel a renforcé la position d'interlocuteur du comité d'entreprise et de la section syndicale pour les salariés sur la formation et ne semble pas avoir été mal reçu par l'employeur.

« - Et c'est vrai que depuis qu'on a distribué ce tract, on a l'impression que ce n'est plus le chef du personnel qui dirige la formation, mais c'est plus nous. Il y a des gens qui sont venus nous voir pour des demandes CIF, pour des projets de reprise d'entreprise. En fait avec le papier qu'on a fait, on a court-circuité le travail du service du personnel. Ça ne l'a pas dérangé [l'employeur], parce que comme ils sont un peu surbookés... [...]

- Et puis je suppose que les salariés sont plutôt satisfaits.

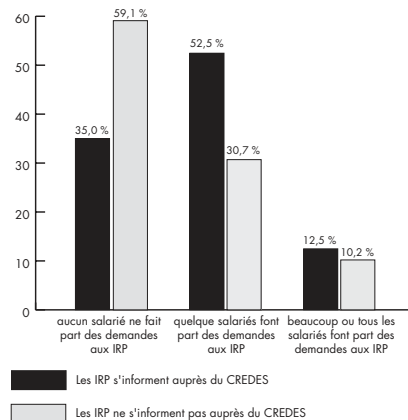
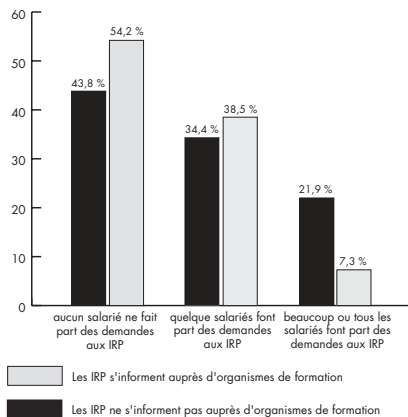
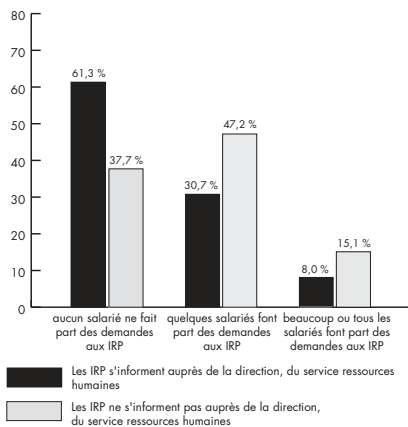
- Oui, ils viennent nous voir. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Avec ce dernier extrait on comprend bien que lorsque les représentants du personnel diffusent de l'information auprès des salariés, ceux-ci les identifient mieux par la suite comme pouvant répondre à leurs questions et leur permettent de jouer un rôle plus important dans la formation professionnelle au sein de l'entreprise.

L'analyse quantitative confirme que les instances représentatives du personnel

### Graphiques 7 :

Salariés exprimant leurs demandes de formation aux représentants du personnel selon les lieux d'information de ces derniers





deviennent des interlocuteurs ressources sur la formation professionnelle lorsqu'elles interpellent les salariés sur ce sujet. Les salariés sont d'autant plus souvent informés des formations par les représentants du personnel que ces derniers les ont sollicités pour qu'ils expriment leurs besoins en formation (cf. graphique 9).

Ainsi, lorsque les représentants du personnel commencent à se préoccuper des besoins en formation des salariés, ils sont amenés à s'impliquer davantage, en informant sur les décisions finales concernant le plan de formation.

## C - VISION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE PAR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Nous venons de détailler le rôle que les représentants du personnel jouent sur le terrain de la formation professionnelle, et nous pouvons à présent nous interroger

sur la représentation de la formation que se font les représentants du personnel.

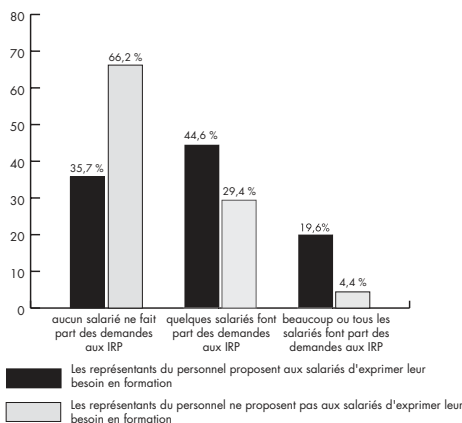
### La formation professionnelle : un domaine d'intervention pas prioritaire et un système complexe

Pour 88,8% des représentants des salariés, la formation fait partie intégrante du rôle du représentant du personnel (cf. graphique 10). Pour autant, elle ne fait pas partie de leurs domaines d'intervention prioritaires.

En moyenne, les représentants du personnel estiment que la formation atteint 2,9 sur une échelle de priorités décroissantes allant de 1 à 5, par rapport à l'ensemble de leurs missions. La formation professionnelle est citée le plus souvent en 3ème position sur cette même échelle allant de 1 à 5. Ainsi, la formation ne fait pas partie des grandes priorités des représentants des salariés, mais ils s'en soucient tout de même un minimum.

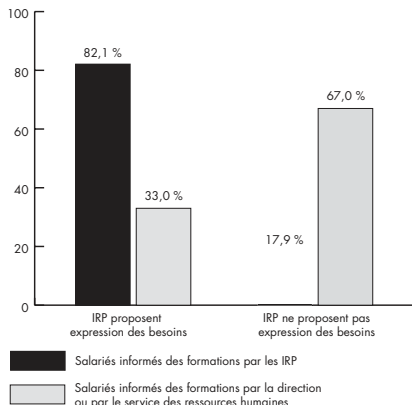
**Graphique 8 :**

Salariés faisant part de leurs demandes en formation auprès des représentants du personnel selon que ces derniers les sollicitent ou non à ce sujet



**Graphique 9 :**

Salariés informés par les représentants du personnel ou par la direction selon que les représentants du personnel leur proposent d'exprimer leurs besoins en formation ou non



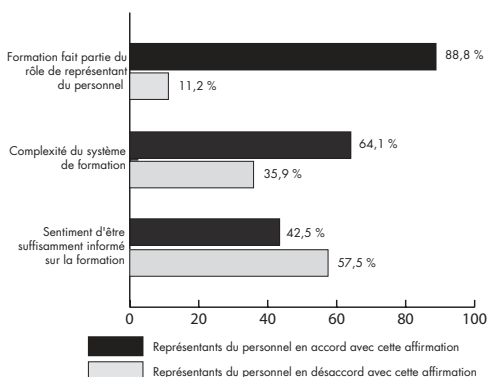
Cette implication concernant la formation qu'on pourrait souhaiter meilleure est peut-être en partie liée au fait que les représentants du personnel trouvent le **système de la formation professionnelle relativement complexe (64,1%)** et qu'ils ne s'estiment **pas suffisamment informés** sur le sujet (57,5% ; cf. graphique 10).

S'informer auprès d'un syndicat joue sur le sentiment que la formation professionnelle fait partie du rôle des représentants du personnel. En effet, **l'intégralité des représentants du personnel s'informant auprès d'un syndicat estime que la formation fait partie de leur rôle** alors que seulement 86,4% le pensent parmi ceux qui n'utilisent pas de syndicat comme lieu ressources (cf. graphique 11).

De la même façon, **les représentants du personnel qui s'informent auprès du CREDES sont plus souvent en accord avec l'affirmation selon laquelle la formation fait partie de leur rôle de représentants du personnel.**

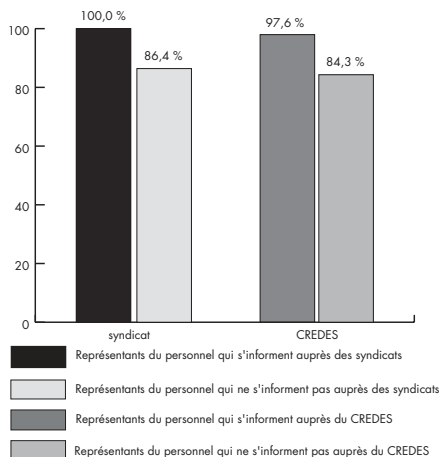
**Graphique 10 :**

La formation professionnelle selon les représentants du personnel



**Graphique 11 :**

Sentiment des représentants du personnel que la formation professionnelle fait partie de leur rôle selon que les représentants du personnel s'informent auprès des syndicats et/ou du CREDES



Ainsi l'information et la formation que proposent les syndicats ou le CREDES donneraient les moyens aux représentants du personnel de prendre en charge cette thématique.

**Les représentants du personnel se sentent plus souvent suffisamment informés sur la formation professionnelle lorsqu'ils sont consultés sur le plan de formation (53,8% contre seulement 14,3% qui se sentent suffisamment informés lorsqu'ils ne sont pas consultés sur le plan de formation).**

L'information minimale légale, lorsqu'elle est donnée, semble contenter les représentants du personnel qui se sentent alors suffisamment informés sur le thème de la formation professionnelle, et ne recherchent pas par la suite à en savoir davantage.

**Lorsque les représentants du personnel se sentent suffisamment informés sur la formation professionnelle, ils sont moins**

souvent enclins à considérer que le système de la formation est trop complexe (49% contre 75,4% qui trouvent le système complexe et qui ne se sentent pas suffisamment informés). Ainsi, plus qu'un système complexe, ne serait-ce pas un manque d'information sur le sujet, ou encore le fait de ne pas savoir comment aborder les choses, qui serait à l'origine d'une assez faible participation des représentants du personnel à la formation ?

## Le rôle de la formation professionnelle

Pour les représentants du personnel la formation professionnelle a un rôle essentiel, à la fois pour l'entreprise et les salariés. Mais il ne faut pas qu'elle soit réservée à un petit nombre :

« Quel que soit le niveau, il faut savoir faire des formations de temps en temps. » (E9 : industrie, 200 et plus)

Cependant, certains n'évoquent la formation professionnelle que sous forme de **formations obligatoires** (cariste, secouriste...) et n'ont pas la vision de la formation professionnelle permettant d'approfondir ou d'acquérir de nouvelles compétences.

« Voilà, à partir du moment où on a des obligations de formation sur certaines choses, en particulier sur la sécurité, on se doit de former les gens. » (E16 : services, moins de 50 salariés)

**Les salariés ne sont pas toujours motivés** pour suivre des formations, et selon leurs représentants, il faut s'assurer de leur participation active avant de leur proposer des formations pour que ce soit réellement utile.

« Si on veut faire rentrer quelque chose dans la tête de quelqu'un et qu'il n'a pas envie que ça rentre, ce n'est pas la peine, c'est de l'argent de perdu. » (E13 : industrie, 200 salariés et plus)

Les représentants du personnel indiquent qu'il est important que le maximum de formations se fasse à **l'extérieur de l'entreprise**, cela permet de rencontrer et de discuter avec des personnes d'autres entreprises, ce qui est très constructif.

« Les gens sont demandeurs : souvent, c'est sur l'extérieur et on voit d'autres gens et d'autres façons de faire. Mais là, ils essaient au maximum de faire des formations en interne avec des gens de la société. On préfère faire venir un intervenant ici que déplacer les gens à l'extérieur. C'est plus simple au niveau du coût mais à l'extérieur, vous n'êtes pas tout seul, ça permet des échanges avec d'autres personnes. Surtout pour des postes fixes, c'est bien. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

Selon certains représentants des salariés, la formation professionnelle continue est **utilisée intelligemment lorsque des stages sont mis en place quand la charge de travail n'est pas suffisante**. Cela évite de mettre les salariés en chômage partiel.

« Ce qu'on a eu de particulier cette année, c'est qu'on a eu une grosse période de sous-charge à l'atelier. [...] On a eu 5000 heures de formation supplémentaires. Ça permet un bon démarrage de la surcharge qui va arriver dans quelques mois et ça occupe intelligemment le personnel. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

En revanche, des élus d'une autre entreprise où la formation est associée aux périodes de sous-charge de travail a une vision des choses plus négative.

« - **Pour les salariés, ça apporte quoi la formation ?**

- Pour les salariés de l'entreprise ? Etant donné que ce sont des formations décidées par l'employeur, on y est contraints. Ce sont des formations d'une journée. On travaille dans l'alimentaire, on a une journée de formation par an sur l'hygiène, la qualité. Parfois ça arrange bien l'entreprise. Ça nous permet au lieu de travailler, de passer une journée en formation, on ne produit pas.

- **Pourquoi ça les arrange que vous ne produisiez pas ?**

- Quand on est en période de sous-activité, au lieu de faire du chômage partiel, on parle de formation.

- **Donc la formation est là pour vous occuper quand il n'y a pas trop de boulot ?**

- Ca arrive, oui. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)

La **reconnaissance** est un thème récurrent lorsque l'on demande aux représentants du personnel ce qu'ils pensent de la formation professionnelle. Les représentants du personnel estiment que la formation professionnelle nécessiterait entre autre une reconnaissance **en terme de rémunération**.

« Quand une formation est accordée, en principe il y a quelque chose derrière [...] forcément après il y a une reconnaissance, soit au niveau salaire, soit au niveau changement d'évolution, de métier dans l'entreprise. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

La plupart des représentants du personnel sont conscients de l'importance des opportunités très intéressantes apportées par la **Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**, le **Congé Individuel de Formation (CIF)**, le **Droit Individuel de la Formation (DIF)**...

« La formation me tient beaucoup à cœur. Aujourd'hui, il faut informer les gens sur les possibilités qui existent. La nouvelle loi sur la formation professionnelle me passionne : ce n'est pas une révolution, mais ça va apporter un plus. Mais il faut que les gens soient informés. Par exemple, le congé individuel de formation. Quand je suis entré au FONGECIF, j'ai fait une information ici en CE : je me suis aperçu que 70% des gens ne savaient pas ce que c'était. C'est énorme. On offre aux gens une chose incroyable. C'est mon argument en CE : beaucoup parmi vous, j'en fais parti, sont ici pour manger, c'est alimentaire, mais est-ce qu'au fond de vous-mêmes vous auriez aimé faire autre chose ? Et là, on voit des mains qui se lèvent partout : ah moi, j'aurais aimé faire ceci, cela... Pourquoi rêver ? Fais-le ! Vas-t-en un an en formation, ressors avec un diplôme, et mets-toi à ton compte dans le métier que tu veux faire, ou rentre dans une autre entreprise où tu peux faire le métier que tu veux faire. Et les gens me regardent avec des yeux grands comme ça : t'es fou ! Mais si c'est possible. Quand on a des arguments comme ça on est embêté, on reçoit des dossiers à la maison... Mais c'est fabuleux comme possibilité. Récemment, j'ai vu une personne d'une entreprise, il m'a dit je vais me faire virer dans un mois, il faut que je me mette à mon compte et que je passe un CAP de plombier. Quand on connaît le monde du travail aujourd'hui, les plombiers il y en a

besoin, il n'y a pas photo, il va partir en formation. J'en ai une sur une ligne en production, son rêve c'est aide-soignante. Trois ans qu'elle voulait faire aide-soignante. Elle me dit :

- Vous avez parlé de ça Monsieur, mais...

- Oui, et alors ?

- Vous savez, moi depuis le temps que j'attends, je voudrais bien faire un truc comme ça...

- C'est pas je voudrais bien, on le fait !

Elle m'a appelé au service du personnel pour me faire la bise, pour me dire merci quand elle a eu son diplôme, et puis elle a démissionnée. Et là, ça fait plaisir, elle était heureuse ! Elle faisait le métier qu'elle voulait faire, parce qu'il y en a du boulot en aide-soignante !

Pour moi, c'est un beau métier que je fais, et rendre service à des gens, c'est inestimable. Je le fais aussi au niveau syndical, des speeches sur la VAE, sur pas mal d'informations comme ça. Il faut que les gens soient informés, c'est trop important. Il y a des gens, ça leur sauve la mise. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## D - DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

L'intervention du comité d'entreprise et son pouvoir sur le terrain la formation professionnelle dans l'entreprise sont cependant très relatifs. Ainsi, les représentants du personnel se retrouvent confrontés à des difficultés de divers ordres.

### Des missions diverses à prendre en charge

Les représentants du personnel possèdent des missions diverses à prendre en

charge. Ils se retrouvent face à un **problème de manque de temps, ou de gestion de leur temps**, pour traiter efficacement tous les domaines se rapportant à leurs attributions. S'agit-il réellement d'un nombre d'heures de délégation trop limité pour assumer leurs différentes fonctions, et dans ce cas certaines passent en priorité avant les autres, ou existe-t-il une difficulté de gestion du temps ou de répartition des missions entre membres du comité d'entreprise ?

« On se rend compte que la direction nous dirige beaucoup vers les activités sociales et culturelles pour éviter qu'on s'occupe du côté économique.

On n'a pas le bilan social 2003 : on ne peut pas bosser dessus comme ça. On passe 80% à 90 % de notre temps sur les activités culturelles alors que ça devrait être le contraire mais après, on manque d'heures, alors on le fait chez nous. » (E5, industrie, 200 salariés et plus)

### Un manque d'information

Par ailleurs, le **manque d'information**, concernant les besoins des salariés ou l'organisation de la formation professionnelle dans leur entreprise, constitue un frein à la prise en charge de cette thématique pour les représentants du personnel.

Les comités d'entreprise semblent avoir **peu accès aux besoins des salariés**. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ils ne sont pas toujours considérés comme des interlocuteurs sur le sujet de la formation professionnelle par les salariés.

« Les demandes ou récriminations n'arrivent pas jusqu'au CE, ça se passe par atelier, par les responsables d'îlots. » (E2 : industrie, 200 salariés et plus)

De cette façon, les représentants du personnel n'ont pas connaissance de toutes les demandes que peuvent formuler les salariés, et lorsque le projet leur est présenté, ils n'ont pas les moyens de repérer quelles demandes ont été acceptées et quelles sont celles qui ont été écartées du plan de formation.

« *Le seul souci c'est que les salariés ne nous font pas remonter l'information, alors que quand ils nous le disent, il y a un rapport écrit et c'est plus facile. Les demandes des salariés sont ainsi consignées et les membres de CE peuvent ainsi les avoir sous les yeux pour vérifier si elles ont été prises en compte dans le plan de formation.* » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

De plus, les représentants du personnel ne sont **pas avertis précisément des personnes concernées par les formations**. C'est une autre difficulté pour savoir si la demande de tel salarié est satisfaite.

« *On sait juste qu'il va mettre tant de personnes mais on ne sait pas qui va y aller.* » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)

Il est parfois difficile pour les membres de comités d'entreprise qui cherchent à aller plus loin sur le sujet de la formation professionnelle de le faire, la direction se retranchant derrière les informations obligatoires à diffuser. Malgré les doléances des représentants du personnel, **l'employeur ne souhaite pas transmettre davantage de renseignements**.

« *On a les infos obligatoires, mais si on ne le demande pas, on n'a pas forcément autre chose. Et même quand on demande, on n'a pas forcément autre chose.* » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Certains représentants du personnel ont indiqué par ailleurs **ne pas être tenus au courant des priorités fixées par la direction et qui orientent le plan de formation**, alors que le code du travail précise qu'une consultation du comité d'entreprise doit en faire l'objet. Ainsi, ils estiment être tenus à distance de ces questions. La formation professionnelle dans ce cas ne semble pas être un objet d'échange ni de négociation entre la direction et les représentants du personnel.

« - **Et ces priorités, vous en êtes au courant ?**

- Non. On n'a pas le droit. [...]

*On pense que les priorités sont définies par la direction et les grands cadres et qu'on est tenu à l'écart de tout ça* » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)

Ce manque d'information permet difficilement aux représentants du personnel d'avoir une vision claire des besoins en formation dans l'entreprise. Un élu indique ici qu'il est peu fréquent que le comité d'entreprise vote favorablement pour le plan de formation faute de connaître comment le projet a été élaboré et ce qu'il implique. **L'abstention est alors préférée**.

« - **Comment ça se passe quand le CE donne son avis ?**

- *Le CE n'a pas toujours forcément une bonne vision des choses, de tous les services. Il y a des choses qui sont inhérentes sur le fonctionnement de l'entreprise, sur le fonctionnement du siège social, sur les formations qui sont bureautique, messagerie, qui sont nécessaires. Les formations par rapport aux postes documentaires... Après, toutes les formations informatiques*

sont pointues, donc ce n'est pas facile de dire qui a besoin, est-ce que c'est ça, est-ce que ce n'est pas ça. Là, on est incapable de dire. C'est pour ça que souvent le CE s'abstient ou parfois vote contre parce que quelque chose ne va pas. Souvent le CE s'abstient. Ou vote pour, ça arrive aussi, mais c'est plus souvent de l'abstention parce qu'on n'a pas toutes les billes pour valider ou pas. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Dans une entreprise visitée, aucun manque d'information ne semble avoir été ressenti. Avec **la mise en place du droit d'expression**, les représentants du personnel connaissent les demandes des salariés. De plus, **la direction leur transmet un nombre considérable d'informations** sur le plan de formation. Grâce à ces différents renseignements, il est donc plus aisé pour la commission formation de comparer les souhaits des salariés et ce qui apparaît au final dans le projet de formation.

« - **Tout ça à partir des réunions du droit d'expression.**

- *Oui, parce que dans le droit d'expression on recense toutes les demandes et toutes les demandes qui sont prises en compte rentrent dans le plan de formation et en fin de compte après tu regardes si ça passe au niveau du budget. Et en fin de compte ce qui est le plus intéressant, c'est celles qui ne passent pas, pourquoi elles ne passent pas. Il peut y avoir des choses complètement en dehors, mais là c'est passé.*

- **La commission s'est beaucoup intéressée à ce qui ne rentrait pas dans le plan de formation ?**

- *Oui.* » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

## L'absence de la direction sur le site

Un autre frein pour les représentants du personnel réside dans **l'éclatement géographique de l'entreprise**. Les représentants du personnel semblent avoir des difficultés à intervenir dans le champ de la formation professionnelle lorsque la direction ne se trouve pas sur le site.

« - **La formation est un peu évoquée en réunion de CE ?**

- *Oui, entre membres du CE, on en parle. Même si on expose ce problème, la stratégie de la direction, qui est sur Paris... [...]*

- **Avec le directeur, en réunion, vous parlez rarement de la formation ?**

- *On en parle mais lui est sur Paris. Il y a quelqu'un qui est responsable du site ici, il est responsable de production. Il est dans l'entreprise depuis sa création, il a vu toute l'évolution. Mais sur le plan administratif, il est limité.* » (E11 : industrie, 50-199 salariés)

## Une thématique complexe

Une **formation pour les représentants** permet d'acquérir les compétences pour prendre en charge activement la formation. Les élus évoquent parfois ce type de formations comme une nécessité pour leur activité de représentants du personnel.

« *On souhaite de plus en plus s'investir dans ce domaine : c'est l'intérêt de tout le monde que les gens soient formés.*

*La commission formation ne fonctionne pas pour le moment parce que je suis un peu seul mais maintenant j'envoie de nouveaux élus en formation pour qu'ils soient compétents. Avant personne n'était com-*



*pétent pour la faire ou me seconder, depuis les dernières élections, ça a changé alors on va s'en occuper. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)*

En effet, la formation professionnelle constitue **une thématique complexe relevant de compétences spécifiques**. La formation dans l'entreprise peut donc être un sujet difficile à appréhender dans tous ses détails. Ainsi, même si les informations fournies par la direction sont détaillées, le repérage de la cohérence d'un plan de formation vis à vis des besoins des salariés et de l'entreprise n'est pas une chose évidente. C'est une véritable compétence qui s'acquiert.

*« Ils nous soumettent le plan de formation, lorsqu'il est mis à l'ordre du jour du comité d'entreprise, il est soumis à approbation. Il n'y a pas eu de problème jusqu'à maintenant. Je dirai qu'on commence juste à rentrer dans les détails, un peu plus. Il faut du temps avant de comprendre toutes ces choses-là. Les premières années, c'est assez difficile à comprendre. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)*

**Identifier une formation pour répondre à des besoins spécifiques** n'est pas facile pour des représentants du personnel. Pour certains métiers, les représentants du personnel expriment leurs difficultés à repérer les formations qui correspondent aux besoins.

*« D'une façon générale, ce n'est pas facile de trouver une formation vraiment adaptée. Il y a besoin de formations spécifiques mais on a des difficultés à trouver une formation ciblée aux besoins. [...] L'adéquation des formations aux besoins de formation n'est pas évidente. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)*

Cette inadéquation entre la formation et les besoins parfois ressentie par des salariés bénéficiaires d'actions de formation peut être due à une étude trop peu approfondie de leurs acquis et besoins de la part de la hiérarchie. Ce repérage des besoins constitue aussi une difficulté pour les membres de comités d'entreprise, entravant leur participation aux propositions de formations à mettre en place. Ce problème peut illustrer l'utilité d'un service ressources humaines et/ou d'un responsable formation dans les entreprises importantes.

**« - Les formations ne sont pas spécialement adaptées... »**

*- Non, pas systématiquement. On va mettre à un spécialiste une formation d'un agent qui va déposer du chlore pour simplement changer la bouteille d'orientation, alors que lui, ça fait longtemps qu'il a dépassé ce stade... Ce n'est pas systématiquement adapté. Parce que ce n'est pas lui qui décide. » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)*

Par ailleurs, les représentants du personnel estiment parfois que **les budgets formation ne sont pas bien utilisés** et que la direction ne cible pas les formations vraiment nécessaires à mettre en place :

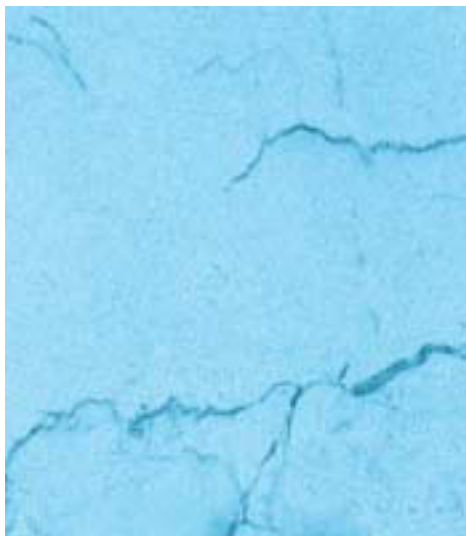
*« Des fois, le budget n'est pas clos, et on veut clôturer parce qu'évidemment, il faut le manger, et on fait faire n'importe quoi à n'importe qui. Voilà les déformations. » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)*

**Les choix des formations et des personnes qui vont partir en formation sont un peu obscurs** pour les représentants du personnel. Les décisions du service formation ou ressources humaines, et parfois du



chef de service, ne sont pas toujours explicites et les représentants du personnel ont le sentiment que les personnes qui partent en formation ne sont pas désignées suite à une véritable réflexion sur les besoins de chacun.

*« Je vais vous dire comment ça se passe : j'ai vu une fois, ils sont arrivés chez un responsable, bon j'ai une formation, tu me mets 4 noms. Il a mis 4 noms : lui il n'est pas en congé, il n'est pas là à cette date... Il ne s'est pas occupé si les gars ça les intéressait. » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)*



# Les salariés, l'entreprise et la formation professionnelle

Nous avons évoqué, dans la précédente partie, le rapport que les instances représentatives du personnel entretiennent avec la formation professionnelle. Penchons-nous à présent de plus près sur le **ressenti et les pratiques** en matière de formation professionnelle dans l'entreprise, **toujours au travers du regard des représentants du personnel**.

## A - LES SALARIÉS FACE À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### Les salariés ouverts à la formation professionnelle

Les représentants du personnel estiment que **les salariés perçoivent plutôt positivement les propositions** de formation que peuvent faire les employeurs. Mais une différence tout de même selon la catégorie socioprofessionnelle des salariés : plus les salariés seraient à une place élevée sur l'échelle hiérarchique, plus ils auraient tendance à juger positivement les suggestions de formation de la direction ou du service des ressources humaines (76,6% des ouvriers, 82,2% des employés, 89,5% des techniciens et agents de maîtrise et 92,9% des cadres percevraient positivement les propositions de formation de l'employeur). Ce sont des salariés plus sensibilisés à la formation et qui n'ont en

général pas été en situation d'échec lors des apprentissages à l'école.

Les représentants du personnel ont plus souvent tendance à estimer que les employés et les ouvriers considèrent les propositions de formation de l'employeur positives lorsqu'ils s'informent auprès de la direction ou le service des ressources humaines (cf. graphique 12). S'informer auprès de la direction semble permettre une ouverture aux propositions de celle-ci.

Par ailleurs, selon les instances représentatives du personnel, **les salariés sont plutôt demandeurs de formation**.

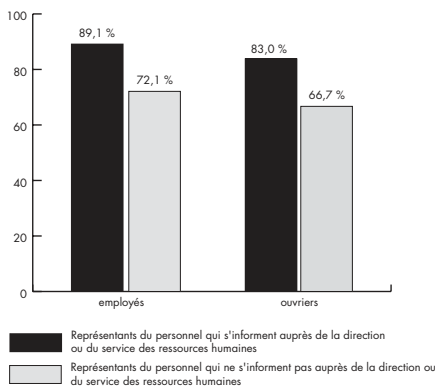
Les employés seraient les plus demandeurs de formation, puisque plus de 81,7% des représentants du personnel estiment que les employés souhaiteraient des formations. En outre, ils estiment que les cadres (75,4%), et les agents de maîtrise ou techniciens (77,1%) requerraient des formations. Les ouvriers solliciteraient le moins de formations, même si près des deux tiers souhaiteraient en suivre.

Ces chiffres nous apprennent donc qu'une majorité des représentants du personnel estiment que les salariés sont relativement motivés pour se former.

Cette réalité cache quelques différences. En effet, selon les caractéristiques des

**Graphique 12 :**

Perception positive des employés et des ouvriers des formations proposées par l'employeur selon que les représentants du personnel s'informent auprès de la direction ou non



entreprises, les salariés seraient plus ou moins demandeurs de formation.

Notamment, d'après les représentants du personnel, les cadres solliciteraient plus de formations dans les entreprises de plus de 200 salariés (91,7%) et les entreprises de moins de 50 salariés (79,2%) que dans les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 199 salariés (68,2%).

Cette même constatation se retrouverait pour les employés (cf. graphique 13).

Pour les plus grandes entreprises ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles possèdent en général un service des ressources humaines qui permet d'être vigilant sur les besoins des salariés. Pour les plus petites, plusieurs explications peuvent être avancées : plus de polyvalence est demandée aux salariés imposant une nécessité de se former, une plus grande lisibilité des besoins de chacun existe et la proximité plus importante entre les salariés et la direction permet de favoriser les concrétisations de formation.

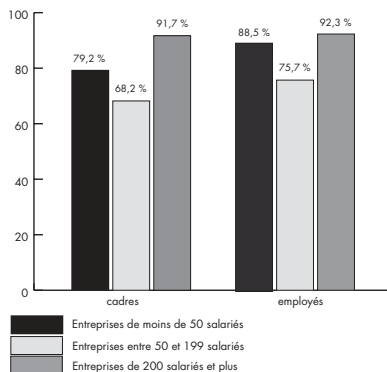
Par ailleurs, les représentants des salariés estiment que les cadres, techniciens et agents de maîtrise ainsi que les employés sont plus souvent demandeurs de formation lorsque les représentants du personnel ont comme lieux d'information sur la formation le service des ressources humaines ou la direction de l'entreprise (cf. graphique 14).

Lorsque les représentants du personnel n'hésitent pas à solliciter la direction ou les ressources humaines sur le sujet de la formation, cela aurait pour effet de solliciter les salariés sur leurs besoins. Cela est peut-être le signe d'une plus grande préoccupation générale sur la formation : la direction étant plus ouverte sur le sujet de la formation, les salariés hésiteraient moins à en demander.

Les représentants du personnel expriment plus souvent le fait que les cadres, agents de maîtrise et techniciens sont plus souvent demandeurs de formation dans les entreprises où les salariés sont informés des formations les concernant par la direction ou les services des res-

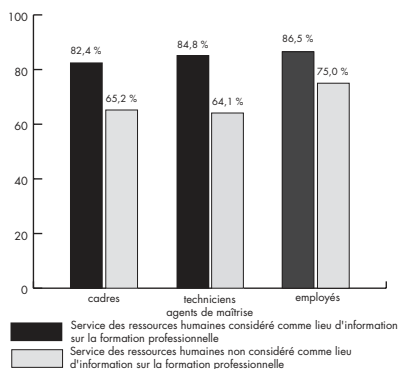
**Graphique 13 :**

Demande de formation des cadres et des employés selon la taille de l'entreprise



**Graphique 14 :**

Cadres, agents de maîtrise ou techniciens et employés demandeurs de formation selon que les représentants du personnel considèrent ou non le service des ressources humaines comme lieu d'information sur la formation



sources humaines (respectivement, 81% et 83,3% ; cf. graphique 15).

Ainsi, dans les entreprises ou les représentants du personnel semblent moins présents sur le thème de la formation professionnelle, ce seraient les salariés dont le statut est le plus élevé qui seraient le plus sensibilisés à leurs besoins en formation. Serait-ce un problème de communication vers le bas de la hiérarchie ou bien une volonté politique de la part des entreprises de favoriser les cadres et techniciens, ou bien encore le fait que les représentants du personnel soient moins partie prenants et ne montrent pas du doigt les inégalités ?

Si, comme nous venons de le voir, les salariés sont pour une plus grande part demandeurs de formations, **ils ne sont pas tous enthousiastes à l'idée de partir en formation quand cela leur est imposé.** Ceci peut être dû à leur **charge de travail** à un moment de l'année, ou être lié à l'**inutilité perçue de la formation** quant à l'évolution de leur poste.

« - **Et pourquoi à votre avis ? Parce que ce n'est pas adapté à leurs besoins, ou à leur envie ?**

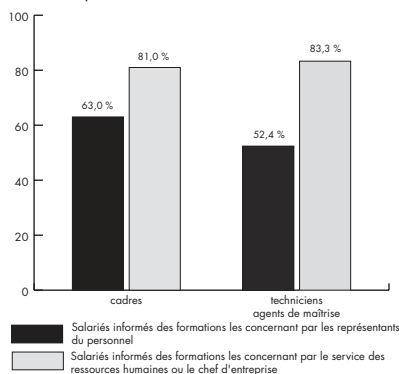
- *Peut-être que ces gens-là savent que certaines formations ne vont pas leur apporter grand chose, du point de vue évolution. Donc, ce sont des gens qui ne sont pas intéressés. C'est plutôt pour dépanner l'entreprise. C'est plus l'entreprise qui va ressortir quelque chose de cette affaire là que la personne en elle-même. » (E13 : industrie, 200 salariés et plus)*

La réticence des salariés pour suivre une action de formation se comprend très bien dans le cas particulier de **l'illettrisme** : malgré la bonne volonté de l'entreprise et des représentants du personnel, les salariés concernés, n'expriment pas le besoin d'une formation dans ce domaine, car ils éprouvent une certaine honte vis à vis de leurs collègues et ne veulent pas que leur problème se sache.

« *J'ai même proposé à la commission formation de mettre en place une formation concernant l'illettrisme. Il y a 8% d'analphabètes sur la Vienne et on en a 4%*

**Graphique 15 :**

Cadres, agents de maîtrise ou techniciens demandeurs de formation selon que les salariés sont informés des formations les concernant par les représentants du personnel ou par le service des ressources humaines



dans l'entreprise. M. X (responsable ressources humaines) est d'accord sur le sujet. Ils sont forts ces gens-là, ils se débrouillent, ils sont malins. Mais ce serait un plus pour l'entreprise. Le faire sur le temps de travail, la direction est d'accord mais eux, vis à vis des copains il ne vont pas dire qu'ils s'absentent pour apprendre à lire, c'est délicat. Mais ça fait partie de la formation professionnelle. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

A l'inverse, il arrive que les représentants du personnel indiquent que les salariés sont ouverts aux propositions de formations les concernant.

**« - Donc il n'y a pas de réticences particulières ?**

- Non, pas du tout. Il y a beaucoup de formations informatiques, et en bloc opératoire. Il y a deux ans on ne parlait jamais en formation pour le bloc. » (E4 : services, 50-199 salariés)

Mais les salariés sont demandeurs de formation lorsqu'elle est la conséquence d'une évolution de poste. Il semblerait qu'elle soit alors perçue comme nécessaire.

« Pour les changements de métiers, on les met au poste et on fait la formation après. Là, ils sont demandeurs. » (E6 : services, 50-199 salariés)

Ainsi, un membre de comité d'entreprise propose d'envoyer les personnes en formation sur la base du **volontariat** pour motiver davantage le personnel.

« Pourquoi il ne fait pas les propositions de formations en demandant quels sont les volontaires ? Il y aurait plus de gens motivés

pour y aller, et les gens qui n'en a rien à foutre... [...] Il n'a qu'à publier avant les possibilités de formation sur une année, son programme de formation et que les gens mettent les noms, et qu'ils sélectionnent ainsi les gens qui sont motivés. Mais déjà, il n'aura que des gens qui ont envie d'y aller. [...] Je pense que ce n'est pas à la direction de proposer le stage à une personne, c'est à la direction de proposer des stages et aux gens de s'inscrire. » (E12 : BTP : 200 salariés et plus)

Cette démarche de volontariat selon des formations proposées est mise en place dans une entreprise visitée.

« C'est le service paie/personnel qui recense les demandes et qui auparavant fait des offres dans les services. Ce sont des offres de formations de tout type, ça va de l'informatique, bureautique... De la formation interne, de la formation externe. Beaucoup de formations informatiques parce qu'au siège on regroupe tout le système informatique national. On peut s'inscrire si des formations nous conviennent et c'est validé par le chef de service et puis ça retourne au service formation qui se charge d'organiser la formation, de faire appel aux prestataires qui conviennent le mieux. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

## **Les demandes des salariés pas toujours bien prises en compte par la direction**

Nous avons constaté précédemment que les salariés étaient pour la plupart demandeurs de formations. Comment ces demandes sont-elles accueillies et prises en compte ?

Lorsque l'employeur est attentif et accueille les demandes de formation des salariés, **elles sont plutôt satisfaites** et connaissent une suite.

« La direction est assez ouverte aux demandes autres des salariés, mais à ma connaissance il n'existe qu'une demande, qui n'a pas été satisfaite parce qu'il l'a demandé un peu tard et le plan de formation était déjà fait. Mais il va renouveler sa demande. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Cependant, dans certaines entreprises, les demandes individuelles des salariés sont **peu prises en compte** et ne sont **pas intégrées au plan de formation**.

« La plupart du temps, les demandes individuelles ne sont pas prises en compte et à l'heure actuelle on est à la formation collective. Ça fait 3 ans, il y a eu un plan de formation collectif axé informatique, langue étrangère. Comme il y a un plan de formation collectif, c'est plus difficile d'obtenir une formation individuelle. » (E3 : services moins de 50 salariés)

L'examen des demandes des salariés semble dépendre de leur relation plus ou moins directe avec leur poste de travail. Lorsqu'elles sont étroitement liées au travail du salarié, elles sont généralement prises en compte, mais sont en revanche peu examinées lorsqu'elles ne sont pas en rapport direct. Comme leurs demandes moins en lien avec leur poste de travail ne connaissent pas de suite, les salariés deviennent moins demandeurs de formation.

« - **Ca arrive que des salariés demandent des formations, en dehors des changements de postes ?**

- Que la demande vienne du salarié, de moins en moins.

- **Vous pensez que c'est lié à quoi ?**

- Les formations qu'ils dispensent sont vraiment liées au poste, et quand ils demandent quelque chose de périphérique, on leur dit non, que ça n'a pas d'intérêt, que ce n'est pas lié à leur travail. Ce n'est pas en rapport direct. » (E6 : services, 50-199 salariés)

D'autres paramètres entrent en jeu dans le refus d'accorder des formations.

« Des gens sont demandeurs mais il met des priorités. J'en avais demandé une sur la maintenance pour le matériel que j'utilise, et c'est à Strasbourg dans les locaux de l'entreprise : c'est trop loin. Voilà. C'est trop loin ou trop cher. » (E12 : BTP, 20 salariés et plus)

Certains salariés motivés par une formation qui ne leur a pas été accordée s'organisent eux-mêmes, sans l'aide de l'employeur.

« On a eu une personne qui a voulu faire une formation à l'extérieur. Il a demandé si ça pouvait être pris en charge par la société mais ça a été refusé car on lui a dit que le budget était bouclé. Il s'est débrouillé tout seul pour payer sa formation lui-même, sur son temps à lui, sur ses jours de congé. [...] La réponse a été claire, le budget était consommé. Il est parti sur le fait que c'était non et il s'est débrouillé tout seul. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

Mais il semblerait que l'expression des salariés sur leurs souhaits de formation permette, petit à petit, une évolution positive pour l'acceptation de ces demandes.

« Il y a des problèmes après, parce qu'il y a des aussi des demandes de formation qui n'aboutissent pas. Il y a des choses qui se passent, moi je sais que c'est mon cas : j'avais demandé une formation d'initiation à l'assurance parce qu'on est dans une société d'assurance, donc c'est normal qu'on ait un minimum, donc ça commence à venir, parce qu'il y a d'autres gens qui ont demandé aussi. Il y a des choses qui évoluent. Et puis c'est du bon sens. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

### Les salariés en mesure d'identifier leurs besoins et les actions de formation correspondantes ?

Pour les représentants du personnel investis dans la formation professionnelle au sein de leur entreprise, interroger les salariés sur leurs besoins est une solution à l'adaptation et à la sécurité au poste de travail via la formation. **Les salariés seraient les plus en mesure de connaître leurs besoins**, leurs manques sur leur poste, et devraient avoir la possibilité de les exprimer à la direction.

« A titre de délégué syndical, d'ouvrier, de membre de la commission, à titre de tout ce qu'on veut, les salariés dans l'entreprise doivent être capable de dire : je veux telle formation pour telle ou telle raison, je ne suis pas apte à faire ça parce qu'il me manque telle ou telle connaissance. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

Cette expression des besoins n'est pas toujours très aisée. Les salariés ont **des difficultés à émettre des vœux de formation** car ils n'ont pas suffisamment de connaissances de ce qui se pratique

comme actions de formations, qualifiantes ou non, dans leur domaine.

### « - C'est une difficulté pour les salariés de rechercher eux-mêmes les formations ?

- Sûrement oui. Parce que c'est plus intéressant d'avoir un guide, avec des choses concrètes. Il y a des personnes qui ne savent pas quoi faire comme formation par rapport au poste de travail qu'ils ont, alors qu'il y a forcément des formations adaptées à chaque poste. Il faudrait un truc relié de la direction, que quelqu'un fasse les recherches... Il y a des gens payés pour ça. » (E4 : services, 50-199 salariés)

### La circulation des informations par voie hiérarchique

Comment et par qui les salariés sont-ils tenus au courant des formations mises en place par l'entreprise ?

Les salariés ont parfois connaissance des formations dans l'entreprise de part leur propre départ en formation.

### « - Et les salariés sont mis au courant comment après ?

- Le plan de formation est consultable. Mais les salariés sont au courant quand ils vont en formation. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)

Ainsi, les salariés sont informés des formations qui ont été décidées par **le service des ressources humaines ou le chef d'entreprise** le plus souvent (76,4%), et plus rarement par les représentants du personnel (23,6%).

Les référents des salariés en matière de formation sont les services de ressources



humaines quand ils existent ou bien la direction de l'entreprise, **les représentants du personnel sont quant à eux rarement pris à parti**, ou alors pour des revendications bien particulières.

Malgré tout, si c'est toujours dans la majorité des cas le service des ressources humaines (ou bien la direction) qui informe les salariés des formations retenues, **les représentants du personnel tiennent plus souvent un rôle dans ce domaine dans les plus petites entreprises**. Ainsi, 38,5% des représentants du personnel d'entreprises de moins de 50 salariés disent que ce sont eux qui annoncent les formations aux salariés, contre 20,8% dans les entreprises comprises entre 50 et 199 salariés et 16% dans les entreprises de 200 salariés et plus.

Seraient-ce la proximité entre collègues des petites entreprises qui jouent en leur faveur dans les établissements de moins de 50 salariés ? Ou bien est-ce l'absence de service des ressources humaines, structuré qui entraînerait une plus forte implication dans la diffusion de ces informations ?

L'analyse qualitative révèle, elle aussi, que l'information sur les formations qui vont avoir lieu et qui elles concernent, redescend le plus souvent par voie hiérarchique, de la direction vers les responsables de service, qui avertissent leurs collaborateurs.

« - **Comment les salariés sont mis au courant que leur formation a été acceptée ?**

- Par le chef de service. Il informe que la formation qu'ils avaient demandée s'organise et dit à quel moment elle est organisée. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Cette information est souvent transmise par voie écrite, parfois directement par la direction.

« - **Et comment sont informés les salariés des formations qui les concernent ?**

- C'est la direction directement. Une fois qu'on a sélectionné l'équipe de formation et le nombre de personnes concernées, ils reçoivent directement un courrier avec leurs dates de formation, les heures... Ils reçoivent un courrier individuel. Et ce qu'on a du mal à mettre en place, ce qui s'est fait cette année mais que je ne sais pas si ça va continuer, c'est d'informer les gens qui n'ont pas de réponse à leur formation des raisons. C'est un peu plus lourd à faire, ça fait grincer des dents la direction parce que ça fait beaucoup de boulot. Il faut leur expliquer pourquoi les formations sont refusées parce que sinon ils trouveront que ça ne sert à rien de remplir la feuille. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

Ce dernier extrait témoigne d'une volonté d'améliorer l'information sur les formations acceptées pour les salariés.

En complément de ces modes d'information, le comité d'entreprise peut transmettre des renseignements sur les départs en formation. Mais ce n'est parfois qu'une information sur le plan de formation, plus ou moins complète selon les données transmises aux représentants du personnel.

« - **Comment les salariés sont mis au courant du plan de formation ?**

- Les salariés sont mis au courant, parce que c'est mis dans les comptes-rendus des comités d'entreprise. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)



## Des catégories socioprofessionnelles moins concernées

Le **personnel de l'encadrement** semble bénéficier plus largement de la formation professionnelle que les autres salariés. Il semblerait qu'il en découle un sentiment d'injustice. De plus, les salariés à faible niveau de qualification, lésés sur les formations et par là même sur leur mobilité professionnelle, peuvent alors se préoccuper moins de la question.

### « - **Comment sont décidés les plans de formation ?**

- C'est l'employeur qui décide.

### - **A partir de demandes de salariés ou c'est l'employeur qui fait des propositions ?**

- C'est l'employeur qui fait des propositions. On est une grosse structure, on est 400, et les formations vont principalement à l'encadrement, aux gens de maintenance qui ont besoin de formations spécifiques. Les salariés par eux-mêmes n'ont pas énormément de formations ou alors ce sont toujours les mêmes. Il n'y a pas de grande évolution pour la majorité de la population. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)

Mais ce n'est pas toujours le cas : dans certaines entreprises, l'employeur est attentif aux compétences de chacun de ses salariés.

### « - **Ce plan de formation, il suit des orientations.**

- Oui, l'employeur suit des savoirs clés : tout ce qui professionnel : collage, soudage... Il y a 5 savoirs clés. Donc ces formations, ils les incluent tout le temps. Il y a toujours un renouvellement, par exemple chauffeurs... Avec les nouvelles technologies, on intègre d'autres choses dedans. Souvent le plan de formation

pour ceux qui sont des salariés de base, à part le soudage, le collage, le boulonnage, c'est vrai qu'on en a vite fait le tour, donc en intégrant des choses comme ça, ça permet des choses plus intéressantes pour tout le monde. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Dans certaines entreprises, c'est le manque de formation des **intérimaires** qui constitue un danger.

« Ramener des intérimaires en grand nombre, c'est prendre un risque énorme. Ils passent dans le service sécurité pour une information, mais il y a des incidents toutes les semaines. On a des produits à risque, très spécifiques, puissants, c'est dangereux. C'est de la haute technologie. C'est du travail très pointu. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## Le Congé Individuel de Formation (CIF) : une démarche très personnelle

Peu de salariés sont concernés par le **congé individuel de formation**. Cette démarche est considérée comme plus personnelle, et sans rapport avec le poste de travail actuel et l'entreprise en général. En la concevant comme indépendante de la vie professionnelle du salarié dans l'entreprise, les membres de comités d'entreprise se soucieraient-ils moins des demandes aux OPACIF ?

### « - **Vous m'avez parlé du FONGECIF : vous avez beaucoup de salariés qui... ?**

- Sont en congé individuel ? Quelques uns oui. Très peu en fait. C'est une démarche totalement personnelle, en dehors du travail » (E3, services, moins de 50 salariés)

Cette démarche de congé individuel de formation semble quelques fois utilisée par les femmes, dans certains secteurs professionnels, pour changer d'orientation, ou encore par des salariés désireux de reprendre une entreprise.

« - **Vous avez pas mal de demandes de FONGECIF ?**

- 2 ou 3 par an. C'est pour s'échapper vers une autre branche. Il y a beaucoup de femmes qui sont parties comme ça pour faire infirmière. » (E13 : industrie, 200 salariés et plus)

Cette démarche est aussi utilisée comme recours lorsque la demande individuelle du salarié n'est pas incluse au plan de formation, et n'est pas prise en charge financièrement par l'employeur.

« - **Ce plan de formation avait été vu avec les représentants du personnel ou ce n'est que la direction qui... ?**

- Ca a été décidé en comité d'entreprise. Ce plan de formation fait que les demandes individuelles ne sont pas prises en compte. La seule alternative est de faire des demandes au FONGECIF. » (E3 : services, moins de 50 salariés)

Quelques salariés viennent consulter les membres de comités d'entreprise à propos du congé individuel de formation. Ainsi, pour ces demandes personnelles, les salariés peuvent trouver plus aisé d'aller solliciter leurs représentants que leur employeur. C'est donc pour leur **rôle de proximité** que le salarié viendra les trouver sur la question de son départ en congé individuel de formation.

« - **Et vous avez beaucoup de salariés qui sont venus vous voir ?**

- Oui. Ce n'est pas des permanences non plus, mais ils arrivent. Entre les CIF et les demandes de reprises d'entreprise, il y a peut-être 10 salariés qui sont venus. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

D'autres salariés font la demande sans rechercher d'information ou de soutien auprès des représentants du personnel.

« S'il y a une demande particulière d'un salarié par rapport à une demande individuelle, c'est lui qui fait sa demande. » (E16 : services, moins de 50 salariés)

Un membre de comité d'entreprise témoigne de son expérience de membre de la commission paritaire du FONGECIF

« J'ai demandé pour le financement de la VAE au même titre qu'un CIF, mais ils n'avaient pas le budget, alors qu'on avait 4 dossiers. En 2005, on a l'argent donc on va les financer, d'autant plus que ça va dans le sens du FONGECIF de demander des formations de courte durée. Dans le cas des VAE, c'est exactement ce qui se passe : la personne fait une évaluation, elle est trop faible dans ce domaine ou ce domaine... Une personne a demandé 200h d'anglais pour valider son diplôme : refusé. J'étais en colère. Le FONGECIF il faut y aller avec des pincettes : je suis toujours ressorti des commissions paritaires très mal à l'aise. Il y a beaucoup de dossiers, et derrière, il y a des bonhommes qui attendent ça pour bouffer. Ce n'est pas facile à vivre. Aujourd'hui on a un gros problème, les centres de bilan s'en rendront compte rapidement. Les bilans de compétences représentaient 17% du budget, on est rendu à 39%. C'est une

horreur. Et là, c'est fini. Je pense qu'il faut être honnête avec tout le monde, il faut prendre une décision : le FONGECIF finançait 100% des bilans parce que c'était un petit peu notre vivier. Là, les centres de bilans ont très bien compris qu'on finançait 100%. Il ne faudrait plus qu'on en finance car on est là pour financer du CIF et bientôt on ne pourra plus, on ne financera plus que des bilans. Il y a un problème. Il va falloir remettre les pendules à l'heure. Les organismes de formation doivent arrêter de nous prendre pour des vaches à lait. On bosse beaucoup. On est très sollicité. Mais c'est passionnant. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## **B - LES OUTILS DANS L'ENTREPRISE AU SERVICE DE LA FORMATION ET LEUR PRATIQUE**

Des outils permettent de repérer les besoins en formation des salariés, et de donner un cadre à l'expression des souhaits de ces derniers.

### **Les catalogues de formation**

Des catalogues de formation sont parfois évoqués par les représentants du personnel. Mais ils ne semblent pas représenter un outil très efficace car ils ne sont pas suffisamment accessibles et disponibles pour tout un chacun.

« - Il y a dans chaque département une personne relais du service formation, qui gère la partie administrative de la formation. Elle a des catalogues. [...]

**- Les ouvriers ne vont pas forcément consulter les catalogues ?**

- Voilà, surtout qu'il n'est pas forcément à disposition. Mais c'est avec l'idée de la direction qu'il ne faut pas trop faire rêver, ils ne veulent pas trop mettre sur la place publique ce qui peut exister en formation. [...] Il y a des filtres à la mise à disposition des catalogues. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

### **L'entretien annuel d'évaluation**

L'évaluation annuelle, mise en place dans plusieurs entreprises, conforte les services des ressources humaines dans leur rôle concernant la formation des salariés, et place le supérieur hiérarchique comme interlocuteur privilégié du salarié pour cette question.

« - **Les chefs directs ont une importance ?**

- C'est eux qui font l'entretien. C'est via ce qui est écrit dans l'entretien que les choses doivent être remontées. Ça permet de faire ressortir s'il y a des besoins spécifiques. Quand on fait un entretien à quelqu'un, on ressort les points forts, et les points faibles qui peuvent être améliorés par une formation pour une partie. Mais ça a des difficultés à bien fonctionner. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Ce dernier extrait introduit les limites de l'entretien annuel d'évaluation. Pour certains représentants du personnel, son efficacité est discutable et les demandes des salariés ne sont pas toujours bien prises en compte.

« En théorie, quand chaque personne a son entretien individuel annuel, il faut définir les besoins en formation. En pratique tous les entretiens (annuels) ne sont

pas faits et ces sujets là ne sont pas toujours abordés et ce n'est pas parce que ça a été dit en entretien individuel que ce sera pris en compte derrière. Ça a l'air de s'améliorer un petit peu mais ce n'est pas... » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Cette pratique permet tout de même de mettre le salarié, le hiérarchique et la direction dans une certaine synergie. Ces différents acteurs de l'entreprise sont impliqués par la démarche de l'évaluation annuelle.

« Chaque personne de l'entreprise est évaluée. Le jour de l'évaluation, elle a la possibilité d'émettre des souhaits pour demander des formations. Suite à ça, le chef fait une synthèse, et n'attribue pas mais donne sa position sur le souhait de chaque personne. Ensuite, c'est transmis à la direction, à la RH qui organise ça. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

## Le droit d'expression

Un autre outil permet la remontée des besoins en formation : c'est le droit d'expression. Mais parmi les représentants du personnel rencontrés, seuls deux l'ont évoqué. Pourtant, cette pratique semble être efficace lorsque la direction est attentive aux besoins formulés.

« - Une fois par an, il y a le droit d'expression. Et le droit d'expression est axé sur le thème formation. Lors de ce droit d'expression, les gens émettent des souhaits de formation qu'ils désirent. A l'issue de cette réunion, tous les vœux et avis du personnel sont répertoriés et la commission avec la direction élaborent le plan de formation. [...] - Il y a une réunion annuelle qui réunit tous les salariés, c'est ça ?

- Oui, le droit d'expression : les lois d'Auroux en 1982. [...]

- **Cette réunion du droit d'expression, elle a lieu quand ?**

- Au mois d'octobre.

- **Donc le plan de formation il est construit...**

- Aussitôt après. [...] Dans le droit d'expression on recense toutes les demandes. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

## Le questionnaire

Ces deux mêmes entreprises utilisent également des questionnaires pour connaître les formations que les salariés souhaitent. Un questionnaire adressé à tous les salariés concernant leurs vœux de formation vient compléter la réunion du droit d'expression. **Mis en place par la commission formation**, ce questionnaire, comportant les demandes des salariés commentées par leur chef de service, est collecté par le service formation. Les différents acteurs de l'entreprise se retrouvent ainsi tous impliqués dans ce processus de remontés des besoins et d'élaboration du plan de formation.

« Avec les feuilles de paie, nous remettons un questionnaire aux gens sur leurs besoins en formation professionnelle. C'est la commission formation qui a mis ça au point. On remet ça avec les feuilles de paie de façon à s'assurer que tout le monde l'ait. On demande à la personne, en accord avec son chef de service, de remplir ses besoins en formation, de signer elle-même la demande, de la faire signer par le chef de service avec des commentaires éventuels. On reçoit les retours de ces demandes, qui sont comptabilisés, on peut vérifier si tout le monde répond, il y a toujours des gens qui ne s'intéressent pas mais on essaie d'avoir une majorité importante. On a deux cas de

figure : les gens remplissent mais ne font pas signer leur chef de service parce que c'est une demande personnelle, ou le chef de service signe en rajoutant oui pour cette formation mais dans la période de telle date à telle date, parce que pour des raisons de production, il a besoin de gérer son personnel. A partir de ça, toutes les demandes sont collectées par le service formation. Elles sont triées : on regroupe les demandes identiques par famille. Et à nous maintenant de faire rentrer ça dans le budget. Je pense que c'est une démarche correcte, parce qu'on veut savoir vraiment ce que les gens veulent (on ne met pas d'exemples : si le gars veut mettre pêcheur à la mouche, il le met) parce qu'il y a des choses auxquelles on ne pense même pas. On a des formations « gestes et postures » en place dans le CHSCT parce que c'est venu comme ça, par une enquête auprès des gens. On essaie de faire participer au maximum les opérateurs parce que c'est eux-mêmes qui découvrent leurs besoins sur leurs postes de travail. Eux ils savent ce qui ne va pas. Voilà comment on arrive à avancer petit à petit aussi. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## C - L'ENTREPRISE ET LA FORMATION : SA PRATIQUE

Voyons maintenant comment les représentants du personnel voient la pratique de la formation par la direction de leur entreprise.

### L'usage de la formation dépend de la volonté de la direction

La formation professionnelle dans l'entreprise est laissée à l'appréciation de la direction, qui la développe dans ses pratiques de management, ou au contraire, qui ne l'utilise pas comme un outil utile à l'évo-

lution de l'entreprise et des compétences. Ainsi, la formation professionnelle n'est **pas toujours mise en place**, particulièrement dans les entreprises où la direction privilégie la production à la formation sur les nouveaux outils.

« Nous avons des appareils techniques, on les achète avec la formation qui va avec. On les a reçus depuis trois ans et la formation payée n'a jamais été donnée. C'est payé mais on ne trouve pas le temps de former les gens. » (E10 : services, moins de 50)

Cette défaillance peut aussi relever d'un problème de structure de l'entreprise, qui malgré un certain effectif, ne se dote pas toujours d'un poste relatif à la formation pour prendre en charge cette question. **La direction n'est pas toujours très consciente des besoins de ses salariés sur le terrain.**

Mais la formation est parfois bien prise en charge par certaines entreprises. Les employeurs témoignent alors d'une réelle volonté pour former leurs salariés.

« - **La formation est plutôt au service de la structure ou des salariés ?**

- Les deux. On a la chance d'avoir une direction et un employeur attachés au fait que les gens puissent se former par rapport aux besoins de la structure ou aux souhaits individuels du personnel. Il y a une volonté de la direction pour la formation. » (E8 : services moins de 50 salariés)

Cette volonté s'exprime en outre au travers de la **prise en charge d'une partie ou de la totalité des formations pour les représentants du personnel** dans le cadre du plan de formation. Dans une des entre-

prises rencontrées, l'employeur n'hésite donc pas à financer des formations pour que les représentants des salariés soient les mieux formés possible.

« Cette année on a inclus dans le plan de formation, on a intégré les formations pour les élus. [...] »

**- Ce n'est pas forcément en lien avec la stratégie de l'entreprise ?**

- Oui, il y a des choses en lien avec la stratégie de l'entreprise et d'autres, comme la formation des élus, où ce n'est pas obligatoire. C'est vrai qu'il y a une politique sociale qui est avancée et bonne. Ils préfèrent avoir des élus formés. [...] C'est une reconnaissance mutuelle entre la direction et les élus. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Il arrive donc que des entreprises attribuent un budget important à la formation professionnelle, supérieur au taux légal de 1,5% de la masse salariale. Cette configuration pourrait être en lien avec la bonne santé financière de l'entreprise.

« On doit être à 2,7% de cotisation mais on a été à 4,5% certaines années. [...] Là, c'est moins fort, les budgets sont plus courts. Il y a eu des années, si on n'avait pas été prévu au plan de formation, on pistait le dernier trimestre pour finir le budget disponible, et on pouvait se récupérer des formations pour lesquelles on n'était pas prévu à l'origine. Aujourd'hui, je ne sais pas si on pourrait le faire autant que ça. Ça avait l'avantage d'aller faire des formations pas jugées prioritaires à priori, pas prévues... C'était en fonction du poste, de l'information qu'on avait et de l'environnement dans lequel on était.

Après ça pouvait dépendre du chef de service correspondant, c'était de l'opportunisme... Mais aujourd'hui, c'est beaucoup moins possible. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Ainsi, lorsque l'entreprise connaît des difficultés, la formation professionnelle semble passer à l'arrière-plan.

« Tout est possible, il suffit d'en discuter, de voir avec le directeur général comment ça peut être possible. Mais vu la conjoncture actuelle, je ne sais pas si c'est bien le moment. Il faudrait peut-être attendre qu'il y ait une petite reprise, ce n'est pas le cas pour l'instant. » (E11 : industrie, 50-199 salariés)

## Un manque de communication sur la formation

**Dans certaines entreprises, l'information sur les formations et les propositions de formation sont rares.** La direction ne semble pas vraiment solliciter les salariés sur la question.

Pour quelques représentants du personnel, les chefs de service devraient amener la discussion sur les souhaits en formation de leurs collaborateurs.

« C'est peut-être le personnel qui ne demande pas trop. On ne nous propose pas non plus si on veut faire une formation, il n'y a rien d'affiché, on le sait dans notre tête mais ça s'arrête là. Il n'y a rien dans les feuilles de paye qui dit que si on a un souhait, il faut aller voir telle personne. Normalement, c'est les chefs de service qui doivent en parler, que pour la fin de l'année il faudra dire si on a des



souhaits particuliers de formation. » (E4 : services, 50-199 salariés)

Certains membres de comités d'entreprise sont bien conscients que les demandes doivent émaner d'eux pour faire avancer la formation professionnelle dans leur entreprise.

« Si tu veux faire une formation, tu peux la demander. Il faut que tu la demandes, il ne faut pas que tu attendes qu'ils viennent te demander. » (E14 : industrie, 50-199 salariés)

Les salariés peuvent contribuer à ce manque de communication en ne faisant pas de retour sur les formations qu'ils ont suivies. Leur donne-t-on les moyens de le faire ? Lorsque c'est le cas, les retours n'apportent pas toujours un éclairage suffisant.

« Les gens ne trouvent pas toujours ce qu'ils attendaient quand ils partent en formation. C'est difficile pour eux de dire ce qui n'allait pas, ils ne vont pas faire remonter l'information. [...] Mais c'est dommage, ça ne permet pas de réajuster le tir quand il y a d'autres personnes qui vont passer après. [...] Ça pourrait avoir plus de poids [la formation dans les missions du CE] mais le système l'empêche : il y a un écart entre le plan et le budget, et les retours des salariés sont très standardisés. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Le manque de communication dans l'entreprise se ressent aussi lorsque les représentants du personnel indiquent l'absence de réponse de la part de la direction concernant l'acceptation et le refus des formations demandées.

« Mais j'avais demandé une formation en évaluation, je ne l'ai pas eu et je n'ai pas eu de réponse. Il faudrait avertir par écrit. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

## Les formations intra-entreprise

Les plus grosses entreprises privilégient la **formation intra-entreprise**. Elles forment ainsi les salariés des différents établissements, à l'aide parfois d'un formateur salarié de l'entreprise.

« - **Il doit y avoir un service important.**

- Oui, on a même une formatrice, pour ce qui est interne à l'entreprise, qui fait la formation bureautique entre autre : Word, Excel, Power point... Et puis tout ce qui est intranet aussi. Ils sont même deux formateurs.

- **Vous avez des formateurs en interne.**

- Oui, uniquement au siège social. Et puis après quand c'est plus pointu, ce sont des sociétés extérieures ou des gens qui connaissent le domaine. En interne des fois aussi mais avec des gens de la profession et il faut qu'ils aient un minimum d'ancienneté, de compétences pour pouvoir former les gens. Ça arrive souvent en assurance où c'est un cadre qui forme les employés. Chaque fois qu'on peut, on essaie de le faire en interne sinon, on fait appel à des sociétés spécialisées qui sont aptes à la formation. En informatique, des fois c'est XXX, des entreprises qui assurent des formations, parce qu'ils ont les compétences, ils sont certifiés. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Ces formations effectuées à l'interne peuvent avoir l'avantage d'être **mieux adaptées aux métiers propres à l'activité de l'entreprise**.



« Il y a eu un travail pour privilégier les formations internes, faites par les gens venant d'autres établissements. Ça coûte moins cher et la formation a plus de chance d'être ciblée sur les métiers spécifiques. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Ces formations internes ont un statut particulier pour les représentants du personnel. En effet, il semblerait qu'ils ne les considèrent pas comme de véritables formations, à la différence des stages effectués à l'extérieur. De ce fait, le **financement de ces actions par le budget formation ne leur paraît pas toujours justifié**, et cette pratique leur semble avantageuse pour l'employeur.

« Ça reste flou. Comment peut-on facturer un truc qui est fait par quelqu'un de l'intérieur, sur son temps de travail ? » (E10 : services, moins de 50 salariés)

## La formation professionnelle au service de la stratégie de l'entreprise

Les représentants du personnel sont tout à fait conscients du fait que **la formation professionnelle sert la stratégie de l'entreprise**, et que son orientation est déterminée par la politique de développement de l'entreprise. Cependant, **ils ne repèrent pas toujours quelle est cette stratégie**.

« C'est centralisé au niveau national. Les formations sont orientées dans les groupes suite à une politique nationale. Quand la direction dit qu'il faut cibler la clientèle haut de gamme par exemple, ça détermine les formations sur un type de clientèle et un type de produit, et c'est décliné dans les différentes succursales. » (E6 : services, 50-199 salariés)

La direction définit donc des axes prioritaires et l'acceptation des formations est liée à ces priorités, les autres demandes de formation n'étant retenues que si le budget le permet.

« La formation anglais est pour ceux qui en ont le plus besoin (accueil,...). C'est en lien avec la stratégie de l'entreprise. Quand c'est comme ça c'est bien. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

Les représentants du personnel apprécient en règle générale que les formations dépendent d'axes prioritaires. De cette manière, le sentiment d'injustice motivé par la sensation (réelle ou imaginaire) que « c'est toujours les mêmes personnes qui partent en formation » (E4 : services, 50-199 salariés) sont moins présents. Selon eux, cela permet une certaine équité.

Le problème se pose tout de même lorsque, **même s'ils savent qu'il existe des axes prioritaires, ils ne les connaissent pas ou ne les comprennent pas**.

Lorsque l'entreprise investit dans de nouvelles machines ou bien un nouveau logiciel ou un nouveau système informatique, il est évident pour les représentants du personnel que les salariés soient formés sur ces nouveaux matériels.

« En ce moment, ce sont beaucoup des formations informatiques car on a changé le système informatique. [...] La formation a une place importante. C'est une volonté de l'entreprise et c'est obligatoire car des choses bougent, il y a des nouvelles machines donc on est obligé. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

La formation ne sert pas que la stratégie de l'entreprise. **Certaines formations sont obligatoires** : caristes, secouristes, agréments pour des normes...

« Comme on a des normes (ISO 9001, bientôt 14000), on a également beaucoup d'agréments américains, donc la formation est obligatoire. En ce moment, il y a moins de formations, car les salariés sont là depuis longtemps. La formation est liée à la stratégie de l'entreprise, la sécurité (sauveteur secouriste, équipe incendie, cariste, autorisation de conduite de fenwick) et l'environnement. » (E2 : industrie, 200 salariés et plus)

La stratégie de l'entreprise entraîne de temps en temps des disparitions de poste et donc des nécessités de reconversion. **La formation sert également ces évolutions de carrière pour éviter de licencier ou d'embaucher de nouvelles compétences.**

« - **Les changements de postes sont dus aux évolutions de métiers, à la montée en grade ?**

- Oui. Il y a aussi des disparitions de postes. Plutôt que de licencier des personnes, ils les font évoluer. » (E6 : services, 50-199 salariés)

La direction oriente ses décisions en formation professionnelle selon sa stratégie, selon des priorités qu'elle définit seule.

**Elle n'implique pas les représentants du personnel sur la définition des besoins concernant le développement de l'entreprise.**

« **Quand le plan de formation est validé, comment les salariés sont informés**

**quand c'est accepté...enfin, c'est peut-être toujours accepté ?**

- Non, ça dépend. Ils ont des axes prioritaires d'une année sur l'autre, et après c'est en fonction des personnes qui ont déjà demandé une formation l'année d'avant, qui en redemandent l'année d'après. On essaie de voir s'il n'y a pas quelqu'un d'autre qui peut partir. On nous présente toujours le projet pratiquement accepté, mais on n'a pas l'ensemble des demandes, des souhaits. Enfin, si, il nous le présente en réunion. Après on n'est pas au courant de ce qui est accepté ou non. Ils ont des axes prioritaires, et c'est toujours les mêmes personnes qui partent en formation. » (E4 : services, 50-199 salariés)

Les changements de stratégie d'entreprise influent sur l'organisation de la formation professionnelle.

« - **Comment la formation professionnelle est-elle prise en charge dans l'entreprise ?**

- [...] On retrouve souvent des formations liées à l'informatique, au bloc opératoire par rapport à du perfectionnement concernant les infirmières. Mais on vient de changer de direction donc ils ont une autre approche par rapport à la formation de l'ensemble du personnel. » (E4 : services, 50-199 salariés)

## **Le rôle essentiel du chef de service**

Le chef de service semble intervenir de façon cruciale sur la question de la formation professionnelle dans l'entreprise. **Il est consulté sur les besoins des salariés qu'il encadre :**

« Au départ, chaque chef de département est consulté sur les besoins du service. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

Le chef de service sert ainsi **d'intermédiaire pour la remontée des besoins** en formation des salariés à la hiérarchie. Il recense les besoins de son équipe et repère les formations nécessaires pour en faire part à la direction. Ainsi, dans cette entreprise, le délégué du personnel, qui est aussi chef de service, traite de la formation en tant que supérieur hiérarchique et non comme représentant du personnel.

« - **Est-ce que la formation est abordée en réunion de DP ?**

- Non. En général, on en discute au sein des équipes concernées et ensuite on fait une demande à la direction.

- **Les équipes, c'est-à-dire...**

- On a ici des gens qui sont à l'accueil, d'autres à la technique, d'autres sont ... Par service. Ça peut concerner à la fois un service ou plusieurs.

- **Ce sont donc les chefs de service qui font relais avec la direction.**

- Oui, c'est ça.

- **Comment les besoins des salariés sont remontés ?**

- S'il y a une demande particulière d'un salarié par rapport à une demande individuelle, c'est lui qui fait sa demande. Autrement c'est le chef de service qui doit voir ce qui est nécessaire, surtout par rapport aux obligations.

- **Après c'est lui qui fait les propositions.**

- Voilà [...]. A ce moment là on prépare un dossier et on le propose à la direction. » (E16 : services, moins de 50 salariés)

Dans cette entreprise, le chef de service n'intervient en réalité que concernant des formations en rapport avec les obligations légales, les normes de sécurité... et pas concernant les demandes individuelles de ses collaborateurs.

Dans d'autres entreprises, le chef de service s'exprime sur les demandes particulières des salariés. Ce rôle de consultation intervient notamment via la mise en place d'outils évoqués plus haut, tels le questionnaire et l'entretien d'évaluation : le chef de service doit dans ce cadre formuler des commentaires sur les souhaits en formation des salariés.

Mais les responsabilités du chef de service peuvent parfois aller au-delà de la consultation et de la remontée des besoins. Dans une des entreprises interrogées, un membre du comité d'entreprise évoque **le pouvoir de décision du chef de service dans la validation des souhaits** :

« - Le relais pour le responsable formation, c'est le chef de service. C'est toujours le chef de service qui décide si la demande peut être prise en charge par le plan de formation et sinon, il faut que le salarié se débrouille autrement, sinon, c'est toujours le chef de service qui reçoit les propositions de dates de formation.

- **Par rapport à la charge de travail...**

- Pour organiser par rapport au service oui. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Les décisions du chef de service ont ici un poids important dans les actions de formations qui seront mises en place, car en effet, elles ne seront que peu soumises à une décision finale de la direction.

« - **Quand vous dites gros volume, vous avez une idée du pourcentage de la masse salariale que ça représente ?**

- C'est supérieur à 3%. En sachant qu'il y a un frein au niveau du chef de service

*mais après, à partir du moment où c'est validé par le service, le siège social essaie de réaliser les formations. »*

*(E17 : services, 200 salariés et plus)*

Le chef de service décide aussi des personnes qui nécessitent le plus d'une formation proposée par la direction.

*« C'est un ordre de priorité fixé par le chef de service. La formation anglais est pour ceux qui en ont le plus besoin. »*

*(E10 : services, moins de 50 salariés)*

Un représentant du personnel évoque le rôle d'organisation du service formation sans évoquer de quelconque pouvoir de décision, alors que le chef de service semble avoir une certaine influence dans l'acceptation des formations.

*« On peut s'inscrire si des formations nous conviennent et c'est validé par le chef de service et puis ça retourne au service formation qui se charge d'organiser la formation, de faire appel aux prestataires qui conviennent le mieux. »*

*(E17 : services, 200 salariés et plus)*



# Les apports de la formation professionnelle continue

## et les bonnes pratiques

Après avoir vu la relation que les représentants du personnel entretenaient avec la formation professionnelle, nous allons maintenant nous intéresser aux représentations qu'ils ont de la formation. Nous allons voir **à qui sert la formation** selon les représentants des salariés ainsi que **ce qu'elle apporte aux salariés et à l'entreprise**. Puis nous terminerons en donnant des **exemples de bonnes pratiques** rencontrées au cours de nos entretiens.

### A - LA FORMATION AU SERVICE À LA FOIS DE L'ENTREPRISE ET DU SALARIÉ

Les trois-quarts des élus des instances représentatives du personnel considèrent que **la formation est à la fois au service des entreprises et des salariés**. A peine un cinquième estiment quand même que la formation ne sert que l'entreprise et n'apporte rien aux salariés. A contrario, 5% estiment que la formation n'apporte rien à l'entreprise mais est profitable aux salariés.

**Les représentants du personnel qui s'informent auprès de leur syndicat ont plus souvent tendance à considérer la forma-**

**tion comme au service exclusivement de l'entreprise**. En revanche, ils sont plus nombreux à considérer la formation comme à la fois au service des entreprises et des salariés lorsqu'ils ne s'informent pas auprès d'un syndicat (cf. graphique 16). Les syndicats dégageraient-ils une image de la formation comme ne servant que les intérêts des entreprises ? Ou bien informeraient-ils moins des avantages que peuvent retirer les salariés de la formation professionnelle ?

**Les représentants du personnel qui informent les salariés sur les formations considèrent plus souvent que la formation est au service uniquement des salariés**. En revanche, lorsque c'est la direction qui informe les salariés, les représentants du personnel estiment plus souvent que la formation sert à la fois les salariés et les entreprises (cf. graphique 17).

La formation professionnelle est donc pour la grande majorité des représentants du personnel rencontrés au service de l'employeur et du salarié. **Elle apporte des compétences aux salariés, et est en conséquence profitable pour l'activité et la productivité de l'entreprise** : la bonne santé de l'entreprise et les compétences de

ses salariés étant indissociables selon les personnes interrogées.

« - **La formation est plutôt au service des salariés, de l'entreprise, ou des deux ?**

- C'est pour les deux... C'est quand même le salarié qui fait vivre l'entreprise. Ça doit lui apporter quelque chose d'avoir des salariés compétents. Plus un salarié est compétent, mieux l'entreprise fonctionne. » (E12 : BTP, 200 salariés et plus)

Certains représentants du personnel indiquent que pour l'entreprise, l'objectif premier des actions de formation professionnelle est **l'amélioration de la productivité**. Si la formation professionnelle permet l'acquisition ou le perfectionnement de compétences aux salariés, ce qui vient en premier lieu reste l'augmentation des gains de productivité.

« La formation est au service de l'entreprise pour des gains de productivité. Les salariés ont quelque chose aussi en retour mais ce n'est pas ce qui est recherché à la base : ils acquièrent des compétences, des qualifications. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Si l'entreprise bénéficie en premier lieu de la formation professionnelle, les salariés ne sont pas en reste. En effet, la formation professionnelle favorise **leur promotion, leur reconnaissance, et l'amélioration de leurs chances d'évolution dans leur métier**.

« - **Pour vous la formation elle est plutôt au service de qui : des salariés, de l'employeur, des deux ?**

- A mon avis, elle rend surtout service à l'entreprise parce que si on se raccroche au plan de formation, il est élaboré par l'entreprise et redescend via le chef de

service. Donc elle sert avant tout à l'entreprise mais elle sert aussi aux salariés parce que c'est aussi un moyen de promotion, un moyen d'être reconnu. Les deux sont liés quelque part. Quelqu'un qui se forme, qui s'intéresse, à beaucoup plus de chance d'évoluer dans le métier que quelqu'un qui ne se forme pas et qui ne veut pas se former. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

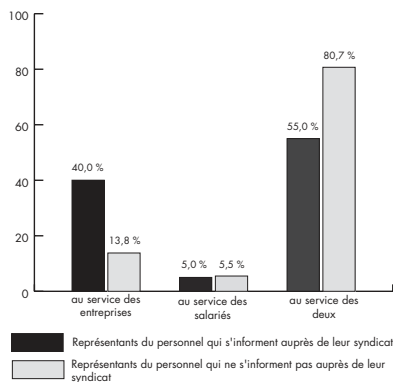
Pour certains représentants du personnel, la formation professionnelle n'apporte rien au salarié et reste à l'unique bénéfice de l'entreprise. **Les objectifs de l'entreprise priment sur les souhaits des salariés** lorsqu'une action de formation est décidée.

« - **Vu qu'elle est liée à l'évolution des postes, on peut dire que la formation est au service de la stratégie de l'entreprise. Vous pensez qu'elle est quand même au service du salarié ou exclusivement au service de l'entreprise ?**

- Indirectement, c'est au service du salarié pour qu'il réussisse mieux dans son poste. Mais le premier objectif, c'est pour la banque. Quand le patron prévoit des

**Graphique 16 :**

Sentiment pour les représentants du personnel que la formation professionnelle est au service des entreprises, des salariés ou des deux selon que les représentants du personnel s'informent auprès de leur syndicat ou non



trucs, c'est pour que ça lui rapporte en premier. Ce n'est pas pour le bien-être du salarié. » (E6 : services, 50-199 salariés)

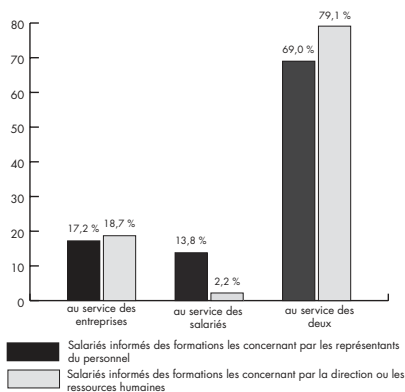
Cette position est soutenue de plus par l'idée que la formation professionnelle **ne favorise pas la promotion** pour les salariés.

« Il n'y a pas de plan de carrière pour le salarié, pas d'évolution, donc la formation est vraiment au service de l'entreprise et uniquement, et pas au service d'un salarié qui souhaiterait évoluer au sein de l'entreprise. Ça ne mène pas à un changement de fonction. Il y a eu des changements de fonction mais c'était grâce aux compétences déjà développées par les salariés. La formation est le choix de l'employeur par rapport à une stratégie qu'il a. » (E3 : services, moins de 50 salariés)

**En revanche**, pour d'autres représentants du personnel, les formations seraient principalement au bénéfice du salarié, **car nécessaires à leurs compétences** vis à vis de leur métier, **à leur sécurité** au poste de travail et **à leur possible évolution** à l'interne ou en dehors de l'entreprise.

**Graphique 17 :**

Sentiment que la formation est au service des entreprises et/ou des salariés selon que les salariés sont informés des formations par les représentants du personnel ou par la direction



« Personnellement, la formation serait plutôt au service de l'ouvrier. Ça lui permet d'avoir des connaissances dans tous les domaines, ça dépend de sa branche. Après, c'est à lui de savoir s'il a des connaissances, s'il doit aller voir ailleurs comment ça se passe, pour pas stagner sur place. Quand on a fait une formation, quand on a des connaissances acquises, il faut voir le pour et le contre. Quand c'est dans le positif, pourquoi pas... » (E11 : industrie : 50-199 salariés)

Certaines formations peuvent être profitables à l'employeur, et au salarié et pas seulement sur le poste de travail de ce dernier.

« - **La formation est au service de qui, de l'entreprise ou du salarié ?**

- Elle sert aux deux. Tout dépend de comment on se place. L'anglais par exemple sert à l'entreprise et aussi à la personne pour partir à l'étranger. Ça sert aux deux quand la formation est en lien avec l'entreprise, apparemment on peut demander des formations qui n'ont rien à voir. » (E10 : services, moins de 50 salariés)

Certains employeurs encouragent les formations plus personnelles en prenant à leur charge une partie du coût.

« - **C'était au niveau personnel alors ?**

- Oui, c'était pour acquérir des compétences personnelles. C'est bien parce que depuis que ça c'est mis en place [des formations bureautiques], maintenant, il y a des écrans dans l'atelier pour consulter les plans, donc ça permet aussi aux gens de s'approprier le B.A.ba de l'informatique. Donc il y a eu aussi des demandes de bilans de compétences qui ont été faites. Il y en qui ont fait des DAEU, il y a eu des



inscriptions à la fac... Les gens ont pris sur leur temps personnel et le coût pédagogique pris par l'employeur. Ce qu'on est en train de voir c'est pour des cours d'anglais et d'italien. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Un membre de comité d'entreprise évoque ici qu'une action de formation se décide principalement en fonction des besoins de l'entreprise, et essaie de faire en sorte que cet aspect du plan de formation soit bien intégré par ses collègues et par sa direction. En effet, cette personne paraît s'efforcer à faire comprendre à sa direction la nécessité de la mise en place d'actions de formation pour l'avenir de l'entreprise. Mais la formation professionnelle doit aussi être le terrain d'une certaine réciprocité d'intérêts entre l'employeur et le salarié.

#### « - **Le plan de formation est au service de l'entreprise et du salarié ?**

- Une formation, c'est un acquis pour les deux. Le salarié va apprendre des choses. Mais la direction ne fera pas de formation pour le plaisir. C'est gagnant-gagnant : l'entreprise paye une formation pour en récolter les fruits, c'est le principe du plan de formation. On ne va pas payer un diplôme d'ingénieur à une personne si on n'en a pas besoin dans son entreprise. J'ai du mal à faire comprendre à mes copains du syndicat ce qu'est un plan de formation. Pour eux, il n'y a pas de raison, le mec veut faire plombier, l'entreprise te le paye. Ce n'est pas ça un plan de formation, ça ne fonctionne pas comme ça. De toutes façons, il faut que ce soit gagnant-gagnant. Il n'est pas question d'imposer aux gens la formation, il n'est pas question de leur refuser sans leur expliquer pourquoi. A partir du moment où un salarié

part en formation, il apprend des choses donc il sera bénéficiaire de la chose, et en plus derrière, l'entreprise va s'y retrouver. C'est un investissement pour l'entreprise. J'ai du mal à leur faire comprendre : l'argent qu'ils dépensent aujourd'hui, ils vont le récupérer, c'est certain. Quand on rate un produit et qu'on fout je ne sais combien de kilo€ à la poubelle, il vaudrait mieux que le mec ait sa formation et qu'il ne le rate pas. Ce sont des choses qui ne sont pas assez comprises. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

Il indique de plus que l'entreprise devrait considérer la formation comme un **investissement rentable**.

« - J'ai mis à l'ordre du jour [de la commission formation] la nouvelle loi sur la formation professionnelle avec la VAE et le DIF, parce que je pense qu'il faut en parler maintenant. Ça va être chaud : étant placé au FONGECIF, je sais comment ça va se financer. Et nos amis patrons voient ça d'un mauvais œil, parce qu'il se demandent combien ça va coûter. Je pense qu'ils n'ont pas encore intégré que la formation est un investissement, et j'ai beaucoup de mal à leur faire comprendre.

- **Vous pensez que ce n'est pas comme ça qu'ils le ressentent ?**

- La formation est un investissement quand elle est amortie à court terme, mais ils n'ont pas compris que c'était du moyen voire du long terme. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## **B - APPORT AUX SALARIÉS**

Les représentants du personnel ont une **perception plutôt positive** des apports de la formation aux salariés.

Si l'on rentre un peu plus dans les détails, les représentants du personnel sont en accord avec les affirmations selon lesquelles la formation professionnelle permettrait aux salariés **d'entretenir et perfectionner ses compétences** (97,7% sont d'accord avec cette affirmation), ainsi qu'elle permet une **mobilité professionnelle** (69,7%). En revanche, **peu d'entre eux accèdent au fait que la formation permettrait des augmentations de salaire** (seulement 30,5% sont d'accord avec le fait que la formation permettrait des augmentations de salaire). Ajoutons à cela **qu'ils sont peu nombreux à estimer que la formation est une contrainte imposée par l'employeur aux salariés** (cf. graphique 18).

### La formation professionnelle n'induit pas d'augmentation de salaire

Les entretiens avec les représentants du personnel appuient le fait que ces derniers

considèrent rarement que la formation permet des augmentations de salaire.

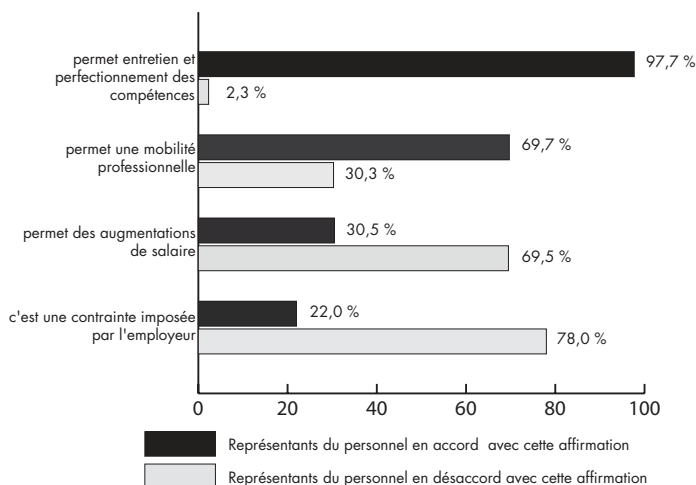
La **non reconnaissance en terme de salaire** est un point important pour les salariés. Pourquoi aller faire des formations pour améliorer son travail alors que l'employeur ne reconnaît pas ces nouvelles compétences par la suite ?

« **Les salariés sont plutôt satisfaits des formations ? Ils sont demandeurs ?**

*Il ne faut pas exagérer : des « salariés satisfaits » ? J'ai des personnes, beaucoup de contrôleurs (régleurs) sur les produits qui sont appelés à faire des formations spécifiques, et ils disent que ça leur apporte pas plus d'argent, pas un plus. On leur en demande toujours plus, de s'investir davantage, parce que c'est du boulot leur truc, ils s'investissent dans la formation, et chez eux parfois en plus, et ça ne leur apporte rien financièrement. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)*

**Graphique 18 :**

Apport de la formation professionnelle aux salariés



## Se former est plus souvent une contrainte dans l'industrie

Peu de représentants du personnel affirment que la formation est une contrainte imposée par l'employeur, et **les salariés sont généralement ouverts à l'idée de se former.**

Les représentants du personnel du secteur industriel sont plus souvent en accord avec l'affirmation selon laquelle la formation professionnelle est une contrainte imposée par l'employeur que ceux issus du secteur tertiaire (31,1% contre 17,8%).

Ainsi, les représentants des salariés de l'industrie auraient a priori plus défavorable que les autres sur la formation, considérant la formation comme un moyen d'occuper les ouvriers lorsque la charge de travail est peu importante.

## La mobilité professionnelle favorisée par la formation professionnelle

Une grande majorité de représentants du personnel estiment que **la formation professionnelle permet une plus grande mobilité professionnelle.**

Les représentants du personnel en désaccord avec l'affirmation : « la formation professionnelle permet une mobilité professionnelle », indiquent davantage que les agents de maîtrise ou techniciens sont demandeurs de formation dans leur entreprise que les représentants du personnel en accord avec cette affirmation (93,5% contre 69,1% qui estiment que la formation professionnelle permet une mobilité professionnelle). Une explication possible peut être que lorsque les agents de maîtrise ou techniciens demanderaient des formations, elles ne donnent que rarement lieu à une mobilité professionnelle, contrairement aux formations proposées par la direction qui seraient destinées à faire évoluer les fonctions de ces salariés.

En outre, les représentants du personnel qui proposent aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation sont plus souvent en accord avec le fait que la formation permet une mobilité professionnelle (cf. graphique 19).

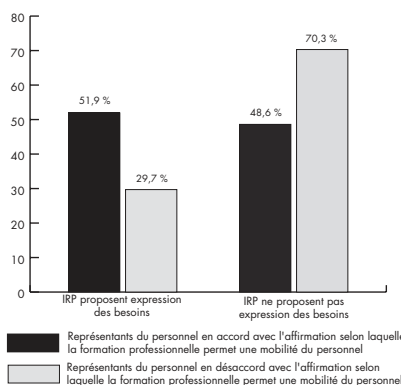
Ainsi, lorsque les représentants du personnel seraient partie prenante de la formation et solliciteraient leurs collègues, les demandes de formation des salariés seraient alors considérées par l'employeur comme une volonté de s'investir professionnellement. De cette façon, les formations mises ensuite en place déboucheraient plus souvent sur des évolutions de poste.

Malgré des dispositifs de formation bien organisés dans les entreprises, **les formations proposées par l'entreprise ne servent pas toujours la cause de l'évolution du salarié dans son secteur professionnel.** Peu de formations permettent d'acquérir de nouvelles qualifications et de connaître des augmentations de salaire.

Si la formation ne contribue pas à l'évolution des postes du plus grand nombre des salariés, elle participe néanmoins à celle du **personnel encadrant.**

**Graphique 19 :**

Accord ou désaccord avec le fait que la formation permet une mobilité professionnelle selon que les représentants du personnel proposent ou non aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation



« - **La formation ne sert pas à évoluer, à changer de poste ?**

- C'est plus un besoin pour la direction mais ça ne sert pas à la promotion. Il n'y a pas d'évolution de carrière. Enfin il y en a pour les cadres mais pas pour nous, c'est des changements de responsabilité. [...]

C'est plutôt pour dépanner l'entreprise. C'est plus l'entreprise qui va ressortir quelque chose de cette affaire là que la personne en elle-même. » (E13 : industrie, 200 salariés et plus)

Le manque de formations qualifiantes pour les salariés pose un véritable problème pour l'avenir des salariés en dehors de l'entreprise, pour faire valoir leurs compétences à l'extérieur.

« Parce que sur place, ils travaillent bien mais si un jour il arrive un coup dur et qu'il faut qu'ils s'en aillent... S'il doit aller voir ailleurs, même s'il a des connaissances au sein de l'atelier ici, ça ne donne pas droit à un diplôme. » (E11 : industrie, 50-199 salariés)

Dans cette même entreprise, où aucune formation qualifiante n'est mise en place, l'écu rencontré évoque les répercussions sur le climat social.

« Tous les jours, les gens viennent nous dire : on en a marre on fait le même boulot, excusez-moi l'expression, que P3, que P2, et je ne suis pas payé pareil. Il faudrait une reconnaissance de ce qu'ils font, mais si depuis... ils font le même boulot que les autres, ça créé une mauvaise ambiance. [...] Des salariés touchent à tous les postes et ne sont pas reconnus. »

(E11 ; industrie, 50-199 salariés)

Si dans certaines entreprises la formation professionnelle n'entraîne pas d'évolution de poste, elle est ici une **conséquence des changements de fonctions**.

« - **Comment la formation professionnelle est-elle prise en charge dans l'entreprise ?**

- C'est dispensé en interne et c'est lié aux

besoins propres des postes : quand des collègues changent de poste, ils ont des formations ciblées.

- **C'est toujours lié à des évolutions ?**

- Il y a aussi des mises à jour, pour les commerciaux quand il y a des nouveaux produits. Ils ont un semblant de formation continue mais c'est essentiellement quand il y a des changements de postes.

- **Et ces changements de poste sont décidés par la direction ?**

- Oui.

- **Donc les formations, c'est aussi la direction qui décide ?**

- Oui. [...]

- **De temps en temps, mais de moins en moins, les salariés demandent des formations. Comment ça se passe ?**

- Ils en parlent à leur hiérarchique direct ou à l'animateur de formation. On a un animateur de formation sur place. Ce sont des formations imposées, on leur dit qu'on leur a programmé un séminaire. Pour les changements de métiers, on les met au poste et on fait la formation après. » (E6 : services, 50-199 salariés)

Un autre élu pense au contraire que la formation entraîne une évolution pour le salarié.

« Même si elles [les possibilités d'évolution grâce à la formation] sont peut-être minimes, c'est possible.[...] Il y a des compétences qui s'acquièrent, il y a de la pratique, forcément après il y a une reconnaissance, soit au niveau salaire, soit au niveau changement d'évolution, de métier dans l'entreprise. » (E17 : services, 200 salariés et plus)

Ainsi, un membre de comité d'entreprise indique que la formation professionnelle contribue à la **revalorisation des postes et aux changements de fonctions** dans son entreprise.

« - **Et est-ce que les formations permettent des évolutions de postes, de carrière ?**

- Oui. Pas toutes mais il y a des formations

qui contribuent à la revalorisation de poste. [...] On s'est aperçu que magasinier, c'était un métier, donc il fallait que tout soit géré par ordinateur. Il y a des gens qui ont fait des qualifications, qui ont passé des examens pour être magasiniers. Il y a eu 5 personnes. Ils ont tous eu leur examen. Dans les 5, il y en a qu'un qui est resté au magasin et tous les autres ils ont pris des postes revalorisant au niveau administratif, qui correspondent soit aux achats soit à d'autres secteurs où il commandent des pièces, où ils sont en relation avec l'équipe. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

La formation est une nécessité pour le salarié, pour qu'il puisse **s'adapter et optimiser ses chances d'évolution dans son métier**.

« Logiquement, un salarié doit changer dans sa vie, je crois trois fois de métier, c'est les statistiques. C'est vrai qu'un salarié qui est formé a beaucoup plus de chance de pouvoir s'en tirer. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Un représentant du personnel indique que si la formation professionnelle ne participe pas à l'évolution des postes, c'est en partie parce que **la direction ne l'utilise pas dans ce sens**, et préfère recruter des personnes déjà diplômées, avec toutefois peu d'expérience, plutôt que de faire évoluer son personnel grâce à la formation.

« Le souci c'est qu'on peut recruter du personnel performant parce qu'il sort des écoles avec des diplômes, mais dernière, ils leur restera quand même à acquérir le savoir-faire de notre travail bien spécifique, et ça ne prend pas 8 jours. Et là on a des difficultés à faire comprendre à la direction qu'il faut dépenser 4 sous ici parce que c'est un investissement pour plus tard... Les personnes assimilées cadres ont eu un profil de carrière pour passer ingénieur et là on leur refuse la formation maintenant. D'autant plus qu'ils vont recruter à l'extérieur des gens diplômés.

Il y a un non-sens. Il y a des gens performants : une personne sur Châtellerault, responsable de maintenance, était partie avec un profil, il a fait de la qualité, du management, a continué sa progression normale, et on lui dit brutalement qu'on arrête tout. Quand on arrive à un certain âge, on ne peut pas attendre 10 ans, et si la direction a décrété qu'il n'avait pas le profil, il ne l'aura pas non plus demain. C'est clair et net : il faut qu'il aille voir ailleurs. Il a deux solutions : soit il reste technicien supérieur dans son coin et il s'arrête là, soit il continue sa carrière et il va voir ailleurs. Il est actuellement en formation. Mais les dossiers FONGECIF ce n'est pas évident, il n'y en a que 50% qui sont acceptés en CDI. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

Les employeurs peuvent se montrer réticents à la formation de leurs salariés car ils craignent des revendications pour l'augmentation des salaires, légitimes si les actions de formations suivies permettent l'évolution professionnelle des salariés. **La VAE apparaît ainsi comme un sujet inquiétant pour la direction.**

« D'un autre côté, ce qui n'est pas fait et que je regrette, c'est que si on avait de la formation qualifiante depuis longtemps, on n'en serait pas aujourd'hui à avoir ces problèmes avec la VAE. Les gens auraient leur diplôme. Les patrons freinent des deux pieds : quand on parle de qualification, ils pensent changement de coefficient et de salaire. Ils ont beau prétexter pour la VAE que les jury ne sont pas clairs, ce n'est pas ça, c'est qu'ils redoutent la revendication légitime d'un salarié qui va avoir un diplôme et qui demande qu'on augmente son salaire. C'est un diplôme qu'ils seront obligés de reconnaître, c'est ça qui leur fout la trouille. Ce n'est pas simple mais on va y arriver. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

## C - APPORT À L'ENTREPRISE

L'a priori est également positif sur la formation professionnelle par rapport aux entre-

prises. La majorité des représentants du personnel estime que la formation professionnelle permet une **meilleure compétitivité de l'entreprise** (94,3%).

Ils considèrent que la formation professionnelle est une **obligation légale** pour l'entreprise (88,2%) et estiment que cela représente un **coût pour l'entreprise** (71,5%), mais **il ne s'agit par contre pas d'une perte de temps** (seulement 5,6% ; cf. graphique 20).

Les représentants des salariés sont plus mitigés en ce qui concerne le lien entre la formation professionnelle et les plans sociaux. Pour à peine la moitié d'entre eux, plans sociaux riment avec formation. Pour autant, l'ensemble des représentants du personnel ayant répondu au questionnaire estime que la formation professionnelle est une **chance pour l'emploi**. L'a priori concernant la formation est donc plutôt positif.

### Un coût pour l'entreprise mais une meilleure compétitivité

Les représentants du personnel qui estiment que la formation professionnelle représente un coût pour l'entreprise sont plus nombreux

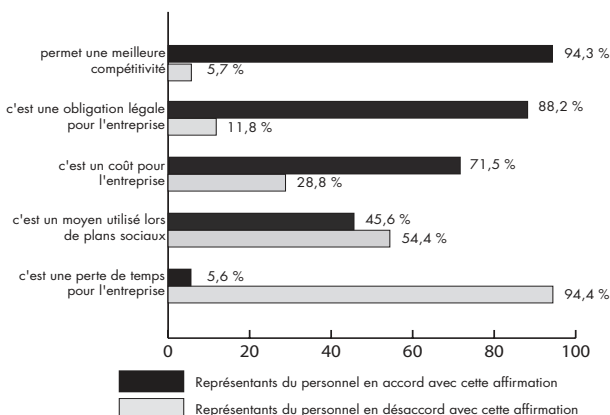
que les autres à considérer parallèlement qu'elle permet une mobilité professionnelle aux salariés (74,4 %, contre 58,1 % qui estiment que la formation permet une mobilité professionnelle ne sont pas d'accord avec le fait que la formation représente un coût pour l'entreprise).

Nous avons vu que lorsque les représentants du personnel proposaient aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation, ils estiment plus souvent que la formation permet une mobilité professionnelle. En revanche, ils estiment moins souvent que la formation servirait à augmenter la compétitivité de l'entreprise (cf. graphique 21).

Il est donc possible d'en tirer la conclusion selon laquelle **les représentants du personnel qui s'investissent le plus dans la formation au sein de l'entreprise le font parce qu'ils estiment que cela servira avant tout les compétences des salariés**.

Si, selon les représentants du personnel, la formation professionnelle représente un coût pour l'entreprise, en contrepartie, elle permet une meilleure compétitivité de l'entreprise. Ainsi, **le coût serait compensé par une augmentation des gains de productivité** : la for-

**Graphique 20 :**  
Apport de la formation professionnelle pour l'entreprise





mation professionnelle représenterait pour ces représentants du personnel un investissement à moyen ou long terme plutôt qu'un coût à court terme.

## D - BONNES PRATIQUES

### Des pratiques de prise en charge active de la formation professionnelle

Comme nous l'avons évoqué précédemment, peu de représentants du personnel interviennent activement dans la prise en charge de la formation professionnelle. Toutefois, **lorsque la formation est une réelle préoccupation** pour les délégués du personnel, les comités d'entreprise ou les commissions formations, **des pratiques intéressantes sont observables.**

Nous avons déjà vu l'intérêt des réunions du droit d'expression ainsi que des questionnaires sur les besoins en formation distribués aux salariés, mais il existe d'autres pratiques qu'il paraît intéressant d'évoquer.

Les membres de comité d'entreprise et les délégués du personnel s'informent et informent sur la nouvelle loi lorsque la formation professionnelle est au centre de leurs préoccupations.

« - Une nouvelle responsable de la formation est arrivée sur le site. La commission formation se réunit bientôt, elle nous sera présentée. J'ai mis à l'ordre du jour la nouvelle loi sur la formation professionnelle avec la VAE et le DIF, parce que je pense qu'il faut en parler maintenant. » (E7 : industrie, 200 salariés et plus)

Voici un bon exemple de **transmission des compétences à l'interne.**

« Par exemple, sur les langues, avec les réductions de budget, les gens allaient moins en formation de langue. Des gens parlent très bien anglais chez nous, c'est leur langue maternelle. Donc on avait incité le service formation à mettre en place un système où il y aurait une heure de conversation où les

gens pourraient venir... Ils ont mis en place ça, ça avait l'air de fonctionner assez bien en décembre. C'est des idées pour essayer d'utiliser les ressources dans l'entreprise. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

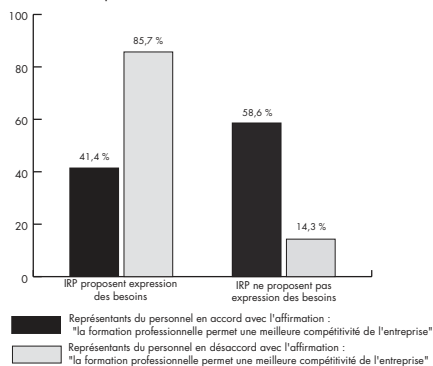
Un membre de comité d'entreprise évoque **l'aménagement des périodes de formation en fonction des périodes de forte activité** dans l'entreprise.

« Ce qu'on a eu de particulier cette année, c'est qu'on a eu une grosse période de sous-charge à l'atelier. Des commandes finissaient, d'autres ne recommençaient pas tout de suite derrière. Le budget formation a été diminué l'année d'avant et augmenté cette année, pour faire spécifiquement des formations cette année, principalement des formations au poste de travail. On demande aux salariés de faire des choses un peu différentes pour plus de polyvalence. On a eu 5 000 heures de formations supplémentaires. Ça permet un bon démarrage de la surcharge qui va arriver dans quelques mois et ça occupe intelligemment le personnel. » (E9 : industrie, 200 salariés et plus)

Un représentant du personnel nous explique que le syndicat a réussi à **négoier avec l'employeur la prise en charge financière de**

**Graphique 21 :**

Accord ou désaccord avec le fait que la formation permet une meilleure compétitivité de l'entreprise selon que les représentants du personnel proposent ou non aux salariés d'exprimer leurs besoins en formation





**formations** qui n'avaient pas un intérêt particulier pour l'entreprise mais plus un intérêt personnel pour le salarié, lui permettant d'acquérir d'autres compétences dans une optique de développement personnel. Il évoque le succès qu'a remporté cette formation effectuée en dehors du temps de travail.

### **Cette pratique témoigne d'un véritable dialogue social.**

« - Tout ce qui était 1er collègue, c'est-à-dire salariés, ils avaient beaucoup de formations considérées sur leur travail, considéré professionnellement. Mais les gens aspiraient à faire de la formation informatique. Mais la direction ne le prenait pas. Mais on a négocié avec la direction pour que les salariés fassent de la formation informatique mais en dehors des horaires de travail. C'est vrai que ça peut paraître un peu bizarre. Le coût pédagogique était pris par la direction et les salariés donnaient de leur temps personnel. Il y avait 2 modules. Un module informatique 1er niveau avec un volume de 30h : 3h par semaine pendant 10 semaines. Au premier module il y avait une dizaine de personnes et il y a eu un taux de présence de 100%. Le 2ème module, au niveau informatique un peu plus élevé, Word Excel... Il était de 6h sur 2 semaines. Le bilan : 85 salariés ont participé au niveau 1 et sur le niveau 2. Il y a un nouveau groupe de 10 qui va passer, et après, il y aura un autre groupe en début d'année, donc ça a eu un super succès. [...] Donc il y a eu aussi des demandes de bilans de compétences qui ont été faits. Il y en a qui ont fait des DAEU, il y a eu des inscriptions à la fac... Les gens ont pris sur leur temps personnel et le coût pédagogique pris par l'employeur. Ce qu'on est en train de voir c'est pour des cours d'Anglais et d'Italien. [...]

- **La commission s'est beaucoup intéressée à ce qui ne rentrait pas dans le plan de formation.**

- Oui. Ce qui a aidé aussi c'est un accord

d'entreprise qui a été signé par le délégué syndical de l'époque et qui intégrait dans la formation... Tout ce qui ne rentrait pas dans le plan de formation, pouvait être pris sur des journées, du temps personnel, par contre en contrepartie l'employeur participait financièrement. Donc on s'est servi de cet article là. [...] Quand l'accord qui a été signé en 1999, je m'en souviens parce que c'est moi qui l'avait signé, c'est vrai qu'on était un peu hostile parce que c'était au niveau du Medef qui voulait que les salariés fassent des formations en dehors du temps de travail. Et nous on avait peur que en fin de compte, toutes les formations qui concerne le travail : le collage soudage... se fassent en dehors. On avait fait mettre sur l'accord d'entreprise que c'était des formations qui n'étaient pas liées directement au travail qui pouvait être faites en dehors. C'est vrai qu'au début, il y a eu un secteur cobaye. On avait 90% d'adhérents [au syndicat] et 3 élus. Il y en a qui était porteur du dossier, il a commencé la formation, avec une dizaine de personnes. La formation s'est bien passée et après c'est le bouche à oreille qui a fait le reste. C'est vrai que maintenant tous les gens sont demandeurs à tel point que la direction est obligée de freiner un peu. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Ce même élu indique la **distribution aux salariés d'une revue et d'un tract** concernant la formation professionnelle. Cet extrait indique un réel effort des instances représentatives du personnel pour informer les salariés.

« Et cette année, la section syndicale a distribué un tract sur la formation, pour expliquer un peu tout ce qu'il y avait, les possibilités. [...] Ce qui s'est passé, c'est qu'on avait fait une revue sur le comité d'entreprise où on parlait du rôle de la commission formation. On parlait un peu des organismes avec lesquels on travaillait. On parle du CREDES dedans. On parlait du plan de formation, de

la commission formation, de la VAE, du bilan de compétences, congé individuel, capital temps de formation... Ca s'était distribué à l'ensemble des salariés. [...] Pour le tract on s'était servi de cette revue. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Il signale par ailleurs la présence d'un **test à la fin des formations qui favorise la reconnaissance des salariés.**

« Il y a eu des formations directement liées aux savoir-faire, par exemple, le boulonnage, le collage, le soudage, toutes les phases ont été séquencées et quand le salarié faisait une formation ça correspondait réellement au travail qu'il effectuait en face. Et puis en plus, il y a eu au bout des formations un test. Il fallait arriver à valider le test, ça a permis aux salariés d'être considérés comme des professionnels et donc les gens étaient beaucoup plus en adéquation avec le travail et la formation. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Le rôle de la commission formation peut s'étendre à la **construction du plan de formation en collaboration avec la direction.** Cette situation, directement liée à la réunion du droit d'expression dans l'entreprise, a été évoquée par un membre de comité d'entreprise.

« Lors de ce droit d'expression, les gens émettent des souhaits de formation qu'ils désirent. A l'issue de cette réunion, tous les vœux et avis du personnel sont répertoriés et la commission avec la direction élaborent le plan de formation. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

## Se former en tant que représentant du personnel

Les formations aux missions de représentant des salariés ne sont pas prises en compte dans le plan de formation et peu d'entreprises prennent en charge le coût de l'organisme de formation. Selon la législation, les

entreprises doivent tout de même maintenir les salaires des représentants du personnel si la formation est effectuée dans le temps imparti pour cela.

### « - Comment la formation professionnelle est-elle prise en charge dans l'entreprise ?

- Par l'employeur. Concernant les formations CE, l'employeur maintient les salaires et c'est le budget de fonctionnement qui paie les formations. » (E5 : industrie, 200 salariés et plus)

Mais certains représentants du personnel se préoccupent du financement intégral de leur formation par l'employeur, et réussissent à le mettre en place dans les entreprises soucieuses de la formation professionnelle en général et favorables au développement des compétences des instances représentatives du personnel.

« - Cette année on a inclus dans le plan de formation, on a intégré les formations pour les élus : formation pour les CE, stage économique, stage écrit, stage oral, CHSCT 2ème niveau. Il y en a qui ont été pris par l'employeur, le coût pédagogique par l'employeur et le temps d'absence des salariés, sur la base du temps de délégation. [...] Pour les formations d'élus qu'on a, ça permet d'être ... C'est une reconnaissance mutuelle entre la direction et les élus. C'est vrai que ça permet de donner un capital confiance pour les élus et un savoir-faire. » (E15 : industrie, 200 salariés et plus)

Pour améliorer la prise en charge de la formation professionnelle par les représentants du personnel, il est nécessaire que les élus soient formés :

« On envoie les nouveaux élus pour qu'ils soient plus compétents. Avant il n'y avait personne de compétent pour le faire ou me seconder, depuis les dernières élections ça a changé alors on va s'en occuper. » (E1 : industrie, 50-199 salariés)

Nous avons tout d'abord constaté que les représentants du personnel doivent, de leur propre initiative, chercher les informations dont ils ont besoin. Ils s'informent majoritairement auprès du **service des ressources humaines ou de la direction**. Leurs autres lieux d'information sont le **CREDES, les organismes de formation et les syndicats**. **Avoir recours à des lieux ressources extérieurs influence positivement leurs pratiques en direction des salariés, qui en retour les identifient mieux comme interlocuteurs sur la formation professionnelle.**

Par ailleurs, **la majorité des représentants du personnel est informée du plan de formation de l'entreprise. Mais alors qu'il s'agit d'une obligation légale, un quart d'entre eux s'est dit non consulté sur le plan de formation.** Les orientations du plan de formation, et les informations qualitatives relatives à son contenu, ne sont pas souvent communiquées aux membres des comités d'entreprise, qui dans ces conditions **ne saisissent pas toujours le sens du plan de formation**. Comment être alors en mesure de donner son avis sur les propositions de l'employeur ?

En outre, les représentants du personnel peuvent occuper une **position d'intermédiaire entre la direction et les salariés**. Certains interpellent la direction, infor-

ment et sensibilisent les salariés, même si les demandes en formation de ces derniers ne transitent que rarement par les instances représentatives du personnel. Selon les représentants du personnel, **la formation professionnelle fait partie de leur rôle**. Seulement, **ils ne la placent pas parmi leurs domaines d'intervention prioritaires**. Leurs diverses attributions, le manque d'information, et la complexité du système de la formation professionnelle freinent leur implication.

Les représentants du personnel estiment que **les salariés sont demandeurs de formations et jugent plutôt positivement la formation professionnelle continue** : elle est considérée comme une **chance pour l'emploi**, et est perçue comme **au service de l'entreprise et du salarié**, les compétences des salariés étant indissociables de la bonne marche de l'entreprise.

Les employeurs et les services ressources humaines laissent peu de place aux représentants du personnel pour investir le terrain de la formation professionnelle. **Les chefs de service tiennent tout particulièrement une place centrale** entre la direction et les salariés dans les étapes de remontée des besoins et de la descente des informations. **Différents outils sont au service de la formation dans l'entreprise, tels les catalogues de formation, l'entre-**

rien d'évaluation annuel, les questionnaires de souhaits de formation, et, dans une moindre mesure, les réunions sur le droit d'expression des salariés.

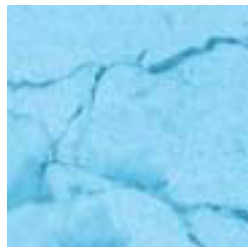
Il apparaît, selon les représentants du personnel, que la place de **la formation professionnelle dans l'entreprise dépend en grande partie de la sensibilité des personnes sur le sujet au sein des directions, ainsi que de la bonne santé de l'entreprise.** Pour la majorité des représentants du personnel interrogés, faire de la formation professionnelle est **un atout à la fois pour l'entreprise (meilleure compétitivité) et pour le salarié (acquisition de nouvelles compétences, mobilité professionnelle ascendante dans l'entreprise ou dans une autre entreprise...).**

Plusieurs exemples de bonnes pratiques ont été repérés : **quand ils disposent d'outils adaptés, les représentants du personnel peuvent jouer un rôle important. De cette façon, certains élus sensi-**

**bilisent le salarié à l'importance de se former** en distribuant des informations sur les moyens de partir en formation.

Plus de la moitié des représentants du personnel interrogés estiment que **la formation professionnelle est un système complexe.** Ils investissent peu ce domaine, mais sont-ils suffisamment informés et outillés pour savoir comment aborder cette thématique dans leur entreprise ? Nous pensons que non. Le CREDES, ayant pour mission d'aider les comités d'entreprise et assimilés dans leurs attributions, souhaite donc mettre en place un plan d'action afin de pallier à leurs lacunes.

2005 sera donc une année de mobilisation du CREDES. Nous espérons qu'à travers ces actions, nous contribuerons à une prise de conscience de l'intérêt de la formation tout au long de la vie afin de permettre aux représentants du personnel la meilleure prise en charge possible en ce qui concerne la formation professionnelle.





CREDES

Centre Régional d'Études et de Documentations  
Économiques et Sociales  
Boulevard François Arago - Les Colonnes Vertes  
79180 CHAURAY  
Tél : 05 49 76 80 90 - Fax : 05 49 73 40 08  
Courriel : [info@credes.asso.fr](mailto:info@credes.asso.fr)



Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes  
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1  
© 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

**Février 2005**