

SYNTHÈSE étude

« Impact d'une formation »

Depuis 2009, les Partenaires sociaux, l'Etat et la Région se mobilisent conjointement au travers de Chartes pour développer la formation des salariés afin de sécuriser leur continuité

professionnelle. A cet effet, ils ont mis en place **un dispositif partenarial de financement de plans de formation qualifiante pour les salariés de la région** dont les entreprises traversent des **périodes de sous-activité** ou anticipent des **mutations économiques**. Sur proposition du CEREQ, les Partenaires sociaux, la Région et l'Etat ont choisi de mener **une démarche d'évaluation de ce dispositif auprès d'un échantillon de salariés qui en ont bénéficié**.

Dans ce cadre, des bénéficiaires de formation co-financée ont été sollicités via leur entreprise pour répondre à un questionnaire et, dans un second temps, pour une partie d'entre eux à un entretien téléphonique. Nous vous présentons ici les résultats de cette étude.

Résultats du questionnaire

Qui sont les bénéficiaires de ces formations ?

546 bénéficiaires ont répondu au questionnaire, soit 36 % des bénéficiaires ayant été sollicités via leur entreprise.

90 % d'entre eux sont satisfaits de la formation suivie.

Quelles que soient les années, les hommes sont plus nombreux à avoir suivi une formation dans le cadre de ce dispositif : **84 % d'hommes** et **16 % de femmes**. Ils sont âgés de **40 à 49 ans** en CDI.

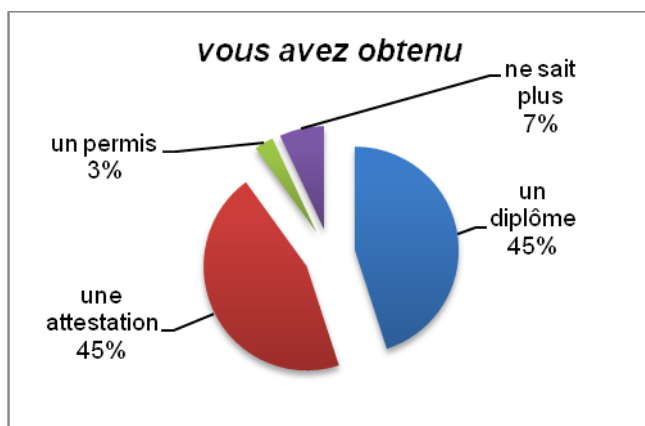
Pour plus de la moitié, l'emploi qu'ils occupent au moment de l'enquête ne correspond pas à celui de leur filière de formation initiale. Ils sont 40 % à être titulaires d'un diplôme de niveau V (CAP BEP), ils ont en moyenne de 11 à 20 ans d'ancienneté et sont bien dans leur emploi.

Des hommes
de 40 à 49 ans

En CDI
Ayant plus de 10 ans
d'ancienneté

Titulaires d'un CAP BEP

Quelles formations suivies ? Qu'ont-ils obtenu ?



Des CQP, CQPM ou CQPI constituent les principaux diplômes obtenus dans les spécialités suivantes : animateur d'équipe autonome de production, (AEAP), équipier autonome de production industrielle (EAPI), opérateur régulateur sur machine-outil à commandes numériques et soudeur. Parmi les autres diplômes obtenus, nous retrouvons les titres professionnels en soudure, un DAEU des BTS...

Des attestations en...

Pour des formations savoirs de base, soudure, formateur tuteur, anglais, logiciel informatique, management et des formations techniques sur des machines.

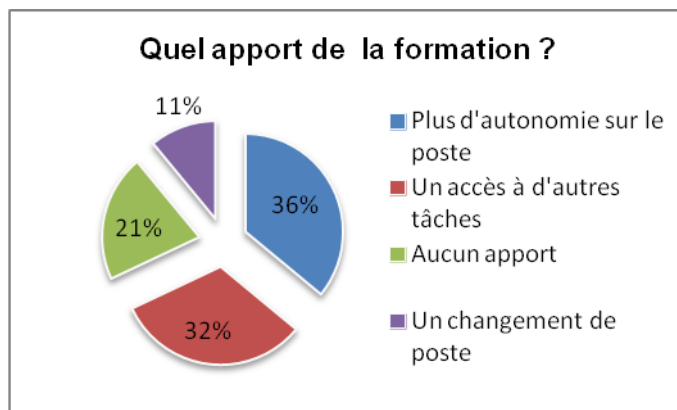
Des diplômes...

38 % des bénéficiaires ont suivi une formation de moins d'un mois et 21 % de plus de 6 mois. Les formations courtes ont plus souvent donné lieu à une attestation et inversement les formations plus longues à un diplôme. La formation suivie a permis à des bénéficiaires d'obtenir leur premier diplôme.

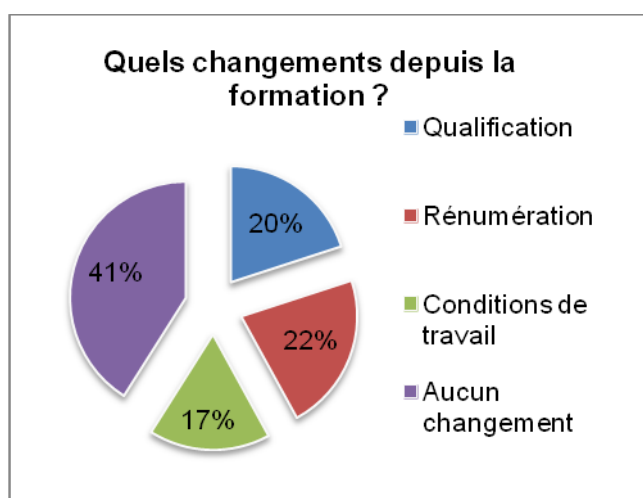
Obtention du
premier diplôme
grâce à la
formation

L'apport de la formation

À la question « *que vous a apporté cette formation ?* », 11 % déclarent un changement de poste mais leur proportion augmente au fil des années. Inversement, la part des bénéficiaires déclarant « *aucun apport* » diminue au fil des années. **Les deux principaux apports** de la formation sont **l'autonomie** sur le poste de travail et **un accès à d'autres activités, d'autres tâches**.



Les changements depuis la formation

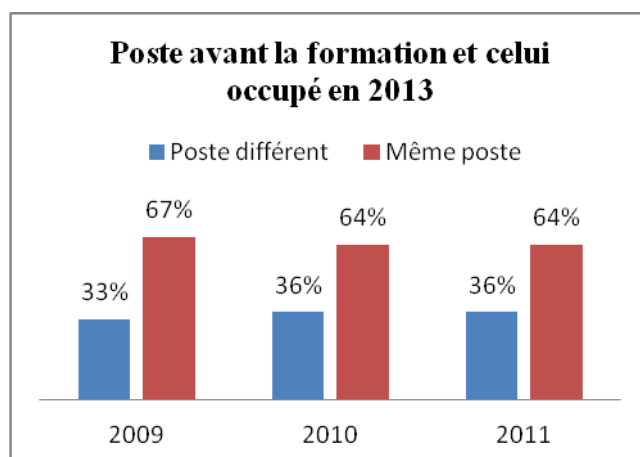


Sur les trois années, la part des bénéficiaires ayant noté un changement en termes de qualification, rémunération et de condition de travail (59 %) s'équilibre avec ceux qui n'ont vu aucun changement (41 %). La plupart d'entre eux ont accepté cette proposition de formation pour développer des compétences afin de faire évoluer leur poste de travail. L'une des raisons qui les a conduits à accepter la formation était d'acquérir un niveau de formation et de qualification plus élevé. **56 % des bénéficiaires qui avaient le souhait d'acquérir un niveau de formation et de qualification plus élevé ont obtenu une certification CQP, CQPM, CQPI.**

11% des bénéficiaires déclaraient un changement de poste comme apport direct de la formation. Ils sont **35 % au moment de l'enquête à occuper un poste différent de celui d'avant la formation**. 65 % sont sur le même poste. Nous observons peu de différence entre les trois années étudiées.

Deux catégories se distinguent à l'issue de l'enquête quantitative : les bénéficiaires ayant obtenu un changement de poste depuis la formation et les bénéficiaires étant sur le même poste depuis la formation.

Si, pour certains, **cette formation** a été perçue comme **l'instrument du changement, de la reconnaissance**, d'une possibilité d'évolution **pour d'autres**, elle est uniquement reliée à la **conservation de l'emploi**.



Résultats de l'enquête par entretien téléphonique

Trois types de parcours

48 bénéficiaires ont été interrogés par entretien téléphonique dans cette seconde phase.

Leurs attentes par rapport à cette formation se situaient en termes de : certification, qualification, conditions de travail, connaissances techniques, conservation de l'emploi ou encore aucune attente particulière. Nous avons élaboré **trois typologies d'effets de la formation** :

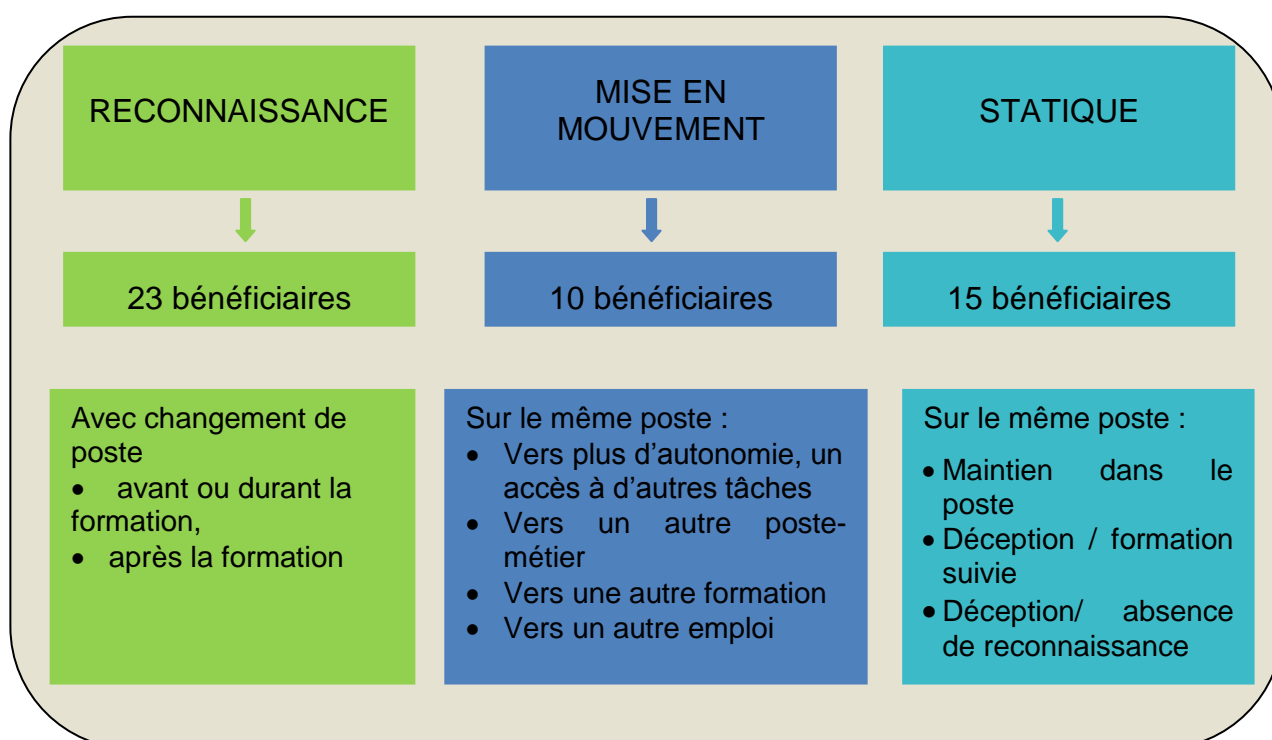
- Typologie 1 : **RECONNAISSANCE**, les effets de la formation suivie se traduisent par une reconnaissance au sein de l'entreprise avec un changement de poste.
- Typologie 2 : **MISE EN MOUVEMENT**, le principal effet de la formation est d'avoir mobilisé le salarié, la formation est dynamisante.
- Typologie 3 : **STATIQUE**, dans ce cas, la préservation de l'emploi constitue l'effet majeur.

Les 48 bénéficiaires interrogés se répartissent de manières différentes dans ces trois typologies.

23 bénéficiaires, soit presque la moitié, sont dans la **typologie « reconnaissance »**, tous ont connu un changement de poste : pour certains, il est intervenu avant ou durant la formation, pour d'autres après la formation.

La **typologie « mise en mouvement »** regroupe 10 bénéficiaires. Ils occupent le même poste avant et après la formation. Celle-ci a en quelque sorte un effet « dynamisant » en permettant au salarié d'accéder à plus d'autonomie, à d'autres tâches, à se positionner vers un autre poste, une autre formation ou encore un autre emploi.

15 bénéficiaires se retrouvent au sein de la **typologie « statique »**. Ils sont, eux aussi, sur le même poste qu'avant la formation mais, à la différence des mises en mouvement, la formation a pour seul effet la conservation de l'emploi. Ils sont majoritairement déçus par la formation en elle-même ou par l'absence de reconnaissance de l'entreprise sur les compétences acquises.



La typologie RECONNAISSANCE

Les salariés se mobilisent dans leur travail et, en échange, ils espèrent une rétribution symbolique ou morale : **la reconnaissance**. Il existe bien sûr des formes matérielles de rétribution comme le salaire ou les primes, mais leur efficacité dépend de la dimension symbolique. La reconnaissance est perçue comme une rétribution qui se vit surtout dans le registre du symbolique, et dans lequel il y a valorisation du travail réel.

La reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement sur la contribution du travailleur qui regroupe le procédé de travail en tant que tel mais aussi l'engagement et l'investissement du salarié. Cette reconnaissance consiste à évaluer les résultats du travail et à les souligner en valorisant l'expertise et l'expérience professionnelle du travailleur. Nous voyons alors que la reconnaissance porte sur le « faire ».

Quand la formation légitime l'occupation du poste

Pour 11 bénéficiaires, le **changement de poste est antérieur ou concomitant à la formation**. La formation vient confirmer et légitimer des compétences acquises par l'expérience. Le salarié a la reconnaissance de sa pratique du travail par son entreprise. Ce décalage temporel entre formation et changement de poste s'explique par le démarrage tardif de la formation pourtant planifiée. Les salariés sont alors amenés à occuper un poste avant d'avoir suivi la formation. Quand le changement de poste est concomitant à la formation, le lien entre la pratique et la théorie est indispensable pour la compréhension et la maîtrise du poste. Par exemple, cette situation se rencontre avec l'arrivée d'une nouvelle technologie, une ligne de production qui est l'élément déclencheur de la formation.

On m'a proposé le poste en 2005, on nous a mis animateur de ligne donc après, on nous a mis comme ça un peu dans le tuyau sans nous former et puis après, en 2010, on a suivi une formation, c'est venu confirmer mon poste j'avais déjà changé de qualification.

Homme, 47 ans, CAP mécanique automobile, formation en 2010 CQPM animateur de production

Quand la formation permet d'accéder à un autre poste

Le changement de poste est ici complètement corrélé avec la formation. La période de sous-activité a créé l'opportunité d'obtenir une certification, une nouvelle qualification via la formation. 12 bénéficiaires interviewés ont connu un **changement de poste suite à la formation**.

Les bénéficiaires se sont investis, ont accepté de suivre une formation qu'ils n'ont, pour la plupart des cas, pas choisie, le tout dans un contexte économique de crise. Même s'ils ne formulent pas toujours des attentes en termes de changement de poste, de conditions de travail, d'augmentation de salaire, tous ont évoqué l'utilité, **le sens, le lien entre la formation et le poste**. Les bénéficiaires ont été particulièrement sensibles à la reconnaissance de leur investissement par l'entreprise. Pour certains, la formation s'est déroulée en dehors de l'entreprise, voire dans un autre département, il a fallu modifier l'organisation familiale.

*Oui, sans cette formation, c'était vraiment un métier que je ne connaissais pas, parce que moi, en tant qu'assistante de direction, ça n'a rien à voir avec assistante commerciale, les domaines sont complètement différents et en plus, il y a eu une évolution derrière tout ça des métiers, des outils, **ce qui fait que, à la base, sans cette formation, je ne serais pas là où je suis, ça c'est certain.***

Femme, 52 ans, BEP secrétariat, assistante commerciale, 2010 formation CQPM assistante en gestion administrative et CQPM gestionnaire de flux à l'international.

L'obtention d'un diplôme – le premier dans certains cas – ou l'appréciation d'un jury, un commentaire particulièrement élogieux sur les aptitudes professionnelles sont des formes de reconnaissance.

Une mise en mouvement vers quoi ?

Cette typologie regroupe tous les bénéficiaires qui n'ont connu aucun changement de poste ou de fonction. L'effet principal de la formation a été de leur « donner des ailes ». Ils ont gagné en autonomie, ils ont plus confiance dans leur capacité à exercer leur métier. Cette formation a eu pour effet de les inciter à suivre d'autres formations.

Les changements les plus fréquemment déclarés par les salariés portent sur l'augmentation de la polyvalence, de la complexité des tâches, la progression de l'autonomie et une augmentation de la rémunération.

Sur le dépannage comme je disais, sur des façons de travailler, sur des plans qui ne vont pas, j'arrive à me débrouiller tout seul, je n'ai plus besoin d'appeler à tout bout de champ si cela ne va pas.
Homme, 28 ans, niveau bac génie mécanique, formation de chef d'équipe réalisée en 2010.

Quand la formation ouvre vers l'autonomie un accès à d'autres tâches

J'ai appris des choses, oui parce qu'on est un peu dépassé, j'ai tout appris sur le tas avec des anciens, il y a quand même des techniques qui sont plus avantageuses ou des choses au niveau sécurité qui sont plus claires, avant c'était tout au pif... bah plus ou moins... il y a des normes à respecter, il y a des choses qu'on ne peut pas faire et des choses qu'on peut faire.

Homme, 50 ans, ouvrier polyvalent, formation plaquiste 2010.

La formation permet d'accéder à plus d'autonomie, à d'autres tâches, le bénéficiaire prend confiance en lui, en ses capacités. Quand le salarié est plus âgé, la formation permet de réactualiser ses connaissances, de modifier la vision de son travail, sa manière de faire.

L'autonomie et la confiance en soi sont des éléments importants dans une activité professionnelle. Les effets de la formation sont divers et inattendus, une formation n'a pas nécessairement besoin de déboucher sur un diplôme pour donner accès à davantage d'autonomie ou à d'autres tâches. Au-delà des compétences techniques nécessaires pour occuper un poste, la confiance en soi, l'estime de soi sont tout aussi importantes et une formation savoirs de base peut aider, peut apporter ces éléments.

Ces formations ont eu pour effet une mise en mouvement :

- ▶ Vers de l'autonomie, un accès à d'autres tâches tout en occupant le même poste qu'avant la formation
- ▶ Vers une formation, pour évoluer professionnellement
- ▶ Vers un autre emploi

Statique parce que...

Au sein de cette typologie, nous retrouvons les bénéficiaires qui ont surtout perçu cette formation comme un moyen de maintenir leur emploi et ceux qui sont déçus des effets. Comme le souligne l'INSEE (2010)¹ : *Dans les Pays de la Loire, les conséquences de la crise économique sont visibles sur le marché du travail dès le 2^e trimestre 2008. La progression régulière de l'emploi qui avait commencé début 2004 s'arrête net. La région perd ainsi plus de 32 000 emplois entre début 2008 et fin 2009. La crise économique amorcée dès 2008 a entraîné de nombreux licenciements économiques au sein des entreprises de la région. La peur de perdre son emploi encore présente dans le discours des bénéficiaires en 2014.*

Quand la formation permet uniquement le maintien dans l'emploi

L'unique attente des bénéficiaires est sans équivoque : conserver leur emploi. Ils n'envisagent pas, n'attendent pas pour effets de la formation : une augmentation de salaire, ou un changement de poste. Ils suivent la formation pour ne pas être au chômage partiel, la tension au sein de l'entreprise est assez forte, des licenciements économiques ont déjà eu lieu. La formation n'a pas d'autre fonction. L'entreprise a été claire sur les effets, il n'y a pas de surprise.

*Il y a eu quelques licenciements dans l'usine, ensuite il y a eu des remaniements de postes... **Je ne voulais pas quitter l'usine de toute façon, donc j'ai rallié la finition et j'y suis depuis.***

Homme, 53 ans, CAP ajusteur monteur, 2009 CQPM EAPI.

Quand les effets de la formation sont décevants

En plus on nous avait dit que si on était validé et tout ça, on avait un changement de coefficient, mais j'en ai jamais vu la couleur.

Femme, 41 ans, bac secrétariat bureautique, 2010 CQPM EAPI.

La formation a eu ici un effet soufflé, même si, au départ, certains ont subi cette formation, d'autres, en revanche, s'en sont saisis, ils ont espéré, attendu un changement qui n'est pas venu. Ils sont déçus. La déception porte sur deux niveaux. Le premier concerne la formation : son contenu, sa durée. Le second est en lien avec leurs attentes, leur investissement et l'absence d'une reconnaissance de salaire, de qualification

À travers ces deux niveaux de déception, les bénéficiaires ont le sentiment d'avoir perdu leur temps et partagent un sentiment de frustration lié à une reconnaissance insuffisante de leur investissement dans leur travail, de leur pratique professionnelle et de leurs compétences.

Pour rappel, la plupart des bénéficiaires de cette typologie ont subi cette proposition de formation, même si certains s'en sont saisis. Ils n'ont pas d'attentes particulières cependant compte tenu de l'investissement nécessaire durant la formation, de l'obtention d'un diplôme, ou d'une promesse d'augmentation de salaire par la hiérarchie, ils espèrent une forme de reconnaissance.

¹ INSEE Pays de la Loire, étude n° 88, mai 2010

D'une manière générale, les bénéficiaires posent un regard plutôt positif sur la formation. Ils sont volontaires pour se former, cependant les formations proposées peuvent être déconnectées de leur emploi et perçues comme une perte de temps. La création de sens au travail est un autre aspect influencé par la reconnaissance. Le sens redonne au travail ses lettres de noblesse et sa capacité d'être source de plaisir et de satisfaction. Le travail ne doit pas seulement générer une rétribution financière mais il doit être porteur de sens.

Le dispositif de formation étudié ici est très particulier car peu ont choisi la formation proposée, elle est bien souvent organisée, planifiée en amont. Elle est proposée dans un contexte particulier de crise économique où la menace de perte d'emploi plane. Cependant, la manière dont la proposition de formation, dans le cadre de ce dispositif co-financé, a été réalisée revêt toute son importance. Quand elle a été expliquée et accompagnée, elle a permis aux bénéficiaires de se saisir de la formation, de son contenu et de son application possible sur leur poste de travail. À l'inverse, quand la proposition est « plaquée », présentée en urgence, elle est plutôt subie.

Peu sont déçus par la formation en elle-même. La plupart s'accordent pour dire qu'ils ont apprécié le contenu, les formateurs. Même si elle ne débouche pas toujours sur une reconnaissance, en termes de changement de poste, de rémunération, la formation apporte des connaissances techniques, une certaine autonomie sur le poste, un accès à d'autres tâches. Toutefois, pour certains, ces nouveaux savoirs ne sont pas applicables mais cela reste marginal.

Les apports de la formation interviennent au niveau personnel et professionnel. Le salarié prend ou reprend confiance en lui, il a une meilleure estime de lui. La reconnaissance au travail contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime du travailleur. La motivation constitue un moteur de l'action, elle détermine les conduites de travail. La reconnaissance consolide également le sentiment de compétence et entraîne une satisfaction de la part des salariés. L'entreprise reconnaît les capacités, la valeur professionnelle du bénéficiaire.

Si la reconnaissance n'est pas au rendez-vous, il peut y avoir une mise en mouvement. Le bénéficiaire a repris confiance en lui, en ses capacités par la formation. Les effets peuvent être un tremplin vers un autre poste, une autre formation.

Dans certains cas, les effets de la formation sont décevants : quand la formation est trop brève, incomplète, non applicable dans l'entreprise ou, encore, quand l'écart est trop important par rapport aux attentes des bénéficiaires. Pour d'autres enfin, au regard du contexte, le maintien dans l'emploi constitue le seul effet attendu.

Le dispositif de formation continue est largement plébiscité par les bénéficiaires, les termes « très positif », « très intéressant », « enrichissante » reviennent souvent dans les discours. La plupart considèrent que cette formation a répondu à leurs attentes : un changement de poste, l'obtention d'un diplôme, une mise à niveau des savoirs, une maîtrise de leur poste, une

Toute la formation a été enrichissante, on a partagé avec des gens, c'était vraiment des gens très compétents qui connaissaient bien leur métier, qui étaient intéressants à discuter, ils transmettaient bien leurs savoirs, le point bloquant c'était l'examen, il fallait passer devant un jury de trois professionnels, exposer son projet, parce qu'on avait un projet à mettre en place un projet dans l'Entreprise, donc c'était quelque chose d'assez lourd et certains l'ont mal vécu, d'ailleurs il y a eu une personne qui a démissionné suite à cette formation parce qu'elle l'avait pas bien vécue, elle avait peur de passer devant ce jury et au bout d'un mois et demi, deux mois, elle a non seulement arrêté la formation mais elle a quitté l'entreprise, ça a été assez loin, ça nous a bougés cette formation.

Homme, 40 ans, CAP pâtissier chocolatier, formation management niveau 1

amélioration de leurs conditions de travail, une augmentation de salaire, un maintien de leur emploi. Plusieurs soulignent également l'utilité ou l'importance de la formation en termes de confiance, d'estime de soi, d'autonomie, de valorisation, de nouvelles perspectives.

Si plusieurs parlent de la formation professionnelle continue comme d'une chance ou d'un droit qu'ils peuvent saisir, d'autres insistent sur la nécessité d'être informés, guidés, accompagnés. Informer, écouter, accompagner sont les trois mots-clés qui apparaissent souvent dans leurs discours. Connaître le déroulement, les objectifs, les conséquences professionnelles sont des éléments importants permettant d'améliorer l'avant, le pendant et l'après formation. Ceci reste valable pour tout salarié souhaitant se former mais il devient crucial quand la formation se présente comme une alternative à une situation de chômage partiel. C'est ce contexte qui fait la différence si certains se saisissent de cette proposition de formation comme d'une opportunité pour avancer alors que d'autres la subissent et se retrouvent en quelque sorte paralysés.

Le contexte

En 2009, la Région des Pays de la Loire, l'État et les partenaires sociaux de la région se sont associés pour aider les entreprises ligériennes, alors en période de crise, à financer la formation de leurs salariés. **Une charte de continuité professionnelle des salariés par le développement de la formation a été signée par l'État et la Région en mai 2009.** À travers ce dispositif, mobilisant les acteurs du marché de l'emploi (entreprises, partenaires sociaux, branches, organismes paritaires collecteurs agréés, État et opérateurs du service public de l'emploi), la Région s'attache à limiter les ruptures professionnelles que peuvent subir les salariés.

Mis en œuvre avec les OPCA, ce dispositif de continuité professionnelle donne un rôle primordial à la formation des salariés en entreprises. L'objectif est *d'anticiper les besoins de compétences au regard de l'évolution des emplois, en mobilisant la formation comme levier à la fois de sécurisation des parcours professionnels des salariés et d'élévation de leurs compétences, contribuant au développement des entreprises*².

Ce dispositif comportait un volet défensif : il s'adressait en priorité à des salariés dont les entreprises, tous secteurs confondus, pouvaient connaître des périodes de chômage partiel. **L'objectif était de développer des formations menant à la certification et à la qualification.**

L'État, la Région ont mis en commun des fonds supplémentaires afin de cofinancer ces formations avec les OPCA. **En 2011**, une autre charte a été signée avec les mêmes partenaires mais cette fois pour développer un volet offensif. **L'objectif était alors d'accompagner les entreprises dans des mutations économiques pour l'acquisition de compétences nouvelles pour les salariés.**

² Site du conseil régional des Pays de la Loire

Un comité de pilotage

Pour réaliser cette étude, nous avons bénéficié de l'appui d'un comité de pilotage, composé des signataires de la charte et des OPCA. Il a été convenu avec les membres du comité de pilotage de sélectionner **les formations supérieures à 35 heures**, et de se concentrer sur les **trois années cibles : 2009, 2010 et 2011**.

L'année 2009 correspondait à la première année du dispositif, et 2011 parce que la seconde charte apportait une nuance au dispositif en ouvrant le cofinancement de formations à des entreprises en mutations économiques. Il nous semblait alors important de ne pas enquêter les bénéficiaires trop rapidement après leur formation afin d'avoir un certain recul sur l'impact de la formation sur leurs parcours professionnels³.

Le rôle du comité de pilotage était de permettre une réactivité sur l'étude et une aide à la mise en relation avec les entreprises et, donc, les bénéficiaires. Trois réunions ont eu lieu : au démarrage de cette enquête, à mi-parcours et à son terme. Si on réduit le fichier aux formations ayant duré plus de 35 heures en moyenne, près de **5 000 individus sont concernés par ce dispositif**.

La méthodologie

Cette synthèse est issue d'une étude menée entre 2012 et 2014 par des chercheurs du centre associé au Céreq des Pays de la Loire. Cette étude repose sur deux types d'enquête :

- **La première à visée quantitative** avait pour objectif d'interroger par questionnaire ces bénéficiaires à partir d'un échantillon compris entre 500 et 1 000 personnes sur leurs parcours de formation et professionnels afin d'établir une typologie des effets de formation.

- **La seconde phase plus qualitative** visait, à partir de 48 entretiens biographiques, à retracer les parcours scolaires et professionnels de ces salariés selon une typologie obtenue lors de la première phase. Ceci afin de favoriser l'expression de la parole des bénéficiaires dans un cadre confidentiel, des difficultés rencontrées, les besoins éventuels pour la réussite du projet ou pour alerter sur des limites. Nous avons interrogé les personnes sur leur perception de la proposition de formation, leurs attentes et les apports de la formation co-financée, leur formation scolaire, professionnelle et, plus généralement, leur trajectoire sociale, leurs expériences professionnelles antérieures, leurs projets professionnels. Nous n'avons procédé à ces interviews que sur la base exclusive du volontariat recensé grâce à deux questions présentes dans le questionnaire en demandant aux volontaires de nous laisser un numéro de téléphone afin de pouvoir les joindre.

Valérie Gosseume – Christelle Foucher – centre associé au Céreq de Nantes.



³ Les premiers comités de pilotage où les décisions ont été prises ont eu lieu en mars 2012, l'interrogation par questionnaire s'est déroulée au deuxième semestre 2013, la phase qualitative a débuté en décembre 2013 et en janvier 2014.