



**CNEFP**

ÉVALUATION DES FORMATIONS  
OBLIGATOIRES EN ENTREPRISE

## **Rapport final**

Mars 2017



***Avertissement au lecteur :***

*Le présent rapport d'évaluation, a été établi par le cabinet ITINERE-CONSEIL, chargé de réaliser cette étude ; à ce titre il n'engage que ses auteurs et ne représente pas la position du CNEFP.*

## Table des matières

<b>I. PRESENTATION DE LA MISSION .....</b>	<b>6</b>
I. 1.1. Contexte de la mission .....	6
I. 1.2. Questions évaluatives.....	6
<b>I. 2. Approche méthodologique privilégiée pour l'étude .....</b>	<b>7</b>
I. 2.1. Présentation des sources d'informations mobilisées.....	7
I. 2.2. Apports et limites de la méthode adoptée.....	9
<b>I. 3. Contenu du rapport .....</b>	<b>9</b>
<b>II. LES FORMATIONS OBLIGATOIRES, CADRE GENERAL.....</b>	<b>10</b>
<b>II. 1. Eléments définitionnels et enjeux soulevés par les FO dans le contexte français</b>	<b>10</b>
II. 1.1. Une approche sociojuridique de la notion de Formation Obligatoire.....	10
II. 1.2. Les FO, une réalité multiforme .....	10
II. 1.3. Les formations à la sécurité, une obligation « générique » commune.....	12
II. 1.4. Les FO comme composantes de la gestion des compétences des salariés ? .....	13
<b>II. 2. Mise en perspective internationale .....</b>	<b>14</b>
II. 2.1. Une sélection de pays européens aux caractéristiques emploi/formation proches ....	14
II. 2.2. Un objet peu déterminé et documenté, mais des FO néanmoins effectives.....	16
<b>III. APPROCHE SECTORIELLE DES FORMATIONS OBLIGATOIRES.....</b>	<b>18</b>
<b>III. 1. Aperçu chronologique des formations obligatoires dans les 4 secteurs concernés.....</b>	<b>18</b>
<b>III. 2. Le secteur banque et assurance.....</b>	<b>19</b>
III. 2.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires .....	20
III. 2.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs.....	21
III. 2.3. Les effets des FO et les pratiques d'évaluation.....	24
III. 2.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur des banques et assurances	27
<b>III. 3. Le secteur du bâtiment et des travaux publics .....</b>	<b>28</b>
III. 3.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires .....	29
III. 3.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs.....	32
III. 3.3. Les effets des FO et les pratiques d'évaluation.....	34
III. 3.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur du BTP .....	36

<b>III. 4.</b>	<b>Le secteur de l'hôtellerie restauration.....</b>	<b>37</b>
III. 4.1.	<i>Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires.....</i>	<i>38</i>
III. 4.2.	<i>Appropriation et mise en œuvre par les acteurs.....</i>	<i>40</i>
III. 4.3.	<i>Les effets des FO et leur mesure.....</i>	<i>45</i>
III. 4.4.	<i>Synthèse synoptique des observations dans le secteur hôtellerie et restauration ..</i>	<i>49</i>
<b>III. 5.</b>	<b>Le secteur du travail temporaire.....</b>	<b>50</b>
III. 5.1.	<i>Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires.....</i>	<i>51</i>
III. 5.2.	<i>Appropriation et mise en œuvre par les acteurs.....</i>	<i>53</i>
III. 5.3.	<i>Les effets des FO et les pratiques d'évaluation.....</i>	<i>58</i>
III. 5.4.	<i>Synthèse synoptique des observations dans le secteur du travail temporaire.....</i>	<i>61</i>
<b>IV.</b>	<b>ANALYSE TRANSVERSALE DES FORMATIONS OBLIGATOIRES .....</b>	<b>62</b>
<b>IV. 1.</b>	<b><i>Un concept trop imprécis, préjudiciable à l'appropriation de tous les acteurs ...</i></b>	<b>62</b>
IV. 1.1.	<i>Un enjeu d'identification et de lisibilité pour les acteurs.....</i>	<i>62</i>
IV. 1.2.	<i>Une approche plus ou moins extensive par les entreprises.....</i>	<i>65</i>
IV. 1.3.	<i>La conformité, enjeu principal des FO pour les entreprises.....</i>	<i>66</i>
IV. 1.4.	<i>La notion de risque, fondement essentiel des formations obligatoires.....</i>	<i>66</i>
IV. 1.5.	<i>Une articulation perfectible des FO avec la formation initiale.....</i>	<i>67</i>
<b>IV. 2.</b>	<b><i>Des modalités diversifiées de mise en œuvre, une adaptation perfectible aux finalités recherchées .....</i></b>	<b>69</b>
IV. 2.1.	<i>Une programmation « au fil de l'eau » dans les TPE, plus structurée à partir d'une certaine taille.....</i>	<i>69</i>
IV. 2.2.	<i>Des modalités pédagogiques inégalement adaptées aux besoins des publics.....</i>	<i>70</i>
IV. 2.3.	<i>Une absence de cadre unifié pour le financement des formations obligatoires.....</i>	<i>71</i>
IV. 2.4.	<i>Des pratiques de contrôle des formations obligatoires d'intensité variable.....</i>	<i>73</i>
<b>IV. 3.</b>	<b><i>Des formations obligatoires aux effets peu évalués et diversement appréciés ...</i></b>	<b>75</b>
IV. 3.1.	<i>Une utilité concrète et des effets sur le parcours professionnel, mais pour une partie des salariés concernés.....</i>	<i>75</i>
IV. 3.2.	<i>Des effets différenciés sur la formation et l'activité des entreprises.....</i>	<i>76</i>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSION ET PISTES DE REFLEXION.....</b>	<b>77</b>

# I. PRESENTATION DE LA MISSION

## I. 1. La commande et la finalité de la mission

### I. 1.1. Contexte de la mission

Le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) a inscrit dans son programme 2015-2016 un projet d'évaluation portant sur les **modalités de mise en œuvre des formations obligatoires** (les « FO » dans la suite du texte) **en entreprise** et leurs **effets sur les parcours professionnels des salariés**. Cette étude devait permettre :

- De **saisir les formes d'appropriation et les modalités de mise en œuvre** des formations obligatoires par les acteurs des branches et des entreprises ;
- De **fournir des indices sur les retombées concrètes** de ces actions de formation obligatoire sur la **gestion des compétences** au sein de l'entreprise et leur éventuelle **intégration dans les parcours professionnels des salariés**.

Lors de la préparation de la commande d'évaluation, les membres du CNEFP ont fait le choix de cibler **quatre secteurs professionnels** pour la réalisation des enquêtes de terrain :

- Le bâtiment et les travaux publics ;
- L'hôtellerie et la restauration ;
- La banque et l'assurance ;
- L'intérim.

### I. 1.2. Questions évaluatives

Les questionnements de l'étude ont été articulés autour des trois axes suivants :

*Axe 1 : Définition, périmètre et représentations des FO*

- De quelle manière le périmètre des formations obligatoires est-il défini au sein de chaque secteur professionnel ?
- Comment ces formations obligatoires sont-elles perçues par les différents acteurs concernés (enjeux, contraintes,...) ?

*Axe 2 : Appropriation et mise en œuvre des FO par les acteurs*

- De quelle manière les différentes branches professionnelles interviennent-elles sur le sujet des FO (travaux, incitation, accompagnement, financement) ?
- De quelle manière les FO sont-elles déployées au sein des entreprises (stratégie RH / formation, positionnement des IRP, freins éventuels) ?
- En quoi les contenus et les modalités pédagogiques des FO sont-ils adaptés aux attentes des différents acteurs ?

*Axe 3 : Effets des FO et pratiques d'évaluation*

- Quels sont les effets des formations obligatoires sur l'entreprise (formation, gestion RH, activité) ?
- Quels sont les effets des formations obligatoires sur les salariés (compétences, application, parcours) ?
- Quelles sont les pratiques d'évaluation des formations obligatoires ?

Ces trois axes de questionnements, qui ont guidé les investigations de terrain, sont déclinés (en sous-questions et indicateurs) dans le référentiel d'évaluation présenté en annexe.

## I. 2. Approche méthodologique privilégiée pour l'étude

### I. 2.1. Présentation des sources d'informations mobilisées

La présente étude a été conduite entre janvier 2016 et février 2017 par une équipe composée d'Elise CROVELLA, Malika GRANGE, Béatrice MINET (consultants ITINERE-CONSEIL) et de Gildas GAUTIER et Patrick WERQUIN (consultants indépendants), placée sous le pilotage de François LECOUTURIER (ITINERE-CONSEIL).

Elle s'est déroulée en plusieurs phases au cours desquelles une diversité de sources d'information a été mobilisée<sup>1</sup> :

#### 1- Phase de cadrage

- Analyse documentaire (textes réglementaires, accords de branche,...)
- Entretiens avec des acteurs ressources par secteur et tous secteurs confondus

#### 2- 31 monographies d'entreprise

- 31 monographies complètes d'entreprise, avec pour chacune :
  - Entretien avec la direction et/ ou le service RH ou formation
  - Entretien avec des salariés
  - Entretien avec des représentants du personnel (le cas échéant)
  - Analyse des documents transmis par l'entreprise
- 6 monographies incomplètes (entretiens avec les employeurs ou leurs représentants uniquement)

#### 3- Entretiens complémentaires

- 5 entretiens avec des organismes de formation
- 7 entretiens avec des représentants d'institutions de réglementation et de contrôle

#### 4- Comparaison internationale

- Comparaison avec 3 pays européens (Pays-Bas, Italie, Grande-Bretagne)

### 1- Phase de cadrage

La phase de cadrage a essentiellement consisté à traduire les questions évaluatives en problématiques méthodologiques visant à circonscrire le périmètre, identifier les enjeux propres aux 4 secteurs de l'étude et affiner le protocole méthodologique (questionnement évaluatifs, critères d'échantillonnage des entreprises pour la phase d'investigations, etc.).

A ce stade, plusieurs sources d'informations avaient été mobilisées, à savoir :

- Les **données statistiques disponibles** concernant les secteurs professionnels ciblés et les pratiques de formation au sein de ces quatre secteurs (sources : observatoires, OPCA, fédérations d'employeurs, INSEE, DARES...);

<sup>1</sup> La liste complète des personnes interrogées figure en annexe.

- Les **textes réglementaires** renseignant sur la nature des obligations de formation (sources : code du travail, lois, décrets, recommandations...);
- Les **accords de branches** traitant des questions de formation au sein des secteurs visés, voire plus spécifiquement des formations obligatoires ;
- La **conduite d’entretiens avec les principaux acteurs ressources** au sein de chaque secteur (OPCA, fédérations d’employeurs, représentants des partenaires sociaux, entreprises) ;
- La conduite d’entretiens avec des **acteurs ressources** toutes branches confondues (DGEFP, direction générale du travail, CNAMTS).

## 2- Monographies d’entreprise

L’étude a principalement reposé sur la réalisation de **monographies auprès d’entreprises volontaires** réparties dans les 4 secteurs ou branches et dans des régions diversifiées.

Engagée à partir de mi-mars 2016, cette phase d’investigations auprès des entreprises impliquait de cibler et de solliciter des entreprises correspondant aux critères de représentativité définis en phase de cadrage. Pour chacune d’entre elle, il s’agissait de récolter les informations recherchées par le biais **d’entretiens individuels et/ ou collectifs** auprès des représentants de la direction, des représentants du personnel et des salariés ainsi que l’analyse des documents transmis par l’entreprise (plan de formation, bilans, conventions de formation...). Dans le secteur du travail temporaire, des entretiens auprès d’entreprises utilisatrices ont également pu être menés. Au total **ce sont 31 monographies complètes qui ont été réalisées** (et 6 entretiens d’employeurs seuls<sup>2</sup>), répartis comme suit, au sein de différentes régions (essentiellement Auvergne Rhône-Alpes, PACA, Ile de France et Hauts de France)<sup>3</sup> :

	Hôtellerie & Restauration	BTP	Banques & Assurances	Travail temporaire
<b>Monographies réalisées</b>	9	8	4	10
<i>Entretiens avec employeurs seuls</i>	2	1	2	1

## 3- Entretiens complémentaires

La mission a été complétée par la conduite d’entretiens auprès de **5 organismes de formations** ainsi que des **institutions de réglementations et de contrôle**. Ces entretiens ont permis de bénéficier d’autres points de vue sur les formations obligatoires, venant ainsi enrichir l’analyse.

## 4- Comparaison internationale

Une comparaison internationale avec 3 autres pays proches a enfin permis d’identifier la manière dont cette question des formations obligatoires est appréhendée dans d’autres contextes. Les 3 pays ayant été sélectionnés sont la **Grande-Bretagne, les Pays-Bas et l’Italie**.

<sup>2</sup> Dans le cas de figure où les employeurs ont accepté de participer à l’étude mais n’ont pas souhaité qu’un entretien soit conduit avec les salariés ou leurs représentants.

<sup>3</sup> Le détail des entreprises par branche, taille et région est récapitulé en annexe.



## I. 2.2. *Apports et limites de la méthode adoptée*

Les investigations de terrain se sont avérées très riches, et la diversité des interlocuteurs rencontrés a ainsi permis de fonder l'analyse sur des éléments robustes.

**La principale difficulté pour la conduite de la mission a résidé dans la mobilisation des entreprises**, notamment dans le secteur Banques & Assurances<sup>4</sup>, mais également dans les autres, l'équipe d'évaluation ayant été confrontée à de nombreux refus, motivés diversement selon les cas (faible disponibilité des interlocuteurs en lien avec les contraintes de production –plus sensible dans les TPE- ou avec des restructurations en cours –plus sensibles dans le secteur bancaire-, réticence à l'interrogation des salariés ou des IRP, parfois désintérêt pour les questions de formation ou crainte d'une dimension « contrôle » liée à l'objet de l'étude...). De ce fait, le biais principal qui peut être souligné est celui de n'avoir interrogé que des entreprises dont les dirigeants étaient volontaires pour contribuer, l'approche des entreprises ne respectant pas ou peu leurs obligations en matière de formation étant plus problématique dans ce cadre de monographies. Pour autant, le « paysage » en la matière n'est pas dichotomique et, malgré cette difficulté, la conduite des monographies et des entretiens a permis d'arriver à une certaine récurrence de l'information dans chacun des secteurs, tout en disposant de cas de figure au final assez diversifiés en termes d'approche de la formation par les entreprises. Plusieurs OPCA et organisations professionnelles ont pu constituer un relais important de notre demande auprès des entreprises et nous les en remercions.

Concernant la comparaison internationale, une difficulté rencontrée a été celle de l'accès (à distance) aux informateurs et aux informations, s'agissant d'un sujet qui s'est avéré à la fois peu investi par les acteurs (institutionnels et professionnels) et peu documenté.

## I. 3. *Contenu du rapport*

Le présent rapport est fondé sur l'ensemble des sources d'information présentées. Il est structuré autour de 4 volets principaux :

1. Une partie transversale relative au cadre général des formations obligatoires, qui en restitue les éléments définitionnels, les enjeux d'analyse et qui propose une mise en perspective internationale (chapitre II) ;
2. Une analyse des formations obligatoires par secteur, synthétisant pour chacun d'eux les observations issues des monographies et entretiens réalisés (chapitre III) ;
3. Une analyse transversale des formations obligatoires qui propose une analyse des éléments clés de la problématique (chapitre IV) ;
4. Une conclusion introduisant quelques pistes de réflexion à l'usage des commanditaires de l'étude et de leurs interlocuteurs institutionnels (chapitre V).

---

<sup>4</sup> Difficulté davantage pénalisante dans ce secteur du fait du nombre limité d'entreprises.

## II. LES FORMATIONS OBLIGATOIRES, CADRE GENERAL

### II. 1. *Eléments définitionnels et enjeux soulevés par les FO dans le contexte français*

#### II. 1.1. *Une approche sociojuridique de la notion de Formation Obligatoire*

Le cahier des charges de l'étude situait la thématique des « *formations obligatoires* » comme un sujet peu traité dans le champ académique et institutionnel, alors même que ces formations « *à caractère réglementaire* » pouvaient représenter une part significative des budgets formation au sein des entreprises<sup>5</sup>.

Ce cahier des charges posait le périmètre de l'étude comme concernant les formations obligatoires **au sens juridique** du terme « *liées à l'exercice d'une activité professionnelle et à l'occupation d'un emploi en entreprise* », mais il invitait également à interroger « *ce que recouvre l'expression de formation obligatoire, selon les catégories d'acteurs* » concernés, suggérant la possibilité d'une perception qui aille au-delà d'un strict « *sens juridique* ».

Traiter la problématique des formations obligatoires amène ainsi à **croiser une approche à proprement parler « juridique », avec une approche plus « sociale »**, visant à interroger les représentations des acteurs (approche qualifiée de sociojuridique), ces représentations pouvant ainsi induire une approche « *extensive* » des formations obligatoires.

#### II. 1.2. *Les FO, une réalité multiforme*

Face à la nécessité de circonscrire l'objet d'étude, une première source de confusion s'est exprimée dans les échanges avec certains interlocuteurs qui, le plus souvent par méconnaissance, assimilent les FO avec « *l'obligation de former* » qui incombe à l'employeur, en vertu de l'article L-6321-1 du code du travail. La loi impose en effet à l'employeur une exigence première, formulée en ces termes :

*« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences,.... »*

**Or, si les « formations obligatoires », objets de cette étude, peuvent concourir à ces objectifs, elles sont clairement distinctes de cette « obligation de former », au caractère générique.** Les premières renvoient à des objets précis qui s'imposent à certains salariés en fonction de leurs activités de travail, tandis que la seconde renvoie à une contrainte de portée générale, dont la mise en œuvre est fonction de facteurs multiples.

<sup>5</sup> A noter que parallèlement à la présente étude, le CEREQ s'est vu confier par le CNEFP la réalisation d'une enquête de grande ampleur (DEFIS) qui met en relation les actions de formation suivies par les salariés et leurs parcours professionnels. En 2015, 4 500 entreprises ont été interrogées dans le cadre du volet « entreprises » du dispositif d'enquête, sur les domaines de formation financées en 2014. Les résultats apportent des éclairages intéressants sur la place (majeure) des formations obligatoires et réglementaires en entreprise. L'étude opère notamment une distinction entre formations « *hygiène et sécurité* » et « *autres habilitations et certifications réglementaires* ». Les premiers résultats de cette enquête ont donné lieu à une publication qui vient ainsi enrichir les connaissances sur le sujet, de manière complémentaire à la présente étude.

BERAUD Delphine, « *Les formations obligatoires en entreprise* », *Net Doc n°163*, août 2016

Ce préalable essentiel posé, **plusieurs « registres » de perception des FO** sont très vite apparus lors des entretiens de cadrage. Ils soulignent la complexité de l'objet :

- Selon la **source de l'obligation**, qui peut être **légale ou réglementaire**, souvent par transposition de directives européennes, **normative** (ex : norme C18-510 pour les travaux électriques), **conventionnelle** (accord de branche traduit dans une CCN), voire **commerciale** (ex : contrat imposant le respect des réglementations du secteur aux sous-traitants). Par extension, les formations recommandées (Ex. par la CNAMTS), sont le plus souvent considérées comme obligatoires par les entreprises ou les organisations professionnelles, comme on le verra plus avant.
- Selon **l'objet de l'obligation** : que celui-ci porte sur **la formation elle-même** (Ex. décret de 2011 sur la FO à l'hygiène alimentaire dans la restauration traditionnelle) ou **sur des exigences** (de sécurité, d'ordre public, de protection de l'environnement...) **qui nécessitent, de fait, que les salariés soient formés** sur celles-ci (Ex : sécurité du public accueilli, ...) et à ce titre « recommandées » (notamment par la CNAMTS<sup>6</sup>).

Dans le premier cas, le contrôle éventuel par l'autorité légitime portera sur l'effectivité de la formation (voire sur les titres obtenus) alors que dans l'autre il portera sur le respect des règlements ou normes régissant l'activité elle-même. A ces cas de figure, s'ajoute celui de formations résultant de **dispositions internes** à une entreprises ou au groupe (Ex : relation clients) et par conséquent perçues comme obligatoires au même titre que les autres.

- Selon **le caractère de cet objet** : **général** et lié à la santé et sécurité au travail (exemple : formation des membres du CHSCT / art. L 4614 du code du travail), **ou spécifique** à une activité ou un métier (ex : vente de produits de crédit à la consommation, habilitation électrique, ...). Pour autant, dans certains secteurs (BTP en particulier), les formations obligatoires générales et spécifiques se recouvrent partiellement, s'agissant d'activités porteuses de risques importants.
- Selon **la modalité de réalisation** de cette formation obligatoire : l'acquisition du niveau ou du titre requis peut être réalisée en **formation initiale** et/ou en **formation continue**. Certaines formations initiales peuvent ainsi être sanctionnées par un titre différent de celui exigé par la loi. (Ex : le Bac pro d'électricien n'intègre pas l'habilitation électrique<sup>7</sup>, pourtant indispensable pour occuper l'emploi). A l'inverse, la certification IOBSP (banque) peut être acquise par une formation initiale de niveau BTS ou licence dans le domaine. En outre, certaines de ces FO peuvent être soumises à obligation de **recyclage** périodique.
- Selon **la modalité de validation** : Certaines formations obligatoires sont **sanctionnées par un titre** inscrit au registre de certifications quand d'autres **ne sont justifiées que par délivrance d'une attestation de participation** (ex : formation Hygiène alimentaire dans la restauration), néanmoins parfois validée par l'atteinte d'un score final de connaissances (formation « lutte contre le blanchiment » dans les activités bancaires).

---

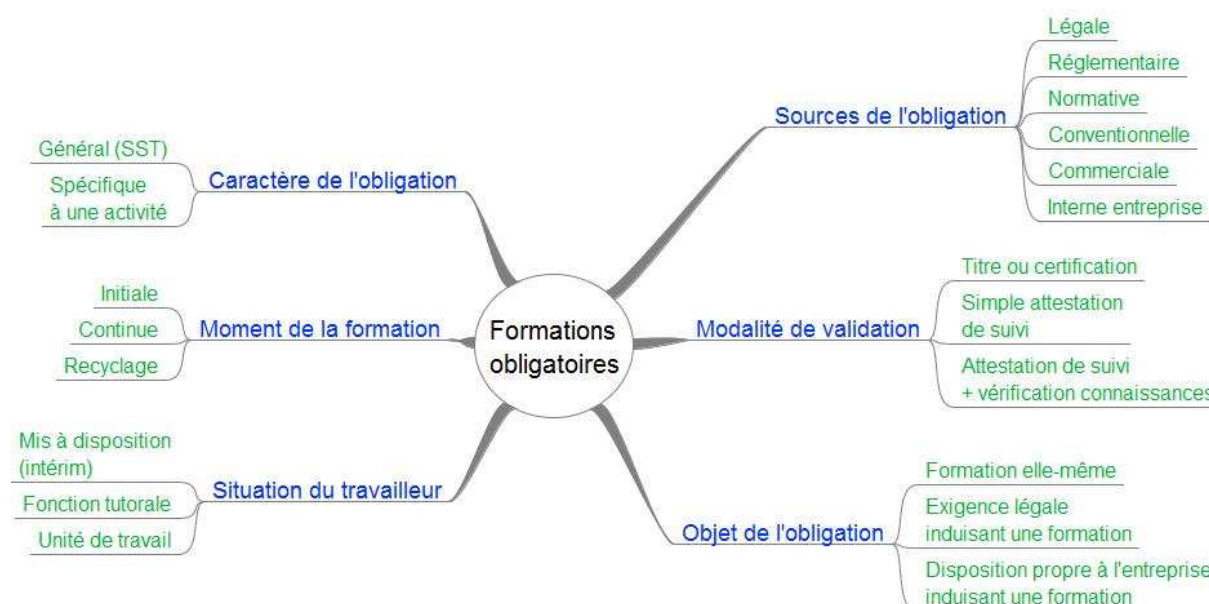
<sup>6</sup> La CNAMTS promeut et encourage la formation en tant qu'outil de prévention. Certains certificats et/ou formations viennent ainsi répondre à des recommandations élaborées par la CNAMTS (ex : CACES) et approuvées par les partenaires sociaux dans le cadre des comités techniques nationaux. L'INRS, financé à 98 % par la CNAMTS se voit quant à lui attribuer une mission de recherche et intervient dans ce cadre sur ingénierie pédagogique de l'offre de prévention.

<sup>7</sup> Certains établissements d'enseignement prennent néanmoins le parti d'ajouter ce type de formation, en sus du programme officiel.

- Selon enfin, la **situation particulière** du salarié concerné par chaque FO : dans le secteur du travail temporaire, la situation de « mise à disposition » du salarié entraîne des obligations de formation liées aux exigences de l'entreprise cliente. Plus largement l'exigence de FO va s'imposer à un salarié, en fonction de la taille de son entreprise, de son unité de travail (SST/unité plus de 20 personnes) ou de fonctions spécifiques attribuées à celui-ci dans le cadre de son travail ordinaire (Ex. fonction tutorale dans l'hôtellerie restauration, Cf. ch. III.3.1).

Ces différents registres coexistent et se combinent pour aboutir à des **perceptions différenciées des « formations obligatoires »**, en fonction des interlocuteurs (représentant d'une organisation professionnelle, dirigeant d'une TPE ou responsable formation d'un grand groupe, salarié, IRP...) et des branches, pour lesquelles ces « obligations » peuvent être récentes et relativement circonscrites (Ex. banque et assurance) ou anciennes et étendues (Ex. BTP) et in fine, représenter un sujet de préoccupation plus ou moins prégnant. Ces éléments, qui confortent cette approche « sociojuridique » de l'étude, ont par conséquent induit **une approche assez large de l'objet FO dans la réalisation des monographies.**

Le schéma qui suit récapitule les composantes de cette approche extensive, ainsi adoptée :



### II. 1.3. Les formations à la sécurité, une obligation « générique » commune

Le cahier des charges incitait à s'attacher particulièrement aux « formations obligatoires au sens juridique du terme, liées à l'exercice d'une activité professionnelle et à l'occupation d'un emploi en entreprise », et de manière moins centrale aux formations « visant à répondre aux obligations en matière d'hygiène et de sécurité ».

Pour mémoire, il convient de préciser ici que ces dernières correspondent aux obligations qui s'imposent à l'employeur, lequel est « tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise ». Pour cela, il « organise une formation pratique et appropriée à la sécurité » (Art. L.4141-2 du code du travail). « L'étendue de la formation d'information et de formation à la sécurité varie selon la taille de l'établissement, la nature de son activité, le caractère des risques qui y sont constatés et le type d'emploi des

travailleurs » (Art. L.4141-3). « *La formation à la sécurité dont bénéficient les travailleurs chargés de l'utilisation ou de la maintenance des équipements de travail est renouvelée et complétée aussi souvent que nécessaire pour prendre en compte les évolutions de ces équipements* » (Art. R.4323-3).

Le législateur est donc peu prescriptif en l'absence de risques spécifiques, c'est le sens de l'article L.4141 du code du travail. Il l'est davantage en présence de risques identifiés pour lesquels des certifications peuvent être requises et leur effectivité davantage contrôlée.

Pour l'administration du travail (Direction Générale du Travail), la notion de « formations obligatoires » s'apprécie essentiellement au regard de cet article L. 4141. Sont par conséquent reconnues comme formations obligatoires celles présentes dans le Code du travail (parce que in fine protectrices des travailleurs<sup>8</sup>) en réponse à un certain nombre de risques identifiés<sup>9</sup>. Dès lors, comme on le verra dans les développements par secteurs (Ch. III), la distinction entre les deux approches formulées dans le cahier des charges apparaît d'un maniement délicat, du moins dans les secteurs d'activité où les formations obligatoires ont une motivation principale de prévention des risques liés au travail lui-même.

*Sans méconnaître l'existence d'autres formations obligatoires, la DGT ne s'intéresse qu'à celles qui sont « codifiées » c'est-à-dire qui sont intégrées dans le code du travail. Les FO qui relèvent d'autres ministères n'entrent pas dans le champ de compétences de la DGT, car leur cible est la protection de la population (ex : hygiène / restauration), ou l'ordre public (lutte contre le blanchiment / banques), alors que l'entrée de la DGT est la relation salarié/employeur et la protection des travailleurs (au-delà des salariés, tous les travailleurs qui interviennent sur un chantier, par exemple).*

**Entretien interlocuteurs DGT**

## II. 1.4. Les FO comme composantes de la gestion des compétences des salariés ?

L'étude visait également à analyser les effets de celles-ci « *sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise et leur éventuelle intégration dans les parcours professionnels des salariés* ».

De ce point de vue, la préoccupation qui s'impose aux employeurs en matière de formation (Cf. point II. 1.2) constitue le cadre de cette gestion des compétences. Si la loi du 4 mai 2004 avait précisé les finalités de la formation professionnelle continue en ajoutant aux objectifs préexistants, ceux du « *maintien dans l'emploi et du développement des compétences* », la réforme récente de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014) affiche désormais comme finalités de « *permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle. Elle constitue un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de la promotion des salariés* ». Cette réforme pose également le principe selon lequel le salarié est considéré comme acteur de son parcours professionnel.

Dès lors, l'étude doit interroger la contribution possible des **formations obligatoires** à ces objectifs, et les modalités par lesquelles elles y concourent. Plusieurs points sont à considérer, dans un contexte fortement modifié par la loi du 5 mars 2014 :

<sup>8</sup> La notion de « travailleur » est ici retenue, plutôt que celle de « salarié » en ce sens qu'elle concerne les personnes soumises à un risque dans l'exercice de leur travail, indépendamment de leur statut.

<sup>9</sup> Risques électriques, pyrotechniques, travail en milieu hyperbare, conduite d'engins, bâtiment et génie civil, travaux dangereux, manutention, techniques d'accès et de positionnement au moyen de cordes, agents chimiques dangereux, agents cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction.

**Pour les entreprises**, elle soulève la question de la prise en compte de celles-ci en termes de contenus (formations traitées spécifiquement ou intégration à l'effort global de formation ?), mais également de financement, dans le nouveau contexte issu de la réforme où « l'obligation de former » se substitue à « l'obligation de payer ». De ce point de vue, si la notion d'imputabilité fiscale, dont la définition demeurait pour partie imprécise concernant certaines FO, n'a plus cours, la notion d'éligibilité (conformité des actions à la définition légale d'une « action de formation ») continue d'interroger dès lors que ces FO reposent sur des modalités moins classiques (durées très courtes, e-learning,...). L'éventualité d'un effet d'éviction d'autres formations (d'adaptation au poste ou de développement des compétences), accru par les modifications des règles de collecte/contribution des OPCA issues de la réforme de 2014, est également à considérer. Selon les secteurs d'activité, les FO peuvent en effet peser financièrement plus ou moins « lourd » en fonction de leur intensité, et les partenaires sociaux adopter des lignes de conduites différentes en matière de prise en charge par leur OPCA.

**Le rôle des OPCA dans la mise en œuvre de ces FO** évolue également en matière d'information, de conseil et de déploiement d'offres adaptées. La loi du 5 mars 2014 modifie en effet en profondeur leurs missions, par le passage de la collecte et redistribution des fonds de la formation professionnelle à la construction d'une offre de services à forte valeur ajoutée. Leur rôle d'accompagnement des entreprises est renforcé, mais également celui en matière de qualité des formations.

**Pour les salariés**, cette question des compétences interroge la **valorisation pour les salariés des acquis** de ces formations obligatoires, certaines faisant l'objet de certifications reconnues, d'autres susceptibles de renforcer les compétences sans pour autant donner lieu à certification. Elle interroge également **la capacité ou la possibilité d'initiative des salariés en la matière**. Si le principe même d'une formation obligatoire est de s'imposer aux salariés, il n'en reste pas moins que ceux-ci, dans certaines situations, peuvent peser ou agir sur l'accès à des formations susceptibles d'étendre le champ de leurs compétences et activités, y compris en mobilisant le CPF<sup>10</sup>.

Notons enfin que **les FO constituent un marché spécifique de la formation continue en expansion**. Les organismes de formation s'y positionnent selon des stratégies diverses et peuvent jouer un rôle de prescripteur complémentaire aux OPCA, aux branches et aux organismes de contrôle. Malgré tout, l'intérêt à développer une offre pédagogique « innovante », pour pallier les effets contraignants des obligations de FO, peut être limité par le caractère normé et standardisé de leurs objectifs et de leurs contenus.

## **II. 2. Mise en perspective internationale**

### **II. 2.1. Une sélection de pays européens aux caractéristiques emploi/formation proches**

La réalisation de comparaisons internationales visait à éclairer la prise en compte de la problématique des formations obligatoires dans des systèmes nationaux d'emploi et de formation continue aux caractéristiques propres. Ces caractéristiques sont relatives notamment au

<sup>10</sup> L'étude du CEREQ, déjà citée, indique à ce propos que « *Les habilitations transversales inscrites à l'Inventaire résultant d'une « obligation légale et réglementaire » sont en effet progressivement transférées dans les listes de formation éligibles au compte personnel formation (CPF). La responsabilité de ces formations obligatoires débouchant sur une certification pourrait alors se déplacer de l'employeur vers les salariés, indépendants ou demandeurs d'emploi* ».

caractère plus ou moins normatif et règlementé de l'organisation de ces systèmes, de la situation du marché de l'emploi et des pratiques de certification en vigueur.

**Le choix des 3 pays retenus a ainsi été établi sur les caractéristiques respectives suivantes :**

- **Angleterre** : Système emploi/formation peu règlementé, situation de l'emploi plus favorable (taux de chômage 5.1% en 2016) et système de formation/certification peu développé.
- **Italie** : Système d'emploi/formation plus règlementé, situation de l'emploi moins favorable (taux de chômage 11.6% en 2016) et système de formation/certification plus structuré selon une logique comparable à la France.
- **Pays-Bas** : Système d'emploi/formation « moyennement » règlementé et plutôt géré par les partenaires sociaux, situation de l'emploi plus favorable (taux de chômage 5.7 % en 2016) et système de formation/certification partagé entre l'Etat, les partenaires sociaux et les institutions de formation.

Nonobstant quelques particularismes nationaux, les similitudes entre les systèmes de formation professionnelle qualifiante dominant néanmoins avec, en particulier :

- Un fonctionnement conjoint de systèmes publics et privés (organisations professionnelles) de formation, avec certifications publiques (diplômes professionnels) et validation publique de certaines certifications professionnelles (type CQP en France).
- Des systèmes de formation initiale et continue qualifiante plus ou moins imbriqués comme aux Pays-Bas où la préparation aux qualifications professionnelles certifiées est assurée indifféremment en FI et en FC par le système d'enseignement professionnel pour les jeunes et les adultes.
- Des modalités de financement globalement réparties de façon dominante entre les pouvoirs publics, pour la formation initiale et celle des demandeurs d'emplois, et les entreprises et leurs organisations professionnelles, pour la formation continue des salariés.
- Un marché privé de la formation continue de durées courte ou moyenne, à finalité plus ou moins certifiante selon le système national de certification propre à chaque pays (fort en France, plus faible en Angleterre).

Au regard de sa situation en matière d'emploi/formation, chaque pays rencontre enfin des préoccupations spécifiques : celle de la formation des demandeurs d'emploi, plus nombreux en France et en Italie, celle de la formation continue des plus de 50 ans (dans le contexte de report tardif de l'âge de la retraite) aux Pays-Bas ou encore celui d'une formation professionnelle initiale reconnue comme peu efficace, et une situation de carence relative et de répartition inégale des savoir-faire de base, en Angleterre.

La Formation Continue des salariés apparaît comme une responsabilité partagée entre les partenaires sociaux dans les 4 pays. Avec un système de FC plutôt encadré, la France et l'Italie se distinguent par une compétence publique plus affirmée en la matière, en renforçant les liens entre la formation des demandeurs d'emplois et des salariés, ainsi que la relation de partenariat avec les branches professionnelles. Les Pays Bas et l'Angleterre présentent quant à eux un niveau d'encadrement de la FC plus limité, en laissant aux entreprises et à leurs organisations professionnelles un rôle principal dans ce domaine. L'Italie, La France et les Pays-Bas disposent d'un système de financement et de gestion paritaires de la FC des salariés assez voisin à la

différence de l'Angleterre où les obligations légales de formation des salariés sont très limitées et où cette formation repose sur le volontariat des entreprises. La participation financière des employeurs à la FC est enfin plus explicitement obligatoire en France et aux Pays Bas.

## II. 2.2. *Un objet peu déterminé et documenté, mais des FO néanmoins effectives*

Dans ces contextes nationaux, la **question des formations obligatoires apparaît, à l'instar de la France, peu présente dans les préoccupations formelles des pouvoirs publics et des branches professionnelles**. Elle ne constitue nulle part un objet patent d'observation et d'étude, et la documentation relative à l'analyse de cette question est pour l'essentiel inexistante.

Dans tous les secteurs, les préoccupations relatives à la sécurité des personnes, des équipements et des activités, sont à l'origine de la mise en œuvre de formations dans le **souci de prévention des risques correspondants**. Le caractère formellement « obligatoire » de ces formations est ressenti différemment dans chaque pays, selon le degré même d'encadrement réglementaire de l'emploi/formation. En **Angleterre**, pays au système de FC peu règlementé, **l'approche est davantage celle de formations visant une bonne maîtrise des réglementations encadrant telle ou telle activité**, plutôt que des formations obligatoires qui seraient expressément prescrites dans leurs durées, leurs contenus voire leur mode de certification.

Cette préoccupation majeure de sécurité et de prévention repose principalement sur des sources communes et transnationales, principalement issues de l'Union Européenne. Les directives européennes relatives à ces questions, telle que la directive cadre de Sécurité & Santé au travail (89/391/EEC), fixent des principes généraux de prévention. Cette directive cadre renvoie elle-même à des directives infra qui adaptent ces principes aux contextes propres : directives spécifiques par risque d'activité (exposition aux risques chimiques, physiques, biologiques...), directives relatives à la charge de travail et aux risques ergonomiques et psychosociaux, dispositions spécifiques aux secteurs et liées aux travailleurs (ex : Intérim -2008/104/EC - Temporary agency work). La **transposition des directives européennes ou de réglementations internationales sectorielles peut être inscrite dans les législations nationales** (comme France) **ou plus directement dans les conventions et pratiques des branches** (comme aux Pays-Bas).

Si la formation constitue un des éléments préconisés pour prévenir les risques visés, la recommandation de leur principe laisse à des organisations européennes de normalisation et aux législations nationales la tâche de définir les prescriptions plus explicites en matière de formations. Cette forme de traduction n'est d'ailleurs pas systématique, comme en témoigne la directive européenne sur l'hygiène alimentaire (Pack Hygiène UE/HACCP - règlement n°2073/2005/UE) où la nécessité de former est affirmée dans les principes et comme éléments de contrôle à opérer sur les activités de restauration, mais sans définir pour autant la forme et le contenu des formations sur cet objet. Ce dernier exemple illustre la **marge d'initiative laissée aux Etats pour transposer ces directives** : en France, l'instauration d'une formation obligatoire de référent Hygiène (décret 2011) a été imitée par les Pays Bas récemment à travers une obligation similaire, mais n'est pas généralisée à priori dans les autres pays.

On observe également, au sein de grandes groupes internationaux, l'instauration de formations obligatoires spécifiques, initiées, inventoriées ou formalisées par ceux-ci et imposées à toutes les filiales nationales des groupes. Cette catégorie particulière de formations obligatoires peut concerner des formations imposées après l'embauche (parcours d'intégration), des formations imposées aux entreprises par les enjeux de la concurrence internationale, les exigences de commanditaires, celles résultant du choix d'obtention de certifications (ISO...), ou encore des formations en lien avec la promotion de certaines valeurs. En fonction des réglementations



nationales, ces « packs de formations » peuvent intégrer telle ou telle des formations légalement obligatoires.

Pour l'essentiel, on observe ainsi des **obligations différenciées de former, selon le caractère localement plus ou moins normatif des systèmes de formation continue et de la réglementation du travail, mais sur des objets récurrents** (SST, Incendie, risques salariés/secteurs, risques clients/produits-services, risques commerciaux...). Malgré des variantes propres à chaque pays, le **nombre de formations obligatoires selon les secteurs apparait s'établir dans des tendances proches dans les différents pays étudiés** (nombreuses/BTP, limitées/H&R).

Ces déclinaisons nationales de l'obligation de former sur des objets spécifiques se traduisent par des formes variées, entre la formation expressément obligatoire et l'obligation de résultats entraînant un impératif de formation (même parfois de façon informelle, dans ce dernier cas). Ces variations se traduisent dans des formulations propres entre « formation obligatoire, réglementée ou recommandée » en France, ou « Statutory Training » et « Mandatory Training » en Angleterre. Elles se traduisent également dans des modalités différentes d'application des obligations : rythmes des recyclages (ex - SST : tous les ans/Pays-Bas-Belgique, 2 ans/France), personnels concernés (fonctions et nombres) ainsi que sur les modalités de contrôle (public direct ou délégué à des organismes privés habilités).

Le **financement des FO** apparait à l'inverse comme une caractéristique commune aux 4 pays étudiés, comme étant partout à la **charge directe des employeurs ou de leurs organisations paritaires et très rarement assuré sur fonds publics**. Ce financement concourt également partout à alimenter un marché spécifique des FO, dans celui plus large de la Formation Continue, aux caractéristiques communes : durée courtes des formations, standardisation des contenus, répétition de leur organisation source potentielle de rentabilité particulière.

***Avertissement au lecteur :***

*Direction ou responsable RH / formation*

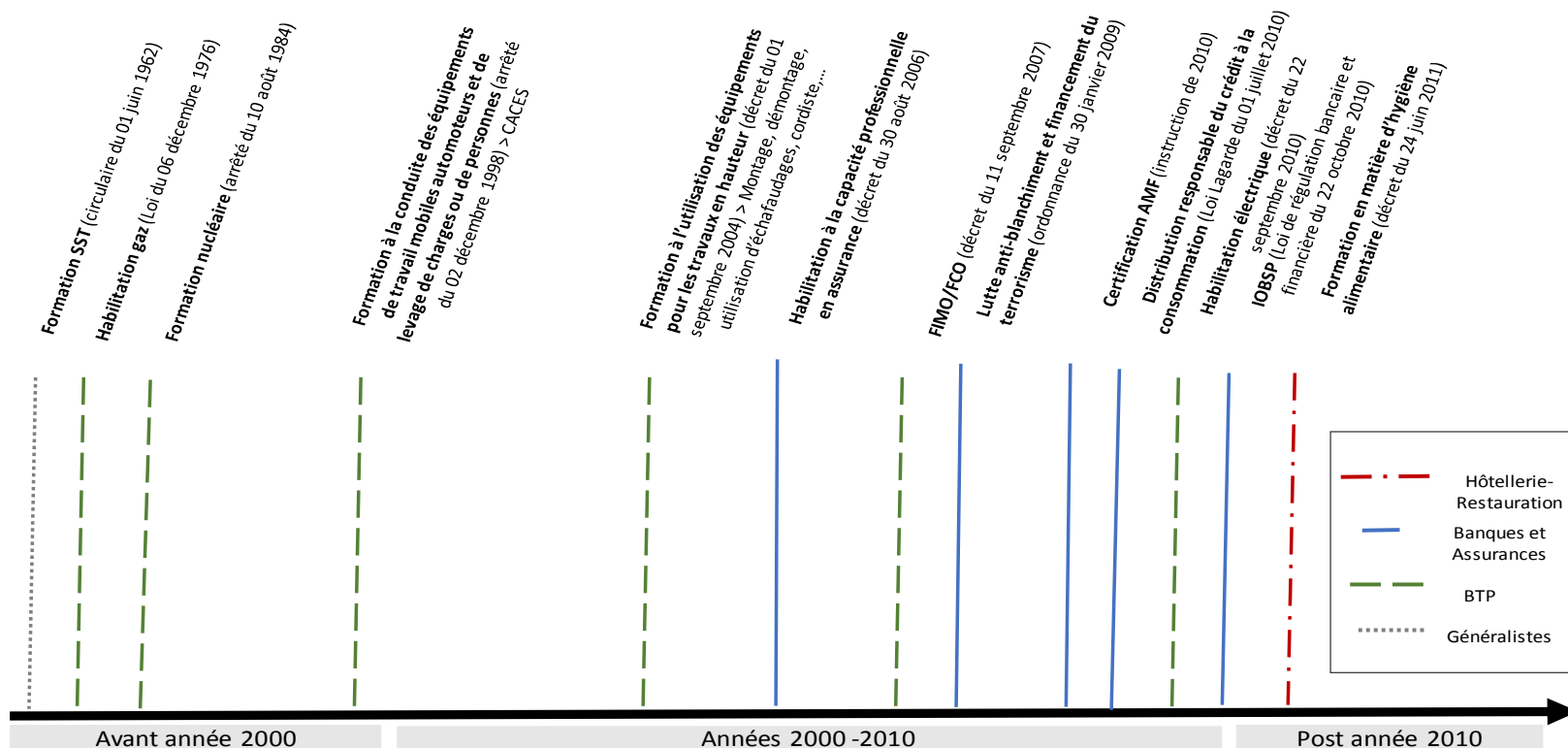
*Représentant du personnel*

*Salarié*

*Dans les chapitres qui suivent, des points de vue ou témoignages d'interlocuteurs rencontrés sont présentés sous forme de verbatim et d'extraits de monographies. Ils apparaissent dans des encadrés dont la couleur renvoie au statut du locuteur, selon le code suivant :*

### III. APPROCHE SECTORIELLE DES FORMATIONS OBLIGATOIRES

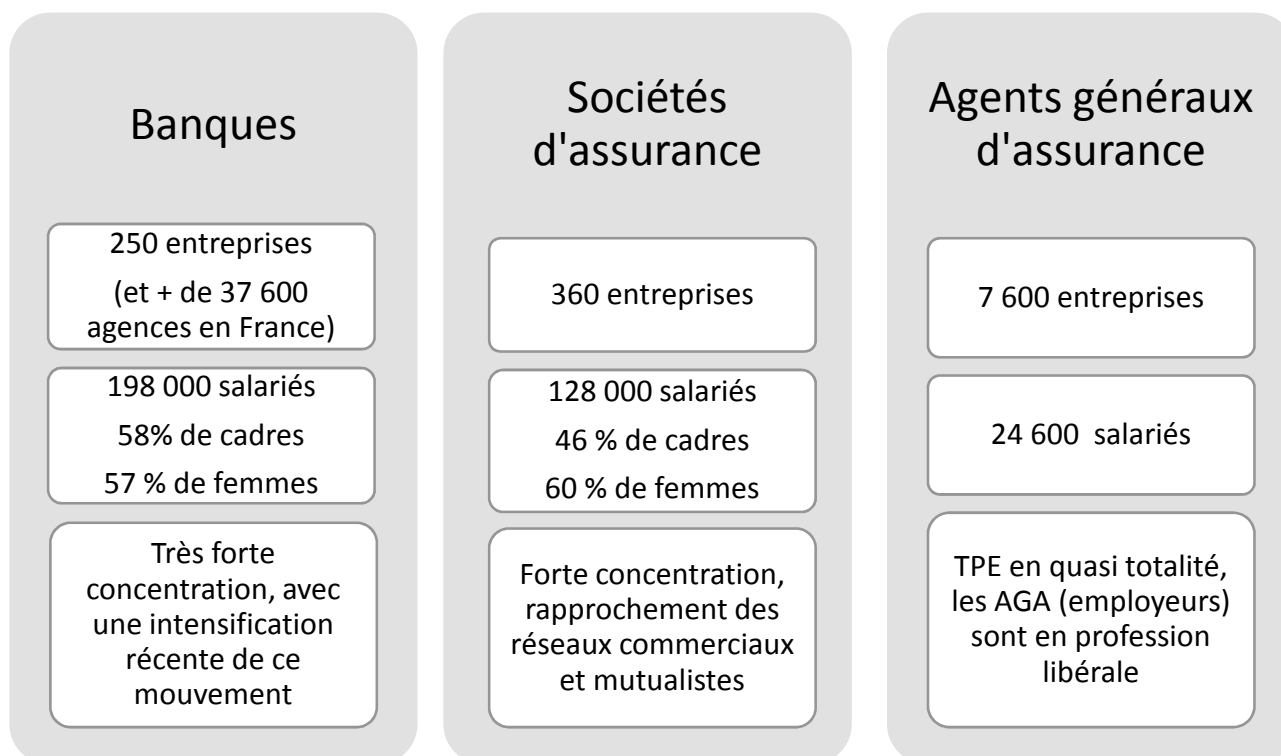
#### III. 1. Aperçu chronologique des formations obligatoires dans les 4 secteurs concernés



**Note de lecture du graphique :** Cette frise a vocation à situer chronologiquement les principales obligations de formation dans les secteurs professionnels concernés. Sont ainsi répertoriées en bleu les formations obligatoires dans le secteur de la **Banque et Assurances**, en rouge celles du secteur de l'**Hôtellerie-Restaurant** et en vert celles du secteur du **BTP**. Pour le secteur du Travail temporaire, par essence pluri-professionnel, peuvent potentiellement s'imposer tous types de formation. Néanmoins celles-ci recoupent en grande partie les formations obligatoires du BTP, avec éventuellement des formations particulières en fonction de la spécialisation de l'agence, comme l'ont montré les investigations. Les **formations obligatoires « généralistes »** sont quant à elles en gris.

Le graphique **ne vise pas une représentation exhaustive** de l'ensemble des formations obligatoires dans les secteurs concernés, et cela pour plusieurs raisons : en premier lieu le nombre de FO au sens réglementaire est trop élevé pour permettre une représentation synthétique (pour rappel l'OPCA du BTP recense 124 formations obligatoires ou recommandées) ; par ailleurs, la définition même des FO étant ambiguë, on ne saurait les répertorier de façon précise et exhaustive. **Aussi cette frise permet-elle de donner des repères temporels sur les formations obligatoires le plus souvent rencontrées dans les 4 secteurs investigués.**

### III. 2. Le secteur banque et assurance



#### Présentation des éléments clefs du secteur

Les **activités du secteur sont fortement réglementées** (par transposition des directives européennes), avec une régulation accrue depuis la **crise financière de 2008**. Cela se traduit par des obligations prudentielles et de formation relativement récentes et motivées par des enjeux "d'ordre public" (lutte anti-blanchiment, solvabilité, protection des consommateurs,...). Les établissements sont soumis à des autorités d'agrément, de contrôle et de réglementation (ACPR, AMF et ORIAS).

Les effectifs du secteur sont caractérisés par un **niveau de qualification élevé** (+ de 60% des nouveaux entrants ont un diplôme équivalent ou supérieur à bac +3 dans la banque et + de 36% dans l'assurance) et la **prégnance du statut cadre**, traduisant le besoin croissant d'expertise dans toutes les familles de métiers. La féminisation des emplois du secteur domine avec néanmoins un taux de cadres plus élevé chez les hommes que chez les femmes.

**Le taux d'accès à la formation est très élevé** dans le secteur (+ de 79% des salariés de la banque formés en 2014 et + de 78% concernant l'assurance), avec une durée moyenne de formation de 28h pour les métiers de la banque et 33h à 37h pour l'assurance. Une attention particulière est portée à l'**apprentissage**, considéré comme une voie importante de recrutement (elle représente 1 embauche sur 4 dans l'assurance).

OPCABAIA est l'OPCA des entreprises de l'assurance, des agents généraux et d'une partie des banques. Plusieurs organismes de formation dispensent des formations initiales, en alternance, en continu, des certifications qualifiantes. Le secteur est également marqué par l'importance des **formations en interne**, qui représentent près de 24% des dépenses de formation pour les métiers de la banque.

### III. 2.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires

En termes de **périmètre et d'objet**, les FO applicables au secteur de la banque et de l'assurance présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles sont **relativement récentes** (postérieures à 2000) et ces exigences se sont intensifiées à la suite de la crise financière de 2008.
- Elles sont de **source légale** (code de la consommation, code monétaire et financier) ou procèdent de recommandations des **autorités de contrôle** (AMF, ACPR), par transposition d'une succession continue de directives européennes.
- Elles ont pour objet la régularité du fonctionnement des entreprises du secteur (sécurité financière), la protection des consommateurs (vente de crédit, clientèle fragile,...) ou l'ordre public (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme).
- Elles combinent des formations « de base », indispensables à l'exercice de certaines professions (capacité en assurance, habilitation IOBSP) pour partie acquises par la formation initiale (BTS, licences pro et master pro banque ou assurance) ou par l'expérience, et des formations plus ciblées (de volume variable -2 à 24 heures) intégrées dans ces formations « de base » ou réalisées en formation continue.
- Elles peuvent concerner indifféremment banques et assurances (Ex: lutte anti blanchiment), ou être spécifiques à l'une ou l'autre activité, dans un contexte de rapprochement de ces métiers. Les FO spécifiques restent en nombre limité pour les assurances, mais en nombre croissant (> 10) pour les banques.

Constituant avant tout un **enjeu de conformité**, ces formations sont considérées comme une forte contrainte par la plupart<sup>11</sup> des acteurs du secteur bancaire (le terme « *d'inflation réglementaire* » est évoqué), là où elles sont les plus nombreuses. Cette perception est moins sensible pour les assurances. Aux yeux de certains, la conception même de ces formations est sujette à critiques.

***Les FO dans le secteur bancaire, une conception inadaptée aux yeux de certains employeurs***

*Un responsable formation d'un grand groupe bancaire exprime ainsi ses critiques sur la conception même des FO : « On est le dernier pays à n'avoir rien compris : on ne fixe pas des niveaux de compétence, mais des obligations de formation avec des heures ! Et en plus avec des formations réglementaires qui se recourent comme le crédit immobilier et le crédit à la consommation, alors que les taux d'endettement des particuliers est le même ! ».*

***Entretien direction***

Néanmoins, s'agissant de secteurs où l'effort de formation est essentiel et important (adaptation aux évolutions réglementaires, consommateurs, technologique et par conséquent aux produits), **les formations obligatoires** (souvent appelées « formations réglementaires » par les acteurs du secteur) **pèsent relativement peu dans la dépense de formation des entreprises** (< 10 %) et sont considérées par les différentes parties prenantes des entreprises (direction, salariés et IRP) comme s'inscrivant dans la globalité de l'effort de formation. Dans un contexte marqué par l'intensification de la concentration du secteur bancaire, les grands groupes ont pris des initiatives pour venir en appui de leurs filiales en matière de formation. Ainsi, des fonctions / services dédiés à la formation au niveau groupe se sont créés dans la double optique d'unifier les orientations formation au regard de la stratégie du groupe et d'outiller les établissements : négociations avec

<sup>11</sup>Une entreprise rencontrée fait exception de ce point de vue. Ayant récemment accédé au statut lui permettant de développer des activités bancaires, les formations réglementaires y sont perçues comme le corollaire indispensable de cette évolution et à ce titre, perçues positivement.

### Une difficulté pour les IRP à situer les FO

« Je pense que l'entreprise devrait identifier tous ces bouts de formation, pour les identifier en tant que tels (...) Je ne vois pas dans le bilan cette notion de formation obligatoire. On devrait lever le voile »

« Il y a la lutte anti blanchiment, et sinon... ? Mes collègues de la conformité suivent des formations mais je ne connais pas le nom. Il y a la vente de crédit immobilier, je sais qu'on est à jour là-dessus... En tant que DP on n'a pas vraiment la liste là-dessus, alors que pour la sécurité on est inondé d'infos via le CHSCT ».

#### Entretiens IRP

l'OPCA, plateformes E-Learning et achat de formation mutualisées, catalogage de l'offre... C'est dans ce cadre que certains groupes ont fait l'effort d'un recensement des formations réglementaires pour appuyer les responsables formation des filiales, parfois démunis devant l'évolution ou l'imprécision des prescriptions en matière de FO.

Pour autant, malgré ces efforts de clarification, les acteurs du secteur (responsable de formation, salariés et IRP) **peinent parfois à distinguer ces FO de l'ensemble des formations et à les considérer comme un objet en soi**. Certains témoignages de personnels de direction attestent en outre de réticences à faire de cette question un objet de discussion avec les IRP. S'agissant d'entreprises de taille importante qui concèdent généralement des efforts significatifs en matière de formation continue, la partie « obligatoire » de la formation n'est en effet pas toujours fléchée comme telle et l'effort d'identification peut se diluer en s'éloignant du niveau central. Dans les faits, on observe une sorte de **continuum indistinct entre formations obligatoires** (au sens réglementaire), **formations induites par des obligations ou des recommandations et formations imposées par les entreprises en application de choix internes**. La pratique croissante des groupes bancaires ou d'assurance est ici de structurer des offres de formations (parfois sous forme de « packs ») à destination de leurs filiales et qui combinent des obligations « réglementaires » et des obligations « maison » (socles de pratiques et de valeurs communes, y compris dans une approche mondialisée). Au final, comme l'indique une cadre interrogée, « *les formations obligatoires sont celles signalées comme telles par la direction* ».

### La mise à plat nécessaire mais imparfaite des FO dans un grand groupe bancaire

A la suite d'une étape importante de concentration, une fonction formation a été créée au niveau groupe d'un grand réseau bancaire. Un groupe de travail associant des responsables formation de quelques filiales a réalisé un inventaire distinguant 17 formations réglementaires « obligatoires » et 9 « recommandées », structurant une offre pouvant être déployée dans les 150 entreprises du groupe. La motivation de ce recensement est d'établir un document unique fondé « sur la loi, rien que la loi et toute la loi » dans la perspective de dispenser aux responsables formation une information homogène et ciblée « en évitant la surenchère des juristes ». Pour autant, cette mise à plat reste imparfaite aux yeux d'une responsable de formation dans une filiale : « Ça vient du groupe qui nous a dit qu'il y avait des formations réglementaires obligatoires et d'autres recommandées. Cette distinction n'est pas très claire, mais je préfère être dans les clous et obliger tout le monde », « J'apprécie beaucoup d'avoir enfin quelque chose qui dit ce qu'il faut faire, ça devenait de plus en plus flou... ».

#### Extrait monographie

### III. 2.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs

Si les partenaires sociaux des 3 branches concernées<sup>12</sup> sont investis sur les questions de formation, comme en attestent les accords de branches<sup>13</sup> conclus postérieurement à la loi du 5 mars 2014, **le thème des formations obligatoires n'apparaît pas comme un objet particulier**

<sup>12</sup> Banques, assurances et agents généraux d'assurance.

<sup>13</sup> Pour les métiers de la banque : Accord de branche du 09 février 2015 relatif à la formation professionnelle. Pour les métiers de l'assurance : Accord de branche du 24 novembre 2014, relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les sociétés d'assurances.

**d'échange ou de négociation.** Ces accords de branche n'en font pas mention spécifiquement. Pour leur part, les organisations professionnelles<sup>14</sup>, qui apportent un appui ressource en matière de formation à leurs adhérents, se sont investies sur ces questions notamment en interface avec les pouvoirs publics (définition des contenus) et en ingénierie de formation, en lien avec les OF des branches (CFPB et IFPASS). Comme évoqué précédemment, **La taille des entreprises de ce secteur fortement concentré permet également à celles-ci de développer leurs propres ressources** en matière de formations obligatoires, en s'appuyant sur leurs directions de la « conformité » et de la formation.

Dans la branche des agents généraux d'assurance, l'organisation professionnelle (AGEA) considère pour sa part que les salariés de ses adhérents ne sont que marginalement concernés par les FO. Les « Agents généraux d'assurance » correspondent en effet à des TPE (3,2 salariés en moyenne) au sein desquelles l'Agent général lui-même concentre les fonctions qui requièrent les diverses habilitations. La taille plus importante de certains AGA et la diversification de leur offre de service (assurance et produits financiers) rend néanmoins cette question plus concrète pour une partie d'entre eux. Les compagnies avec lesquelles ils sont en contrat jouent ici un rôle essentiel en matière de formation des agents et de leurs salariés.

Par ailleurs, les partenaires sociaux du secteur ont récemment conclu avec l'Etat, dans le cadre du pacte de responsabilité, un accord (non signé) sur **l'obligation d'un socle minimal de compétences digitales**, lequel devra, à l'horizon 2020 être sanctionné par un certificat. Pour certains interlocuteurs cette disposition s'apparente à une formation obligatoire. Sa conception et son déploiement sont en cours à l'heure actuelle, certaines entreprises s'étant positionnées comme précurseur en la matière.

En matière de financement, l'OPCA du secteur (OPCABAIA) ne contribue à la prise en charge des FO que dans le cadre de parcours ou de contrats de professionnalisation, ou en abondement du CPF. Celui-ci apparaît jusqu'à présent marginalement mobilisé. Dans les entreprises rencontrées, seuls quelques salariés en ont fait la demande, notamment pour accompagner des évolutions professionnelles, celles-ci pouvant intégrer des formations obligatoires de type « capacité en assurance ». De ce fait, sauf exception, **la majeure partie du cout des FO est assumée par les entreprises**. Chez les AGA néanmoins, les compagnies auxquelles ils sont rattachés peuvent assumer le cout pédagogique de la formation des salariés.

En termes de mise en œuvre dans les entreprises, **la plupart des FO sont totalement intégrées à l'ensemble des formations visant l'adaptation au poste de travail** (portant sur les produits, les techniques, la réglementation et les compétences transverses). Toutefois, les FO plus importantes en durée et qui conditionnent l'accès à l'emploi (certification AMF, capacité en assurance,...) vont plutôt être réalisées dans des parcours d'alternance ou d'intégration au poste. Dans les grandes entreprises, les formations courtes sont déclinées sur un **principe de massification** (tous les salariés, ou toute la catégorie concernée) qui **ne prend pas en compte les acquis antérieurs ou les besoins réels** au regard des missions, mais qui garantit la conformité de l'entreprise. Toutefois, le caractère faiblement prescriptif de certaines obligations laisse aux entreprises une certaine marge de manœuvre dans le déploiement des formations. Ainsi, si la formation « Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme » (généralement nommée par son acronyme « LAB » dans les entreprises) est déployée auprès de tous les salariés de manière systématique (module d'environ 40 mn en E-learning), elle peut faire

<sup>14</sup> L'Association Française des Banques, La Fédération Bancaire Française et la Fédération Française de l'Assurance.

l'objet, à l'initiative de certaines entreprises, d'un déploiement plus gradué en fonction du niveau d'exposition aux risques des différentes catégories de salariés (modules renforcés, rythmes de recyclages plus réguliers). Dans d'autres entreprises on commence à interroger la pertinence du caractère répétitif des modules, avec l'idée évoquée d'un test de connaissances en amont pour en vérifier la nécessité.

#### **Le déploiement des FO : un processus « rodé »**

Dans une banque, la procédure de déploiement des FO est décrite ainsi : « *les collaborateurs reçoivent une notification via la plateforme, avec un délai pour la réalisation. Normalement les managers sont sensés suivre [l'exécution], mais je ne suis pas sûr qu'ils aient un impact sur les relances. Je préfère qu'ils se concentrent sur les autres formations métier.* ».

#### **Entretien direction**

Le service formation a la responsabilité de la mise en œuvre, en lien étroit ou sous l'autorité du service « conformité » ou

« risques » selon les organisations. L'encadrement intermédiaire est en tendance peu associé, si ce n'est pour s'accorder sur la planification au regard du plan de charge des services ou pour relancer en cas de non réalisation. Néanmoins, certains encadrants soulignent le fait que la **récurrence des formations** (réglementaires ou non) oblige à des **efforts de planification des tâches** pour garantir la disponibilité des salariés, sachant que les services formation et conformité ne leur laissent qu'une marge limitée en la matière (modules à réaliser dans un planning contraint). Cette contrainte de disponibilité est le seul frein observé dans les entreprises rencontrées, les FO, comme l'ensemble des formations, étant intégrées par les différents acteurs comme une composante évidente de ces métiers. Dans une entreprise interrogée, néanmoins, la direction attend également de l'encadrement qu'il puisse jouer un rôle d'interface entre la formation et la pratique, dans une posture d'accompagnement. Cette approche semble encore peu développée, comme le confirme la dimension encore embryonnaire de l'analyse des effets des FO dans les entreprises (Cf. point II 1.3).

Par ailleurs, compte tenu du caractère massif de la mise en œuvre et du taux de féminisation élevé dans le secteur, **aucune problématique d'égalité F/H dans l'accès à la formation n'apparaît.**

Les grandes entreprises déploient une **grande partie de l'offre de formation en interne**. On note à ce propos la création récente « d'Académies d'entreprises » ou de structures équivalentes qui concrétisent l'approche de la formation au niveau des groupes. Les entreprises, notamment de taille plus modeste, peuvent également s'appuyer sur les ressources en ingénierie pédagogique des OF de la branche (IFPASS et CFPB), parfois dans une logique de co-conception. Si une partie des FO sont relativement standardisées, là encore, le faible niveau de prescription permet aux entreprises de concevoir (ou d'acheter) des produits de formations plus finement adaptés aux caractéristiques ou à la culture de celles-ci, notamment en y introduisant des cas pratiques issus de l'environnement de travail « maison » ou faisant référence aux valeurs promues.

#### **Le E-learning, une modalité généralement appréciée ...**

« *C'est ludique !* ».

« *Je n'ai pas le souvenir de m'être ennuyé sur un module !* »,

« *Il y a une alternance de supports textuels, d'explications orales, une musique de fond...* »

#### **... mais parfois nuancée**

« *Je reste attaché à la formation en présentiel. En E Learning, on amorce des questions auxquelles on ne trouve pas toujours de réponse. C'est plus intéressant avec des gens qui connaissent le métier.* ».

#### **Entretiens salariés**

**Le recours à l'E-learning** (total ou partiel) **pour les formations courtes semble devenir la norme**, il permet la massification du déploiement tout en maîtrisant les coûts. Cette modalité est

diversement appréciée, notamment par les IRP qui déplorent la disparition de la dimension humaine dans la formation. Même si certains salariés partagent ce point de vue, leurs appréciations sont généralement favorables. Ils mettent en avant le caractère accessible, voire ludique et stimulant de ces formations.

**Les contenus des formations** intègrent généralement l'exposé des règles à connaître, les situations à risque et les comportements ou les pratiques à adopter. Dans certains cas, les contenus peuvent intégrer des illustrations ou des mises en situation en lien direct avec l'entreprise. Les supports en E-Learning sont accessibles depuis les postes de travail via une

#### **La difficulté à s'abstraire pour les FO en E-learning**

*« C'est très difficile de gérer la formation en ligne : il y a toujours le téléphone, les mails, les visites...le plus compliqué c'est de s'abstraire 1 heure pour faire une formation. Ici il n'y a pas de corbeille, on est en workflow ».*

#### **Entretien manager**

#### **Un temps dédié à la formation inégalement garanti**

*« Certains managers vont suggérer au salarié de ne prendre qu'une demi-heure de pause le midi et de faire un E-learning, et ainsi pouvoir partir plus tôt le lendemain. Dans ce cas, c'est sûr que ça va être bâclé ».*

#### **Entretien IRP**

plateforme permettant la traçabilité des opérations. Toutefois la possibilité de s'isoler sur le poste de travail est inégalement garantie selon les services. Cette problématique d'organisation suscite également des réserves de la part des IRP, mais aussi de certains managers.

Les formations plus longues, dispensées en présentiel, le sont soit au siège de l'entreprise, soit dans l'un des établissements régionaux, afin de limiter les déplacements. Aussi, les services formation privilégient de plus en plus le déplacement sur sites de formateurs internes (ou de prestataires) afin de limiter les coûts et de lever les freins aux déplacements, importants dans cette population salariée majoritairement féminine et davantage soumise aux contraintes familiales.

Certaines formations font l'objet d'une vérification des acquis, généralement par le biais de quizz nécessitant l'atteinte d'un score de 70% de réponses justes. A défaut, les salariés peuvent réitérer les séquences concernées, les témoignages convergent toutefois pour indiquer que les échecs sont très marginaux.

Au final, les interlocuteurs rencontrés témoignent d'une **appropriation et de conditions de mise en œuvre relativement consensuelles** entre les parties prenantes au sein des entreprises. D'un extrême à l'autre, toutefois, les entretiens au sein des entreprises du secteur bancaire ont pu montrer une perception des FO tantôt comme facteur de renforcement de l'éthique de l'entreprise, tantôt comme un frein potentiel aux affaires.

### **III. 2.3. Les effets des FO et les pratiques d'évaluation**

Dans les entreprises rencontrées, **les effets perceptibles des FO sur les salariés apparaissent peu marqués** et ne se distinguent pas de l'ensemble des formations réalisées : qu'il s'agisse de formations réglementaires, de formations sur les produits ou les process, ou encore de formations sur des compétences transverses, elles concourent toutes à la compétence globale des salariés, avec cette nuance que les formations réglementaires constituent une exigence de conformité.



En tendance, de telles formations sont considérées positivement, à la fois pour les connaissances générales qu'elles permettent d'acquérir (les salariés manifestent ainsi un intérêt à connaître les mécanismes de blanchiment, par exemple, même s'ils sont peu concernés dans leur fonction), mais également pour les capacités d'attention qu'elles soutiennent. Une formation comme celle sur la lutte anti blanchiment, par exemple, amène en tendance les salariés à davantage de vigilance dans le traitement des dossiers, mais avec comme limite le fait que tous ne sont pas confrontés aux situations à risque, en fonction du poste occupé et des activités de l'établissement. Par ailleurs, les éventuels signalements qu'ils peuvent être amenés à faire à leur hiérarchie ne sont suivis d'aucun retour, d'autres services prenant le relais. De ce fait, leur **capacité de vigilance ou de discernement, objet de la formation, n'est aucunement valorisée.**

#### *Des FO jugées essentielles pour soutenir la vigilance...*

*Dans une banque, un chargé de clientèle juge la formation LAB « extrêmement utile pour tous les collaborateurs, car on risque le pénal si on se rend complice de blanchiment », et ajoutant que dans un emploi précédent « [son] directeur a passé 48 heures en garde à vue. C'est traumatisant et j'y pense souvent. On n'a pas cette culture-là ici ». Dans la même logique, il estime que le recyclage de cette formation pourrait se faire tous les 2 ans, « je n'y apprendrais rien, mais avoir une pique de rappel sur comment on peut se faire berner, avec des exemples réels. On se rend compte que cela n'arrive pas qu'aux autres ».*

#### *Entretien salarié*

Pour certaines formations obligatoires notamment la certification AMF, la critique formulée rejoint ce constat d'une adaptation imparfaite à la réalité des tâches accomplies par les salariés. Le caractère indistinct des contenus est ici mis en question.

#### *...et d'autres pas toujours utiles au regard des tâches accomplies*

*«La formation préparant à la certification AMF est très scolaire et très éloignée de ce qu'on fait au quotidien. Je n'ai pas d'intervention sur les marchés financiers. Il y a plein de trucs qu'on ne pratique pas. J'ai eu une bonne note car j'ai bachoté, mais je n'ai rien retenu ! ».*

#### *Entretien salarié*

Considérées comme un « bagage » incontournable, **les FO ne jouent pas de rôle spécifique dans la progression professionnelle.** Ce type de formation ne constitue pas en effet une condition d'évolution professionnelle, mais une conséquence de celle-ci : ce sont les évolutions réglementaires et les changements de fonction qui entraînent une mise en conformité des formations.

**Pour l'entreprise, les FO conditionnent avant tout les agréments indispensables à l'exercice des activités,** et par conséquent à l'accès à l'emploi. Une fois cette exigence de conformité admise (une parmi beaucoup d'autres, du fait de l'encadrement réglementaire important dans ce secteur), les entreprises peuvent utiliser les FO comme composantes d'un effort de formation qui a **deux effets globaux** : l'un, **managérial**, en permettant une adaptation et une valorisation des compétences des collaborateurs dans ces métiers très évolutifs (dimension affirmée de culture interne dans certaines entreprises), l'autre, **commercial**, par la valorisation aux yeux des tiers des pratiques respectueuses des règles et de la clientèle, objet de ces FO.

Un autre effet possible (constaté dans une grande entreprise d'assurances) est l'accélération du recours à l'E-Learning, induit par la nécessité d'un déploiement massif des FO. Le recours à une nouvelle génération de plateforme LMS<sup>15</sup>, rendu indispensable pour le déploiement des FO,

<sup>15</sup> Learning Management System : logiciel de gestion globale d'une plateforme d'enseignement distant, permettant l'interaction avec les formés, mais également la planification, la validation des acquis et la traçabilité de l'ensemble des opérations.

entraîne une extension de cette modalité à un plus grand nombre de formations avec une meilleure maîtrise des coûts.

Concernant l'appréciation des acquis de ces formations, la tendance observée à ce stade est celle d'une approche très intuitive. Ces dernières années, les services conformité et formation ont priorisé leurs efforts sur le déploiement et l'outillage des FO et la problématique de l'évaluation commence seulement à émerger, soit sous la forme d'une simple préoccupation, soit par la recherche de méthodes adaptées. Les autorités de contrôle et de régulation exercent pour leur part, une certaine vigilance sur l'occurrence des risques que les FO doivent contribuer à prévenir, de manière à ajuster les niveaux d'exigence et les contenus de celles-ci en fonction de leurs observations. L'évaluation des effets de la formation sur les pratiques se situe par conséquent à un autre niveau que celui de l'entreprise.

#### **Une appréciation encore intuitive des effets des FO**

*Dans une société d'assurance, la direction indique : « Depuis qu'on a eu cette formation, les collaborateurs sont plus sensibles à l'existence de la fraude et à la nécessité de la signaler ». Toutefois, l'encadrement précise que « Les effets sont variables selon les collaborateurs, plus ou moins pugnaces en fonction de leur expérience antérieure et de leur sensibilité ».*

#### **Entretien direction**

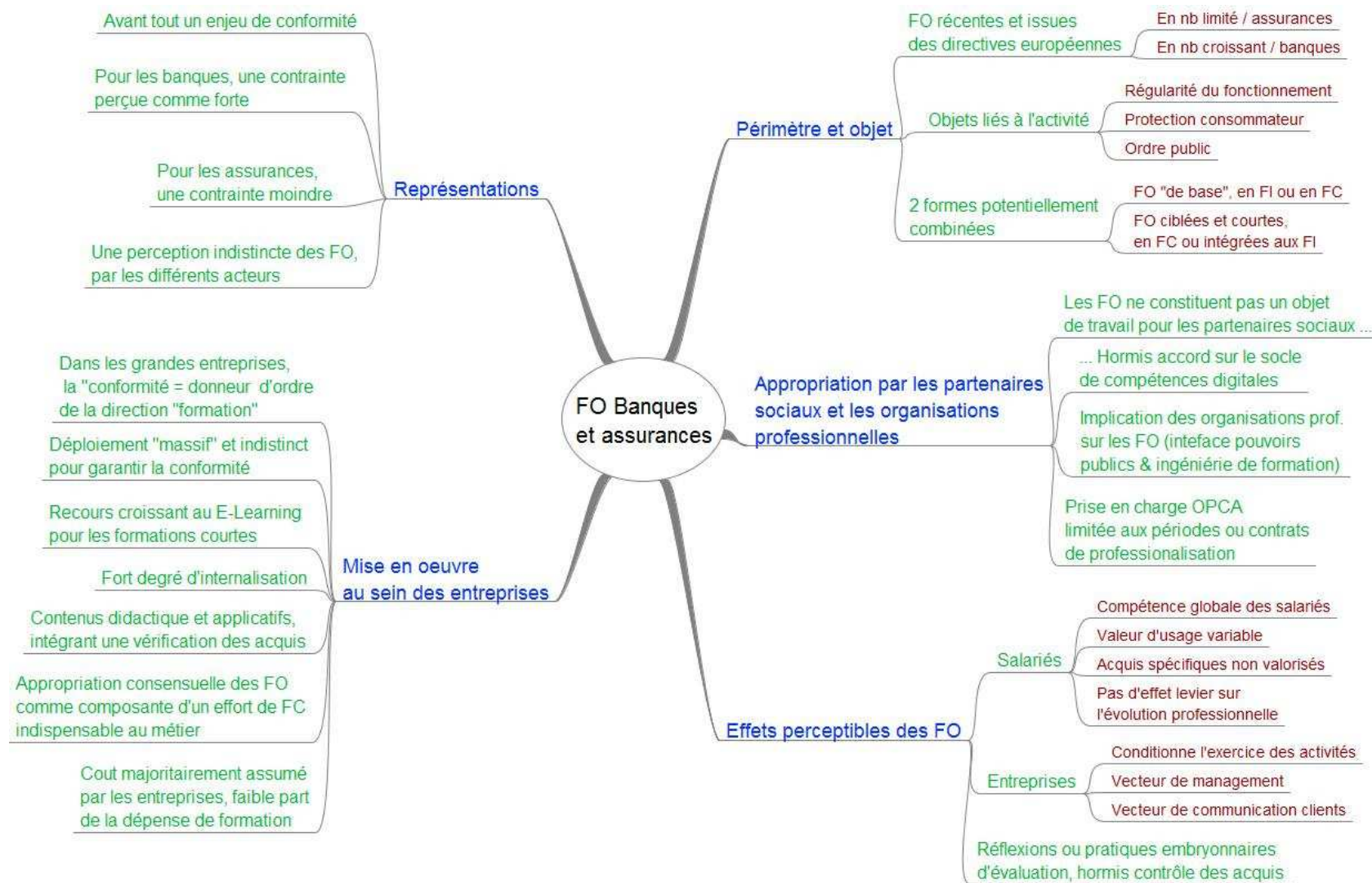
#### **Une approche embryonnaire des pratiques d'évaluation des FO**

*Concernant les effets sur les salariés, une responsable de la formation au sein d'une banque reconnaît que cette question est encore prématurée mais qu'elle devra être traitée : « Je dois voir cela avec la responsable conformité : comment apprécier les effets, car l'enjeu il est là. Le danger c'est d'être centré sur cette obligation de conformité, mais l'intérêt c'est dans les changements de pratiques ! ».*

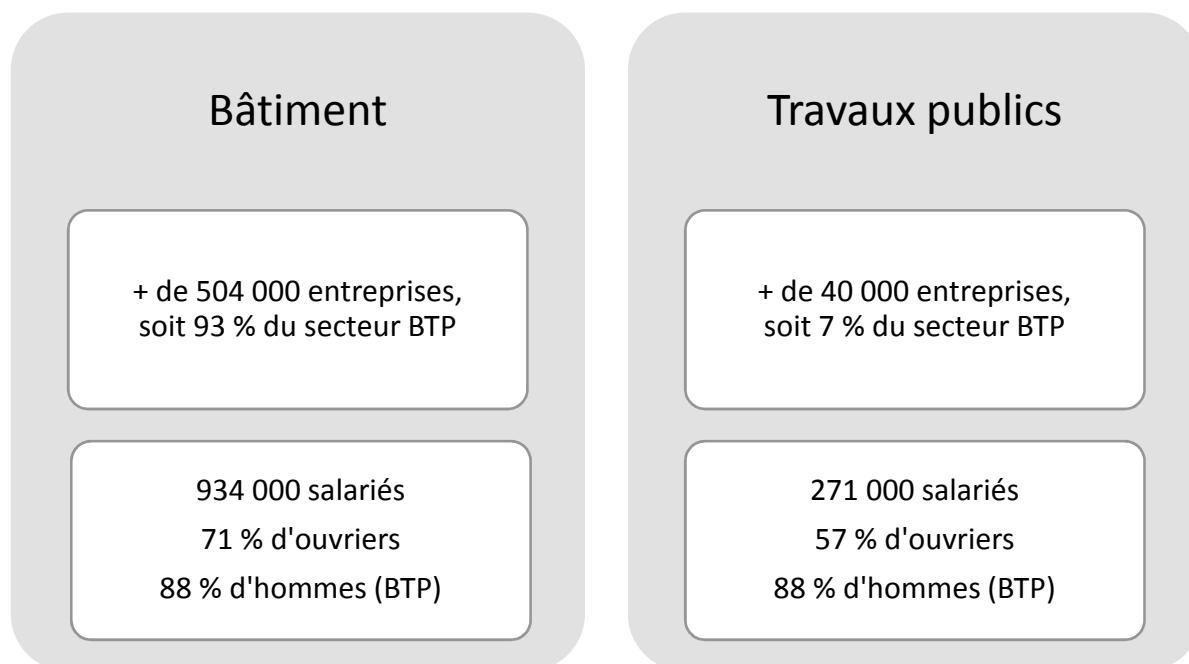
*Un autre responsable de formation, à l'échelle d'un groupe, indique mettre en place des processus d'évaluation séquencés, motivés notamment par la nécessité d'un retour sur investissement mesurable « car on a xx M€ à justifier dans un contexte de contraction des marges, du fait des taux d'intérêt très faibles ».*

#### **Extraits monographies**

### III. 2.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur des banques et assurances



### III. 3. Le secteur du bâtiment et des travaux publics



#### Présentation des éléments clefs du secteur

Le secteur est caractérisé par la **prégnance de petites entreprises** (94 % des entreprises du secteur comptent moins de 10 salariés, 64% ne comptent aucun salarié). Aussi **l'effectif moyen est-il de 2,5 ETP**. Le secteur regroupe près de 40 % des entreprises artisanales françaises. Néanmoins, on dénombre quatre « majors » et les entreprises de 250 salariés ou plus réalisent le quart du chiffre d'affaires du secteur.

Concernant les effectifs du secteur, il s'agit majoritairement d'**ouvriers**. Les salariés se répartissent entre les métiers de la production (68%), les fonctions administratives et commerciales (18%) et les métiers techniques d'encadrement (14%). Si le profil de recrutement reste **quasi exclusivement masculin**, les **femmes sont de plus en plus présentes**, notamment parmi les architectes et cadres.

**Constructys** est l'OPCA unique du BTP. Compte tenu du nombre important d'entreprises adhérentes, l'information et le conseil aux entreprises sont délégués aux organisations professionnelles d'employeurs pour les entreprises de -10 salariés et aux 24 organisations paritaires régionales pour les entreprises de +10 salariés et plus.

Le secteur a connu une **progression importante de l'activité de formation continue de ses salariés** (+27% bénéficiaires de formation entre 2007 et 2013), malgré des pratiques très disparates entre les entreprises. En 2014, la majorité des formations financées au titre du plan de formation bénéficie aux ouvriers (59%) et au plus de 35 ans (59%). Les formations dispensées recouvrent les **enjeux forts de sécurité des personnes et des travaux**, qui motivent un nombre important de formations obligatoires ou fortement recommandées (124 recensées par l'OPCA). Par ailleurs, l'évolution des **exigences environnementales** et les **mutations du secteur** supposent d'adapter les compétences des salariés, notamment par le biais de la formation.

### III. 3.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires

#### **Un nombre élevé de FO, recouvrant deux types d'obligations**

Dans le secteur du BTP, le sujet des formations obligatoires fait l'objet de travaux et de réflexions depuis plusieurs années au sein des partenaires sociaux et acteurs du secteur, en raison de la place importante et croissante des obligations qui s'imposent aux employeurs en matière de sécurité.

Ainsi, un guide des formations obligatoires et recommandées a été élaboré par Constructys<sup>16</sup> à partir d'un groupe de travail réunissant plusieurs partenaires. Il recense 124 formations (environ 100 obligatoires / 24 fortement recommandées) organisées autour de 13 thèmes :

1. conduite d'engins,
2. électricité,
3. santé,
4. travaux en hauteur,
5. amiante,
6. soudage,
7. transport,
8. installations thermiques et sanitaires,
9. nucléaire / radioprotection,
10. travaux en milieu industriel,
11. contrôle technique des ouvrages,
12. risques explosifs incendie,
13. travaux subaquatiques.

Le périmètre des formations obligatoires retenu dans le guide (présenté aux partenaires sociaux) repose sur deux types d'obligations :

- **Les obligations liées à l'existence d'un texte réglementaire** qui précise une obligation de formation (ex : prévention, sécurité, amiante, électricité...). Sont également prises en compte des formations non strictement obligatoires mais fortement recommandées, à savoir des formations répondant à une obligation générale mais sans référence à un texte sur le type de formation à mettre en œuvre (pour exemple, afin d'exercer le métier de soudeur la formation est recommandée pour réussir l'examen, qui lui est obligatoire).
- **Les obligations de marché**, permettant de répondre aux exigences des donneurs d'ordre. Cela concerne principalement EDF dans le domaine du nucléaire, ou GDF pour le soudage des conduites de gaz.

Ceci étant, le recensement des FO à travers le guide de Constructys n'écarte pas toutes les ambiguïtés ou imprécisions des textes laissant une large part à l'interprétation des entreprises.

A souligner que le guide ne prend pas en compte les formations obligatoires de prévention / sécurité au sens large (au sens de l'article L.4141-2 du code du travail).

---

<sup>16</sup> OPCA du secteur BTP

## Une vision relativement partagée et des interprétations « à la marge » de la part des dirigeants

Globalement, les dirigeants d'entreprises interrogés ont une représentation relativement convergente des formations obligatoires, liées à la question de la sécurité des hommes et des travaux, question prégnante dans ce secteur « à risques ».

**Petites et grandes entreprises partagent une vision sur la convergence entre « formations obligatoires » et « risques ».** Comme l'indique un gérant d'une petite entreprise : « *Ma hantise, c'est l'accident. J'essaie de former comme je peux, selon la conjoncture et la charge de travail* ». La responsable RH d'une plus grande structure explique que, « *compte-tenu de la dangerosité du secteur, la sécurité apparaît le principal enjeu de la formation. Pour 2016 par exemple, la santé et la sécurité constituent la priorité des orientations stratégiques décidées par le comité de direction. Le développement ou le maintien des compétences viennent en second et le développement personnel en troisième position ; ce qui, de fait, ne constitue pas une priorité de la formation* ».

**Selon l'activité de l'entreprise, les formations entrant dans le périmètre de la FO varient selon la probabilité des risques liés aux chantiers.** Ainsi, certaines entreprises de TP caractériseront la FO principalement à travers les CACES ou les formations de conducteur routier, d'autres à travers les habilitations électriques, d'autres à travers un ensemble plus hétérogène (produits dangereux, contexte de travail à risques...). Ainsi, pour un cadre interrogé, responsable de la sécurité dans son entreprise, « *l'habilitation électrique n'est pas une formation obligatoire tant que les salariés ne sont pas confrontés à un circuit électrique durant leurs travaux* ».

Certaines formations de **prévention au sens large** (gestes et postures par exemple) sont diversement intégrées dans le champ des obligations par les entrepreneurs rencontrés.

L'imprécision des textes réglementaires est parfois soulignée par les interlocuteurs les plus « experts » des textes (un responsable sécurité par exemple). Le manque de clarté peut concerner le caractère recommandé ou obligatoire de la formation, l'objet de l'obligation (autorisation/formation / information), les délais de validité, ou encore le niveau de formation. **La libre appréciation des employeurs est ainsi fortement sollicitée dans la détermination des formations obligatoires concernant leurs salariés.** Cette marge d'appréciation peut conduire à des approches de prévention maximale dans le cas d'une activité à risque élevé et constant (ex : entreprise de cordistes) ou d'affranchissement pour des entreprises moins exposées.

### ***Des postures différenciées des entreprises face à l'absence de contours précis des obligations***

Un responsable sécurité d'une entreprise de cordiste admet : « *le CQP n'est pas rendu obligatoire par la loi. Le code du travail impose seulement d'être formé à la situation du chantier auquel vous êtes confronté. Vous devez être formé pour réaliser un secours et évoluer en sécurité. Tout ça n'est pas très précis et n'impose pas le CQP en tant que tel. Le CQP permet d'avoir un panel de compétences pour s'adapter à la situation des travaux en hauteur. C'est donc obligatoire chez nous. C'est aussi une question de responsabilité pour le chef d'entreprise. Le CQP est une preuve pour les donneurs d'ordre et les commanditaires* ». Selon lui, la même ambiguïté entoure les CACES qui ne sont pas obligatoires « en soi » (c'est la formation qui est obligatoire) et même la notion de recyclage dont la périodicité reste floue : « *autant que nécessaire* ».

#### ***Entretien direction***

Dans les entreprises de plus de 10 salariés, la FO représente une part importante des volumes et des coûts de la formation des salariés. Selon les entreprises et en fonction de leur niveau

d'activité<sup>17</sup>, la part des FO peut atteindre 80 % des heures et jusqu'à 65% des couts. Pour les plus petites entreprises, la FO est presque « négligeable » ... et parfois « négligée » : en 2012, 6 % des entreprises de moins de 10 salariés ont réalisé des FO contre 42 % des entreprises du bâtiment de plus de 10 salariés et 62 % des entreprises de travaux publics de plus de 10 salariés (source Constructys).

Pour les entreprises, les FO recouvrent un **enjeu d'activité** (les salariés ne pouvant réaliser certaines tâches sans habilitation ou formation) et **d'organisation des ressources humaines** (les habilitations étant individuelles).

Cette contrainte situe, **de fait, la formation obligatoire en bonne place dans le plan de formation des entreprises**. Les formations (réalisées le plus souvent par des organismes de formation) sont aussi une façon relativement simple et sécurisante pour les employeurs de s'assurer de leurs obligations légales (des habilitations par exemple sont données par l'employeur au salarié à partir d'un niveau évalué par un organisme extérieur à l'entreprise). La formation obligatoire est donc appréhendée comme une nécessité pour l'exercice de l'activité et moins comme un moyen de développement de cette dernière (contrairement aux formations de développement des compétences).

Pour certains dirigeants des entreprises de plus de 10 salariés, la place réservée aux formations obligatoires est perçue comme un frein au développement d'autres formations d'adaptation au poste ou de développement des compétences. En tendance, la FO est perçue plus souvent comme une contrainte par les dirigeants qui ont le sentiment de «subir l'inflation réglementaire », cette perception est accrue s'ils évoluent dans un contexte économique « contraint ». Ainsi, la perception négative du caractère obligatoire de la FO semble davantage le fait des entrepreneurs qui connaissent des difficultés économiques que de ceux qui connaissent un développement du chiffre d'affaires<sup>18</sup>.

**Quant aux salariés, ils semblent peu intéressés et impliqués sur le sujet.** Les entretiens avec les salariés et/ou les délégués du personnel montrent que la FO reste pour les salariés du registre de l'employeur. C'est lui qui a la responsabilité et la contrainte de sa mise en œuvre. Bien que la FO concerne le plus souvent la sécurité des salariés, ces derniers se sentent **relativement peu investis dans sa mise en œuvre et son suivi (durée de validité) même s'ils peuvent y trouver des bénéfices**. Certains salariés interrogés ont des difficultés à tracer les formations qu'ils ont suivies (date, niveau, OF, ...) et renvoient vers l'entreprise qui, elle, détient des informations précises, s'étant dotée des moyens de suivi des formations.

**Un sujet laissé à la responsabilité de l'employeur**

Pour le délégué du personnel, la formation obligatoire est ce qui complète la formation initiale sur les volets de l'utilisation du matériel et engins et la sécurité des salariés. Il reconnaît volontiers qu'en dehors de certains dispositifs anciens et réguliers (tels les CACES), les contours du périmètre de la FO sont relativement flous pour les salariés. D'après lui, la FO reste pour les salariés du registre de l'entreprise. C'est elle qui a la responsabilité et la contrainte de la mise en œuvre. Bien qu'elle concerne le plus souvent la sécurité des salariés, ces derniers se sentent ainsi peu investis sur ce sujet.

**Extrait monographie**

<sup>17</sup> Lorsque le niveau d'activité baisse, l'entreprise va être amenée à différer certaines actions de formation non obligatoires. Les FO vont alors représenter une part plus importante du total.

<sup>18</sup> Dans son rapport d'activités 2014, Constructys mentionnait que les entreprises du BTP avaient mis un frein sur la formation cette même année suite aux années de crise économique, de baisse des marchés publics et de fragilité des PME, pour recentrer leurs actions sur les priorités stratégiques.

### III. 3.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs

#### Un déploiement des FO plus ou moins intégré en fonction de la taille des entreprises

La FO est mise en œuvre différemment selon la taille de l'entreprise : si elle est régulière et intégrée aux activités des moyennes et grandes entreprises, elle apparaît plus ponctuelle et moins organisée au sein des TPE.

- Pour **les moyennes et grandes entreprises**, les FO sont planifiées, régulières, récurrentes (recyclages) et concernent souvent un nombre important de salariés (une action de prévention sécurité peut concerner l'ensemble des salariés de l'entreprise). **La formation, notamment obligatoire, est intégrée à l'organisation des activités** : les formations sont par exemple programmées en janvier, mois de moindre activité dans ce secteur, les entreprises sont dotées de logiciels de suivi individuel des formations, l'affectation des postes est réalisée selon les habilitations acquises et les formations suivies.

##### *Un déploiement généralement intégré des FO dans les moyennes et grandes entreprises*

Les mois d'hiver sont des mois d'intempéries pour le secteur du bâtiment. Pour garantir la santé et la sécurité des salariés, le code du travail oblige les employeurs à interrompre les chantiers exposés à certaines conditions atmosphériques, tout en assurant l'indemnisation des salariés temporairement privés d'emploi. Aussi, au sein de l'entreprise, un temps de formation a été déterminé à cette période moins propice à l'activité de chantier. Celui-ci a lieu pendant une semaine, au retour des congés de Noël durant lesquels l'entreprise est fermée.

##### **Extrait monographie**

- Pour **les TPE**, qui ne disposent pas de fonctions supports, l'information, la prévision, la programmation et l'organisation de la formation restent des activités réalisées plus ponctuellement selon les besoins et les opportunités de réalisation des chantiers. Le plan annuel de formation, signe d'une stratégie de formation, est rarement formalisé au sein de ces structures.

##### *Une activité de formation moins formalisée dans les TPE*

Dans l'entreprise X, il n'existe pas à proprement parler de « plan de formation » : « *On en est pas là, souligne l'assistante. On met en place les choses au fur et à mesure. Je reçois les informations de la CAPEB, de Constructys, de la CCI aussi. C'est moi qui regarde ce qui est obligatoire ou non et je soumetts les choses.* ». Il n'existe pas de système de suivi individuels des formations. Il revient aux salariés de gérer leurs habilitations et certificats. Les organismes de formation sollicités relancent l'entreprise au terme de la validité des formations.

##### **Extrait monographie**

#### Les modalités de prise en charge des FO

Pour faciliter le financement de la FO, la branche du bâtiment a signé l'accord du 10 février 2015. Celui-ci prévoit une contribution supplémentaire conventionnelle, s'élevant à 0,20 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 10 salariés et de moins de 300. L'accord précise que les contributions supplémentaires conventionnelles collectées par l'OPCA de la Construction financent un certain nombre d'actions prioritaires dont « **l'amélioration de la santé et de la**



## sécurité au travail pour l'ensemble des salariés accédant ou en poste dans les entreprises du bâtiment et la prise en charge des formations correspondantes.<sup>19</sup>

L'OPCA Constructys apparaît relativement dynamique sur le sujet car la FO constitue un réel sujet de préoccupation du secteur (rédaction du guide, données sur les formations, groupes de travail). Localement, le conseiller formation de l'entreprise est une personne ressource des dirigeants pour l'élaboration du plan de formation et de son financement, et donc pour la mise en œuvre des FO.

Pour les TPE, l'information et le suivi de l'entreprise proviennent essentiellement des fédérations employeurs, délégataires de l'OPCA du BTP. Mais on constate aussi d'autres relais d'information, tels des clubs d'entrepreneurs, des fournisseurs ou certains organismes de formation. Ces derniers peuvent avoir un rôle de veille sur certains aspects législatifs et réglementaires ou agir comme rappel pour certains recyclages de formation. Quand l'entrepreneur est seul à gérer la partie administrative de son activité, ces relais sont appréciables.

### *Le rôle des formations dispensées par les clients*

Laurent, maçon, n'a suivi aucune formation ces dernières années à l'exception de celles organisées et dispensées par une entreprise cliente : « On va dans les locaux de X. Ils nous passent des diapos, nous posent des questions. Ça dure une journée. Je l'ai fait trois fois, une fois par an. Ils nous parlent des postes de travail, des vêtements et des accessoires qu'il faut porter. C'est les règles de sécurité. C'est bien, ça permet de travailler correctement. Il y a des choses qu'on nous redit et des choses nouvelles aussi. Cela permet de travailler à X et uniquement à X mais ça peut servir aussi sur d'autres chantiers »

### *Entretien salarié*

Les TPE rencontrées ne suivent que rarement le budget dédié à la formation. Les chiffres sont connus dans les « grandes masses » mais pas précisément. Il n'y a pas d'analyse des coûts surtout si ceux-ci sont peu élevés. Dans certains cas, faute d'organisation, les TPE ne montent même pas les dossiers de remboursement.

Dans le cadre des plans de formation, les FO peuvent faire l'objet d'une prise en charge par Constructys conformément aux critères généraux de prise en charge définis par celui-ci :

- Coûts pédagogiques : plafonds entre 3€/h (plan collectif) à 30 €/h,
- Forfait salaires : entre 1 €/h (plan collectif) et 12 €/h
- Frais annexes : 8 % des coûts pédagogiques

Toutefois, **la contribution de l'OPCA aux FO est tendanciellement en baisse, selon les observations des dirigeants.** Des contributions volontaires complémentaires des entreprises permettent toutefois d'optimiser le financement des plans de formation. Bien que majoritairement mobilisées par les entreprises rencontrées, les contributions volontaires constituent une nouvelle charge selon les entreprises. La perception critique quant à l'adaptation des FO (Cf. § suivant) semble focaliser les dirigeants sur l'aspect financier de celles-ci ou sur la charge administrative des dossiers.

<sup>19</sup> Aucun accord de branche n'a été conclu dans les Travaux Publics sur la mise en place, pour les entreprises de 10 salariés et plus, d'une contribution conventionnelle supplémentaire à la contribution unique. Les entreprises de Travaux Publics de 10 salariés et plus sont donc tenues de s'acquitter uniquement de la contribution légale de 1% de la masse salariale.

## Des critiques récurrentes sur la mise en œuvre

Les formations obligatoires sont mises en œuvre par des organismes de formation très diversifiés et les petites entreprises font appel aux organismes locaux. En 2012, 50 % des formations ont été réalisées par 2 917 organismes de formation. Certains organismes sont toutefois récurrents : l'OPPBTP, APAVE, GRETA, AFPA, ...

Les formations sont proposées « clé en main » par les OF aux entreprises. Les contenus sont établis à travers les prescriptions issues des textes de référence ou de recommandations institutionnelles définissant des référentiels de formation (comme la CNAMTS pour les CACES par exemple<sup>20</sup>).

Ces formations ont lieu essentiellement en présentiel et selon des approches pédagogiques « classiques » alternant théorie et mise en pratique. **C'est moins le sens et les objectifs de la formation obligatoire (sécurité, santé...) qui sont critiqués par les dirigeants qu'une mise en œuvre peu adaptée et indifférenciée.** Selon la plupart des employeurs, la FO n'est pas adaptée aux types de salariés (utilisateurs réguliers ou occasionnels, anciens / nouveaux professionnels...) et aux caractéristiques de l'entreprise (activité, territoire d'exercice, taille de l'entreprise nécessitant plus ou moins de polyvalence des salariés,...). Elles sont réalisées sur des temps qui sont, selon elles, souvent trop longs (induits par un seuil de prise en charge Constructys à partir d'une journée) que les contenus ne justifient pas et nécessitent des recyclages nombreux et indifférenciés selon les salariés ciblés.

### *Une critique récurrente sur la mise en œuvre indistincte des FO*

La direction de l'entreprise, ainsi que certains salariés, déplorent la mise en œuvre de recyclages quand ils s'adressent à des ouvriers quotidiennement en poste : « *Les formations obligatoires initiales répondent à un besoin des salariés. Elles contribuent à son évolution professionnelle. Elle est valorisable s'il change d'entreprise. C'est une corde supplémentaire à son arc. Les recyclages...c'est très différent. Leur utilité reste à démontrer : notre grutier qui travaille tous les jours sur sa grue doit repasser tous les 5 ans une formation de plusieurs jours ! C'est trop. Les recyclages devraient être plus courts et la possibilité de tests secs (sans formation) devrait être envisageable pour ceux qui s'y sentent prêts. Les salariés n'accueillent jamais avec enthousiasme ce type de formation. En revanche, ce n'est pas le cas des formations SST (1ers secours) qui, elles, ne sont pas mises en œuvre régulièrement par les salariés. Dans ce cas, ils ont besoin de revoir régulièrement les choses. Les recyclages répondent alors à un besoin.* » (Assistante RH)

#### **Entretien direction**

André est électricien et a suivi les contrôles d'habilitation électrique : « *Je pense que ces formations sont toujours intéressantes même si la plupart du temps, on connaît déjà tout ce qui est enseigné. La preuve : j'ai eu 19/20 à mon test alors que je ne suis pas le meilleur.* »

#### **Entretien salarié**

### *III. 3.3. Les effets des FO et les pratiques d'évaluation*

#### Des effets principalement reconnus en termes de sécurité

Si l'efficacité et l'efficience des formations obligatoires sont relativement critiquées par les dirigeants d'entreprises de PME voire, dans une moindre mesure, par les salariés, **tous reconnaissent des effets positifs en termes de sécurité au travail.** La FO a l'intérêt de

<sup>20</sup> la CNAMTS qui a mis en place ce dispositif en vue de la délivrance par les employeurs des autorisations de conduite. Le CACES repose sur 6 recommandations de la CNAMTS (une pour chaque famille d'engins concernés), qui définissent un référentiel pour les tests théoriques et pratiques à effectuer. La réussite à ces tests d'évaluation est sanctionnée par la délivrance d'un certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

positionner la sécurité au centre des activités de l'entreprise et conduit à une prise de conscience des salariés des risques encourus et, in fine, à une meilleure prévention. Ainsi, si les recyclages concernant l'utilisation de matériels ou d'engins sont critiqués par certains utilisateurs réguliers car parfois jugés redondants, la récurrence des formations de santé et sécurité au travail (SST) est appréciée du fait de la faible confrontation des salariés aux accidents du travail dans leur activité quotidienne. En effet, les salariés sont peu habitués à pratiquer « les gestes qui sauvent » et leur « répétition régulière » est jugée positivement.

**Pour les salariés, les effets perçus de la FO semblent être hétérogènes selon l'ancienneté ou l'expérience, l'âge et le poste occupé.** Si les plus jeunes salariés voient des axes de progrès concernant certaines formations obligatoires, ils perçoivent aussi des effets en termes d'employabilité, d'autonomie ou de polyvalence. La formation peut être perçue comme un temps agréable d'ouverture, de connaissance et de rencontre d'autres salariés. Les plus anciens ou expérimentés ont davantage de difficultés à percevoir des effets positifs au-delà de l'obligation.

#### **Une perception des FO et des effets hétérogènes selon les salariés**

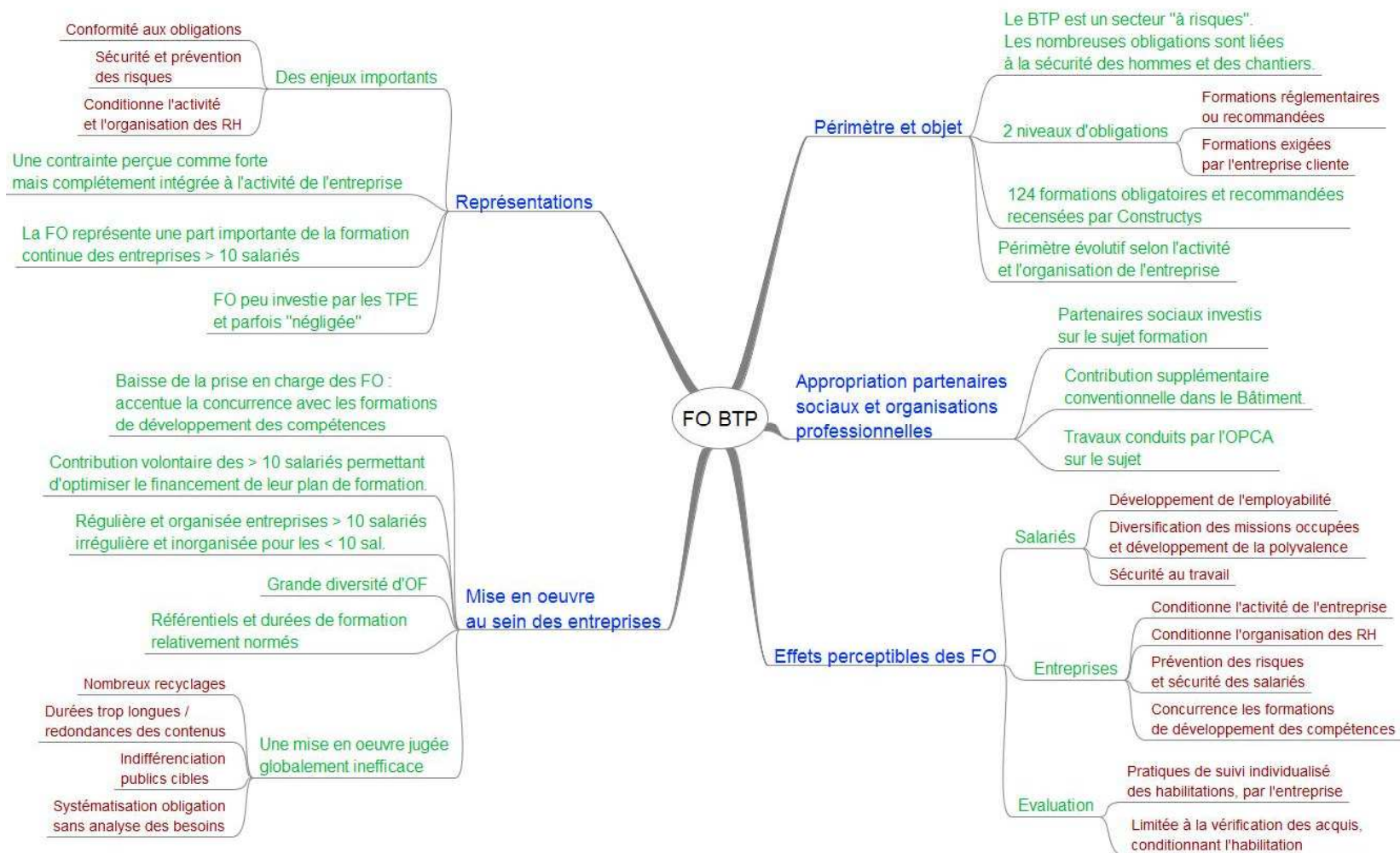
Dans une entreprise de platerie/ peinture, deux salariés témoignent d'une perception très différente par rapport au CACES. Pour le premier : « *C'est celle que je préfère ! Avant cette formation, je travaillais en nacelle mais je ne pouvais pas la conduire ou la guider. C'est intéressant parce que ça diversifie le travail. Je peux plus facilement travailler en hauteur maintenant.* ». Un autre salarié est quant à lui moins enthousiaste : « *Je connaissais déjà tout... C'est vraiment pour les papiers qu'on le fait ! J'utilise souvent l'engin. On a fait de la théorie et de la pratique. Le premier jour, c'est la formation et le second, c'est l'examen. Pour la pratique, c'est long. Il y a 3 formateurs et on passe un à un, alors il y a beaucoup d'attente. Le point fort, c'est qu'une fois l'examen passé, on peut s'en aller.* »

#### **Entretiens salariés**

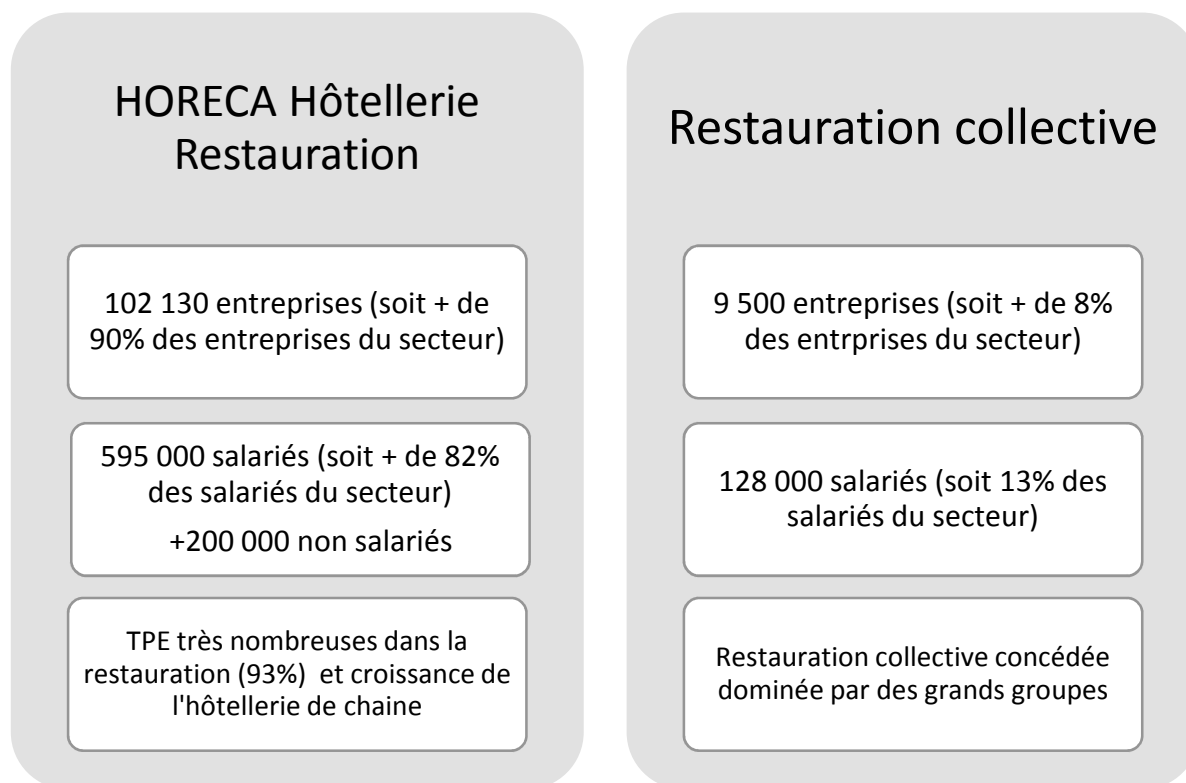
Pour l'entreprise, la FO conditionne l'activité de l'entreprise et son organisation des ressources humaines. **Les contraintes de la FO sont donc déterminantes pour son propre fonctionnement et organisation.**

Toutefois, il n'existe pas de pratiques d'évaluation de la formation obligatoire à proprement parler, sinon des « tests » ou « quiz » effectués en fin de session de formation qui valident le suivi de la formation ou déterminent un niveau de pratique dans certaines matières (conduite d'engins, habilitation électrique). L'évaluation de ce type de formation se limite alors à l'obtention ou non du certificat, de l'habilitation ou de l'attestation. Les effets en termes de prévention et de sinistralité, notamment, ne sont pas appréciés.

### III. 3.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur du BTP



### III. 4. Le secteur de l'hôtellerie restauration



#### Présentation des éléments clefs du secteur

Le secteur est caractérisé par une part **très dominante de TPE (86%) et d'établissements sans salariés** (40% des établissements). Il s'agit par ailleurs d'un secteur d'activité en tension sur l'emploi (difficultés de recrutement, temps partiels, fortes mobilité et saisonnalité). Les qualifications pour l'accès à l'emploi vont du CAP aux masters spécialisés en hôtellerie-restauration, bien que 70% des jeunes présents dans les entreprises n'aient eu aucune formation spécifique aux métiers du secteur.

La pratique générale de formation continue, en développement récent, demeure parmi les plus faibles de tous les secteurs (**taux d'accès 30%** en 2010). Les publics de la formation continue sont majoritairement des salariés âgés de 25 à 44 ans, en particulier dans les entreprises de 10 salariés ou plus. Dans un secteur où le taux de féminisation est de 48%, la formation continue profite plus largement aux hommes qu'aux femmes (60% d'hommes). On observe également des **disparités régionales** marquées en termes d'accès à la formation (34% en Ile-de-France contre 9% en région Rhône-Alpes). Par ailleurs, **le recours au temps partiel et à l'emploi saisonnier** est très prégnant, ce qui ne facilite pas l'accès à la formation professionnelle continue (difficultés à fidéliser, absence de logique de parcours,...).

Pour le déploiement des formations, le plan de formation est plus largement utilisé dans les entreprises de +50 salariés, tandis que les actions collectives du FAFIH (OPCA du secteur) sont principalement utilisées par les TPE. Certaines organisations patronales ont développé leur propre organisme de formation, de même que **certains grands groupes** disposent de leur propre structure de **formation interne**. Le nombre de formations règlementairement obligatoires demeure restreint, et s'impose indistinctement aux salariés et non-salariés (patrons proportionnellement très nombreux).

### III. 4.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires

#### Un nombre limité de formations obligatoires

Le secteur de l'hôtellerie-restauration se caractérise par **un nombre limité de formations obligatoires** (toutefois plus important dans l'hôtellerie que dans la restauration) **motivées quasi exclusivement par des impératifs de sécurité physique (employés et clientèle) et d'hygiène alimentaire**. Pour l'ensemble du secteur, l'observatoire du FAFIH (OPCA du secteur) identifie 14 actions prises en charges par l'OPCA (dont 3 relevant du secteur des casinos, non étudié spécifiquement). 7 des 11 autres actions concernent des FO généralistes qui s'imposent au plus grand nombre des secteurs professionnels et portent toutes sur des questions de sécurité (SST, habilitations électriques, SSIAP...) et 4 sont spécifiques aux métiers concernés. Parmi ces dernières, 3 sont de source réglementaire, la plus généralisée concernant l'hygiène des activités de production alimentaire pour la restauration et 1 de source conventionnelle relative à l'exercice de la fonction de tuteurs d'apprentis ou de contrats de professionnalisation (« Permis de former »). Par ailleurs, une formation préalable à l'obtention de la licence d'exploitation d'un établissement de café/restauration, dite « permis d'exploitation », concerne principalement les patrons non-salariés, très nombreux dans le secteur, mais également les salariés susceptibles d'assurer la gérance d'un établissement.

**L'identification des formations obligatoires par les PME/TPE** des sous-secteurs dominants de la restauration traditionnelle et de l'hôtellerie familiale **est très largement induite par le FAFIH** qui a développé pour les FO un système de financement direct et propose des « actions collectives » à ses adhérents pour encourager leur suivi. Les organisations professionnelles contribuent également à informer des FO et à susciter le respect de ces obligations. Dans la part prédominante des TPE de ces sous-secteurs, la méconnaissance des obligations réelles de FO, la contrainte de très petits effectifs (- 5 salariés) à libérer un membre du personnel et le doute vis-à-vis de l'intérêt même des formations contribuent à limiter le respect des obligations et induisent un attentisme vis-à-vis des contrôles pour s'y soumettre.

#### *Les sujets de FO, objet de politique RH d'ensemble*

Certains thèmes de FO font l'objet de programmes stratégiques annuels transversaux impulsés par la Direction Générale. Cela a été le cas en 2014, sur la question de la sécurité au travail. Fixé comme axe stratégique de l'année visant à réduire le nombre des accidents de travail, un programme de prévention a été mis en place par la direction de la sécurité au travail, incluant des actions de formation obligatoires pour tous les personnels de XXX (soit au-delà des obligations réglementaires de FO en la matière). Cette orientation résultait d'une préoccupation de la direction générale affichée comme « la priorité des priorités » en invoquant l'argument « *qu'on ne pouvait pas envoyer chez les clients des professionnels de la qualité de service si le personnel n'est pas assuré de sa sécurité au travail* ». La mesure des effets de ce programme était assurée au moyen d'indicateurs de suivis nationaux, parmi lesquels le taux de participation aux formations (obligatoires pour tous les salariés) et le taux d'accident du travail.

#### **Extrait monographie restauration collective.**

« programmes annuels » propres sur les thèmes des formations obligatoires (SST, hygiène...). Celles-ci sont imposées à tous leurs établissements selon des volumes et des modalités qui

**Les entreprises de taille plus importante** (> 50 salariés), relevant principalement des sous-secteurs de l'hôtellerie de chaîne et de la restauration collective, sont soumises aux mêmes formations obligatoires ou à des obligations de résultats nécessitant celles-ci. Les chaînes ou grands groupes développent cependant des politiques RH et Formation qui les amènent à définir des

peuvent dépasser les strictes obligations réglementaires. Ces programmes viennent de fait alors soutenir l'exigence réglementaire de FO sur le thème considéré.

Ces grandes entreprises développent par ailleurs leurs propres formations, imposées à tous leurs établissements et de ce fait considérées comme obligatoires par les collaborateurs : formations d'acculturation aux pratiques de l'entreprise pour les nouveaux embauchés, formations managériales pour les personnels voulant accéder à des positions d'encadrement,...

### **Des formations obligatoires aux niveaux de précision et de contrôle différenciés**

En matière d'hygiène alimentaire, l'obligation de formation est précisément prescriptive (durée et programme), pour l'action de « Référent Hygiène » imposée à la restauration traditionnelle (décret 2011-731 du 24 juin 2011), mais reste « de principe général » pour la restauration collective où la transposition des directives européennes (« Pack Hygiène ») dans le code de la santé publique impose l'obligation de méthodes et de résultats (selon la norme HACCP), mais sans préciser les contenus, les durées ou les fréquences des formations nécessaires.

**En matière de sécurité, les prescriptions des FO sont plus explicites et précises**, même si la désignation des personnels concernés et le choix des niveaux pertinents (en fonction de leurs tâches ou de l'effectif de l'entreprise) peut s'avérer délicat pour leurs employeurs et nécessiter un conseil externe que les organismes de formation tendent à assurer (ex. du choix entre les formations CACES ou habilitations électriques ou des personnels concernés par les obligations de formation SST...).

Aucune des FO recensées dans le secteur ne s'applique à la totalité des entreprises. Elles relèvent de l'activité propre à chaque sous-secteur (ex : CACES pour les lieux de stockage et de transport de denrées ou de matériels en restauration collective ou en hôtellerie) ou encore de la taille des établissements et de leurs équipements (formations SSIAP pour les établissements recevant du public et immeubles de hauteur).

Malgré un nombre limité de FO dans le secteur, **la variabilité des critères pouvant fonder les obligations** de telle ou telle formation (poste, activité, effectif de l'entreprise ou de l'unité de travail, source réglementaire...) **induit de fait une appréhension incertaine**, par les responsables, de l'ensemble des FO qui s'imposent à chaque établissement. Des managers d'hôtel peuvent ainsi s'en remettre à leur responsable technique pour confirmer l'obligation d'une formation technique (habilitation électrique, SSIAP) ou regretter l'absence d'inventaire clair et exhaustif des FO qui s'imposent à leur établissement. Certaines grandes chaînes néanmoins, pilotant de façon centrale la gestion des RH et de la formation, déploient des outils informatisés d'enregistrement et d'alerte des FO suivies ou à faire suivre dans chacun de leur établissement.

**Pour les salariés**, la distinction entre formations obligatoires et autres formations continues apparaît très limitée. Le caractère d'obligation est le plus souvent perçu **du fait de l'injonction ou de l'incitation du dirigeant** à suivre telle ou telle formation, que celle-ci soit imposée par une réglementation ou motivée par un besoin de professionnalisation perçu par ce dernier pour le personnel concerné. Pour les personnels, c'est d'abord le caractère « choisi » ou « imposé par la direction » de toute formation suivie qui détermine son caractère « obligatoire ».

#### **Une formation obligatoire parce que imposée**

A propos de la formation en ligne que suit un employé d'hôtel sur les instruments de paiement sécurisé : « *Je pense que ça doit être obligatoire, le recueil de données sensibles (pour les cartes bancaires), en tous cas c'est imposé par le groupe* ».

#### **Entretien salarié**

Enfin **le périmètre des FO est aussi identifiable à travers les organismes et les procédures de contrôle** : Services sanitaires des Directions Départementales de la Protection des Populations (DDPP) pour les FO Hygiène, Commissions territoriales de sécurité des équipements recevant du public pour les FO Sécurité, Inspections du travail. La FO conventionnelle « permis de former » est contrôlée en interne au secteur par l'OPCA lors de l'attribution des financements des contrats de professionnalisation (et dans une mesure moins systématique par les chambres de commerce pour les contrats d'apprentissage).

En matière d'hygiène et de sécurité, les formations obligatoires ne constituent qu'un élément parmi d'autres dans l'ensemble des contrôles réalisés. L'intensité de ces contrôles est plus rigoureuse concernant la sécurité des bâtiments accueillant du public (avec des exigences en proportion de la taille de ces établissements), mais apparaît plus irrégulière dans le domaine de l'hygiène, en regard des effectifs et des moyens des services d'inspection sanitaire par rapport à un secteur constitué principalement de très nombreuses PME/TPE.

### *III. 4.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs*

#### **L'utilité des objets des formations obligatoires largement reconnue**

**La nature des thèmes principaux** des FO du secteur, relatifs à l'hygiène et la sécurité, **induit une large acceptation de principe de leur caractère obligatoire et de leur utilité**, même si leur mise en œuvre généralisée dans les TPE/PME reste largement à développer. L'intérêt pour les salariés de la formation SST est fréquemment invoqué au-delà du cadre professionnel pour son utilité dans la vie quotidienne.

Dans une partie des entreprises de restauration, **la question de l'hygiène est considérée comme constitutive de la qualité du produit/service vendu et comme enjeu de satisfaction de la clientèle** dans la diversité de ses composantes (ex : restauration collective/ personnes âgées). Ce thème est alors considéré comme objet spécifique de compétence à développer via les FO, aux côtés d'autres formations. Ainsi, dans certains petits établissements, les sessions de formation ayant un caractère d'obligation pour une partie de l'effectif du personnel (obligations d'un référent hygiène ou d'un maître de stage formé au tutorat) sont proposées, au-delà de l'obligation réglementaire, à d'autres personnels.

Pour les grandes entreprises de la restauration, notamment collective, les thèmes de l'hygiène et de la sécurité sont intégrés comme domaines de compétences à développer car ils constituent des enjeux de prévention. La préoccupation de formation à la sécurité des personnes et des établissements apparaît bien intégrée à la culture professionnelle de l'hôtellerie de chaîne et induit une vigilance particulière.

#### **Un poids relatif des formations obligatoires, variable selon les sous-secteurs**

Du fait du nombre limité de formations obligatoires **dans le sous-secteur de la restauration commerciale**, le poids de celles-ci ne peut être perçu comme trop lourd dans la dépense de formation continue de ses entreprises. Dans un secteur à la pratique de formation continue historiquement faible (taux d'accès de 30% en 2010), la réalisation des formations obligatoires peut parfois constituer les premières occasions de dépense en matière de formation et générer une pratique nouvelle dans les petits établissements, notamment à l'occasion du renouvellement



des gérants. **Les FO peuvent ainsi constituer un élément incitatif de développement de la formation continue**, éventuellement sous la contrainte « d'évènements extérieurs ».

#### ***Des formations obligatoires pour se mettre en conformité et sécuriser le travail des personnels***

*« Lors de la reprise de l'établissement à mon père, qui travaillait à l'ancienne, nous avons eu un « 1<sup>er</sup> avril » à la suite de visites de contrôles des services d'hygiène et de sécurité, nous indiquant toutes les non conformités de la maison et nous donnant 5 ans pour nous mettre aux normes », sous peine de fermeture. « Les premières années ont ainsi consisté à investir dans la rénovation de l'établissement pour le mettre en conformité aux normes et nous nous attachons aujourd'hui à être un établissement « sans remarque » lors des contrôles d'inspection ». Par ailleurs, mon épouse est une ancienne infirmière et est particulièrement attentive aux questions de santé au travail. On a fait faire un audit par la médecine du travail sur les conditions de travail (ce qui a été bien vu de l'inspection du travail et de l'URSSAF), audit qui a préconisé des adaptations dans les installations de l'hôtel qui ont été réalisées et qui a proposé de faire suivre à nos personnels de suivre les formations de SST »*

#### ***Entretien hôtelier***

**Le frein essentiel au développement des FO** dans le secteur, (contrainte de remplacement d'un personnel dans des équipes de taille réduite), **est ici le même que pour l'ensemble de la FC**. Et dans les régions comme PACA connaissant une très forte mobilité saisonnière, y compris sur une même saison, le turn-over des personnels à former peut accroître le sentiment de contrainte pour la formation de référent Hygiène. Cette résistance aux pratiques de FC génère localement des phénomènes de fraude sur la formation de Référent Hygiène (voir infra), qui ont amené l'OPCA à renforcer les contrôles préventifs. Enfin, l'obligation de formation au « permis d'exploitation », qui s'impose aux gérants des établissements de restauration, et son association avec la formation obligatoire d'un référent hygiène<sup>21</sup>, profite, dans les TPE, en premier lieu aux très nombreux patrons non-salariés du secteur (200 000), parfois à la place des salariés.

Au plan financier, la programmation des FO par le biais d'actions collectives par le FAFIH, permet leur prise en charge pour les établissements concernés. Les témoignages de dépassement de la nouvelle part de budget réservé au plan de formation (ou de non attention portée à celui-ci) confirment que l'application de la réforme de 2014 ne semble pas avoir d'incidence sur le financement des FO pour les TPE/PME, les plus nombreuses dans ce sous-secteur.

Le sous-secteur de la **restauration collective** est paradoxalement celui où le poids des Formations Obligatoires « formelles » est le plus faible, même si l'obligation de formation à l'Hygiène est néanmoins bien présente dans le cadre de la mise en œuvre des Plans de Maitrise Sanitaire (PMS), de l'application des normes HACCP et des contrôles réglementaires. Plus qu'ailleurs, la question de **l'hygiène est ici considérée comme une compétence indispensable pour tous les personnels de cuisine et de service** de ce secteur dont le niveau de qualification est par ailleurs plus faible (les cuisiniers y étant souvent les seuls titulaires d'un diplôme professionnel), où la mobilité est très importante et où la formation à d'autres compétences liées à leurs métiers paraît très inégalement mise en œuvre selon les entreprises. Le développement de cette compétence sur l'hygiène résulte ici **de plusieurs modalités complémentaires**, dont les actions formelles de formation (fréquemment réalisées en intra et sur site) ne constituent qu'une

<sup>21</sup> Les deux formations font fréquemment l'objet d'une offre combinée par les OF.

facette. Ces actions de formation sont complétées, voire remplacées, par les contrôles réguliers de laboratoires privés assortis de conseils aux personnels des cuisines ou par les interventions auprès des équipes d'un personnel qualifié (diététicienne, qualitatif), employé de l'entreprise. De telles interventions sont admises dès lors que leurs objectifs, contenus et modalités sont inscrits dans le volet formation du PMS et considérés comme pertinents par les contrôleurs.

**Dans les établissements hôteliers**, le poids des formations obligatoires, portant principalement sur la sécurité, pèse plus lourdement sur la dépense de formation continue. Les effets de la réforme de 2014, réduisant la part de contribution au plan de formation (entreprises de 10 à 50 et de 50 à 300 salariés) voire supprimant celle-ci (+ 300) et les objectifs de forte rentabilité imposés par les grands groupes à leurs managers locaux se conjuguent pour limiter les capacités de formation des établissements. La dépense consacrée aux formations obligatoires peut ainsi absorber une part dominante du plan de formation, que les objectifs de gestion assignés aux établissements leur imposent de ne pas dépasser. Les politiques de formation continue des grands groupes (via des académies internes notamment) permettent néanmoins d'offrir aux établissements d'autres opportunités de formation facultative, en laissant à ces derniers la charge de gestion et de programmation directe des actions de formations obligatoires.

Du fait de la contribution effective de l'OPCA par le biais des actions collectives, et compte tenu de la nature des formations obligatoires, le recours au CPF n'est apparu dans aucune entreprise interrogée comme une modalité de prise en charge.

### **Une préoccupation des FO néanmoins bien réelle**

La question des formations obligatoires n'apparaît pas de prime abord comme une préoccupation explicite dans le discours des responsables nationaux de l'OPCA du secteur, considérant celle-ci « de la responsabilité des exploitants ». Elle n'en constitue pas moins un objet réel de la politique du FAFIH qui a pris des dispositions spécifiques pour financer les FO s'imposant au secteur, pour les PME et TPE, en prévoyant des modalités simplifiées d'inscription. De même, si la question des FO n'apparaît pas comme un sujet de débat entre les partenaires sociaux, les organisations patronales développent des services de conseil et des offres de formation auprès de leurs adhérents qui concernent directement les FO.

Sur un plan conventionnel, l'action « permis de former » traduit ici l'appropriation par les partenaires sociaux d'un enjeu fort de prévention des abandons dans les formations en alternance. Cette formation « permis de former » fait paradoxalement l'objet de critiques de nombreux interlocuteurs (employeurs et salariés) sur son utilité de principe ou sur l'intérêt de ses contenus, du moins dans sa forme actuelle.

### **Des pratiques de réalisation des FO diversifiées**

Plusieurs pratiques ont pu être repérées dans les TPE/PME du secteur, consistant en :

- **des FO suivies exclusivement par le patron non salarié** (permis d'exploitation, permis de former, référent Hygiène) et une absence de formation continue pour les salariés. La bonne marche de l'entreprise repose sur le seul patron, qui éventuellement transfère ses acquisitions à son personnel.

- **A l'inverse, des FO suivies par plusieurs salariés, parfois au-delà de l'obligation.** Les FO sont programmées comme une autre FC sans distinction spécifique, en fonction de la demande du salarié ou de l'injonction/proposition du patron. Elles participent du développement général des compétences du personnel.

Les petites entreprises échappant encore à ces formations obligatoires n'ont pas été rencontrées dans l'étude mais demeurent encore nombreuses, en position d'attente « de l'injonction d'un contrôle » et constituent un enjeu fort pour le secteur du FAFIH. **Les pratiques de fraudes à l'initiative des organismes de formation ont en outre été relevées**, en particulier en Région Ile de France, consistant pour ceux-ci à inscrire fictivement des salariés en formation (parfois présentées comme « intra » ou en FOAD) et à délivrer de fausses attestations de présence, tout en permettant aux entreprises de bénéficier des financements du FAFIH pour payer ces organismes.

Afin de limiter les conséquences d'absences de personnel pour formation, les périodes de travaux et de rénovation des établissements impliquant leur fermeture sont assez généralement utilisées pour envoyer les personnels en FC. Ce parti pris se traduit par des volumes effectifs de FC très inégaux selon les années.

Pour les entreprises les plus vertueuses en matière de formation, au-delà du respect par le dirigeant des règles liées à l'exploitation voire de l'intérêt à considérer l'objet des FO comme une compétence nécessaire à l'activité, la recherche de labellisations multiples (Logis, Maître restaurateur...) constitue une incitation forte à la réalisation des FO par les personnels concernés.

La pratique de réalisation des FO par les hôtels (indépendants et de chaîne) s'avère plus systématisée, particulièrement sur les formations liées à la sécurité pour lesquelles la contrainte de dépôt annuel en préfecture d'un dossier actualisé d'exploitation et les visites régulières de services de sécurité impliquent une mise à jour constante des obligations.

Dans les grands groupes, les FO sont intégrées au sein de plans annuels spécifiques et systématisés sur les thèmes concernés (hygiène, sécurité) et la gestion centralisée de ces plans permet d'en assurer un suivi informatisé. La pratique de formations en intra (sécurité incendie, SST) y est également plus courante, en impliquant le plus grand nombre des personnels.

### **Une offre de formations obligatoires portées par des prestataires multiples**

L'offre de formation obligatoire constitue un marché spécifique de la formation continue en croissance, qui est assurée distinctement par :

- Des OF liées aux organisations nationales très présents sur l'offre FO, notamment celle conventionnelle du permis de former (UMIH, FAGHIT...)
- Des OF indépendants présents sur le marché général de la formation (publics – GRETA, CCI ou privés), généralistes multisectoriels ou plus spécialisé dans le secteur H&R
- Des OF ou académies internes aux grands groupes (SODEXO, RESTALLIANCE) développant une offre de formation pour leurs salariés et ceux d'autres entreprises du secteur.

L'offre de formation du secteur de l'hôtellerie-restauration distingue particulièrement les « formations règlementaires », référées à des textes précis (formation Référent Hygiène – décret 2011) et des « formations recommandées » ou « compétences » qui sont de nature à contribuer à

une obligation de résultats, telles que celles relative à l'obligation d'information des clients sur les allergènes, ou à la prévention de la légionellose. Ces dernières formations sont également proposées pour anticiper des litiges éventuels, comme l'indique un représentant d'UMIH formation.

### **Une offre pédagogique plutôt classique pour des formations aux contenus normés**

Les formations règlementaires du secteur (hygiène) ou plus générales (sécurité/SST, habilitations électriques, CACES...) présentent des contenus assez précisément prescrits à travers des référentiels de formation. Ainsi, le programme de la formation de référent Hygiène est-il précisément défini par le décret de 2011 qui l'institue. La marge d'adaptation relève alors principalement de leur déroulé ou des modes d'illustration pratique, selon les situations spécifiques observables dans le secteur. Les modalités d'illustration peuvent ainsi varier selon le lieu de la formation (en salle avec vidéo, sur plateau technique d'un OF ou en intra, dans l'atelier cuisine d'un établissement, voire partiellement en FOAD). Le choix des formateurs constitue un autre facteur de différenciation qualité, en étant attentif à l'expérience de ces derniers dans les sous-secteurs concernés. Elle peut également résulter la mobilisation d'outils innovants tels que des tablettes numériques et des supports logiciels développés à cette fin.

#### ***Offrir une qualité de formation sur des FO aux contenus standardisés***

*« L'organisme offre une formation « de qualité » assortie de la fourniture d'outils documentaires de gestion de la qualité par les restaurateurs formés (guide de bonnes pratiques, classeur de mise en place du PMS, fiche pratique de traçage de l'hygiène...) ainsi qu'un service après-vente (SAV de 6 mois). La formation de salariés de la restauration collective, pour lesquels, cette formation Référent Hygiène ne s'impose pas expressément, permet à leurs employeurs de satisfaire à l'obligation de principe de formation Hygiène (HACCP) et de leur faire acquérir les compétences nécessaires. La formation est assurée par deux professionnels (vétérinaire et biologiste), intervenants extérieurs. Elle est assurée en salle, sur 2 lundis distincts de 7h, pour des apports essentiellement théoriques que les formateurs s'emploient à rendre pratique au moyen de vidéos sur des cas concrets et d'échantillons de culture (biologie). Ils proposent également des mises en situations pratiques autour d'exemples concrets. Elle accueille un maximum de 14 participants (10 en moyenne) Les contenus de formation explicitement prescrits par le décret de 2011 (et qui n'ont pas évolué depuis) sont adaptés essentiellement par l'adoption d'un plan de traitement différent de celui officiel, pour permettre aux formateurs de regrouper des thèmes selon une logique pédagogique qui leur est propre. La formation est conclue par un QCM corrigé avec les stagiaires. ».*

#### **Entretien OF**

Si l'attente de formations en E-learning est fréquemment exprimée pour des FO, sur le contenu desquelles les employeurs et leurs personnels peuvent se documenter de façon autonome sur Internet, ce type de modalité ne semble aujourd'hui réellement développé que dans les grands groupes de la restauration collective et de l'hôtellerie de chaîne. **La pratique de « formations intra »** dans l'entreprise paraît, à l'inverse, plus développée pour des FO (à l'hygiène) ou d'autres FC ; les apprentissages sont ainsi effectués dans le cadre habituel de travail et favorisent la participation de personnels, notamment féminins, à la mobilité plus limitée.

L'essentiel des FO du secteur sont validées par les prestataires eux-mêmes, qui disposent d'une habilitation à évaluer les acquis des stagiaires et délivrer la validation. Ces FO débouchent généralement sur une validation des acquis assez souple, soit sur une simple attestation de présence, comme la formation de Référent Hygiène.

### III. 4.3. Les effets des FO et leur mesure

#### **Des effets différenciés sur les pratiques de formation continue**

Dans le secteur de la restauration commerciale dominée par les PME/TPE, la période de mise en place récente des FO spécifiques au secteur a coïncidé avec celle d'une croissance notable de l'activité du FAFIH (dont la collecte des contributions des entreprises a crû de 23% entre 2010 et 2013 et lui a permis d'accroître son volume de financement de FC – Source bilan d'activité FAFIH 2014). Cette évolution peut être rapportée au très faible taux d'accès à la FC dans le secteur<sup>22</sup>. Elle a conduit le FAFIH à développer son offre d'actions collectives, en particulier sur ces deux FO. Sans que la progression des résultats ne soit encore formellement mesurée, il apparaît bien que ces FO aient stimulé la pratique de formation dans ces entreprises. Dans le cadre de la FO « Permis d'exploitation », les nouveaux gérants (dont le turn-over est important) sont en outre informés de leurs obligations diverses, dont celles de formation des salariés. Ce phénomène contribue à encourager les pratiques de formation à partir de la contrainte des FO.

#### **Des pratiques de formation continue introduites par des nouveaux gérants**

Selon, le Maître d'Hôtel, Michel (employé depuis 36 ans), l'établissement n'avait pas connu de formation continue avant 2007 et celle-ci a été introduite par le nouveau directeur. Le gérant considère que la formation est un investissement sur l'avenir même si le risque est « *que les personnels formés s'en aillent, mais c'est aussi au bénéfice de toute la profession* ». « *Ça plaît, ça anime l'équipe en augmentant les compétences* ». –

**Entretien salarié.**

Globalement dans les TPE/PME rencontrées, **l'effort général de FC (incluant la FO) est valorisé et justifié en ce qu'il contribue à la dynamique interne des équipes.**

La réalisation des FO dans les TPE/PME permet en outre de **satisfaire aux exigences des différents labels qualité de la profession** (ex : label « Maître restaurateur » ou « Logis ») et favorise ainsi une **reconnaissance commerciale par la clientèle tout en permettant une anticipation des contrôles publics.**

La plus grande fréquence des contrôles par les différents labels implique pour les entreprises volontaires une mise à jour de leurs obligations, dont celles de formation. Cette appartenance à un réseau/label peut elle-même générer des « formations obligatoires » propres à celui-ci.

Le secteur de la **restauration collective**, relevant d'une obligation générale de formation aux normes HACCP, semble de fait avoir intégré depuis plus longtemps cette nécessité de formation à

#### **Des formations obligatoires propres à un réseau et un label**

L'établissement X fait participer ses personnels à des formations du réseau Logis, organisées dans son département et en rapport avec les exigences qualité et les dispositifs développés par le réseau. Sans avoir un caractère d'obligation absolue, l'appartenance au réseau Logis implique fortement de se former à certains outils ou dispositifs, qui sont diffusés dans tous les établissements du réseau et que les « *établissements sont fortement incités à adopter* » et donc à s'y former. Ainsi la mise en place d'une carte de fidélité Logis gérée en ligne sur le Web s'accompagne d'une formation indispensable pour l'adopter. D'autres formations du réseau ont également été suivies par le personnel et/ou la direction de l'établissement : réservation par Internet, commercialisation, activités de service en salle.... Ces formations sont organisées le plus souvent chez l'un ou l'autre des hôteliers - restaurateurs du réseau qui accueillent leurs collègues. Leur financement est assuré par le réseau Logis (ou par participation directe des établissements, sans participation de l'OPCA FAFIH).

**Extrait monographie**

<sup>22</sup> 30% selon une étude du CEREQ de 2010.

l'Hygiène, considérée ici comme compétence à part entière du métier. Cette « culture » plus ancienne de l'hygiène et la structuration des services de RH/formation dans les groupes du secteur se traduisent par un respect plus généralisé des obligations, qui paraît s'appliquer également aux FO relatives à la sécurité (SST, Incendie...). Les entretiens auprès des plus petites entreprises de la restauration collective indiquent une mise en œuvre des obligations de formation plus informelle et hors d'une logique de plan de formation. Cette approche peut également concerner les formations à la sécurité (interventions gratuites de la médecine du travail).

Enfin, dans l'hôtellerie gérée pour partie croissante par des chaînes, la gestion des FO apparaît bien intégrée à la politique RH en matière de sécurité des équipements et des résidents. Les obligations et les contrôles s'appliquent également aux hôtels indépendants, dont 30% font partie de réseaux. Pour ces derniers, une telle appartenance à des réseaux contribue faire respecter ces obligations.

A travers les entretiens d'évaluation et les entretiens professionnels en cours de mise en œuvre, la gestion des RH et de la formation dans les grands groupes, de l'hôtellerie comme de la restauration collective, se traduit par une prise en compte effective des FO suivies par les salariés, mais au même titre que les autres FC.

### **Des effets en conséquence sur l'activité des entreprises**

La réalisation des FO imposée par les différents labels qualité du secteur contribuent, par l'obtention de ces derniers, à **la reconnaissance commerciale et à un meilleur dynamisme économique des établissements concernés.**

**Elle se traduit également par l'adoption des acquis de formation**, en termes de pratique, méthode, outils de travail dans **les process de travail** ; en cuisine notamment, les « méthodes HACCP » acquises en formation de référent cuisine sont appliquées au retour de formation de leurs participants, parfois par des modalités innovantes.

#### ***Des applications concrètes des acquis des formations obligatoires***

*La formation obligatoire à l'hygiène suivie par le chef de cuisine a eu un impact direct sur l'organisation du travail et de la production de l'établissement. La mise au point de fiches pratiques (protocoles de travail) a été réalisée par le chef de cuisine à la suite de cette formation. En outre, lors de la formation des outils numériques (tablettes) permettant de gérer tous les paramètres liés aux règles HACCP en cuisine ont été présentés aux participants. A la suite de cette formation, le gérant a fait l'acquisition d'une tablette sur laquelle tous les personnels de cuisine doivent enregistrer les informations sur les produits réceptionnés (températures) et avec laquelle ils assurent l'étiquetage obligatoire de ces produits, ainsi que d'autres tâches relatives au bon entretien d'hygiène des équipements. Cet outil innovant est en développement dans la profession mais reste encore néanmoins une pratique « d'avant-garde ».*

#### **Extrait Monographie**

Les managers valorisent aussi l'effet de « responsabilisation » des salariés que le suivi de FO à la sécurité ou à l'hygiène favorise dans la pratique professionnelle, ainsi également que celui renforcement de la « cohésion d'équipe », par l'envoi de plusieurs salariés dans une même FO ou par l'organisation de celles-ci en intra, dans l'établissement.

## Des effets positifs pour les salariés similaires à d'autres FC

Si la faible appétence pour la formation des salariés du secteur peut limiter leur inscription dans la formation continue, le **caractère obligatoire des FO peut ici agir comme un stimulant**. Le récit de personnes partant en formation « avec les boules » et revenant enchantés de leur première expérience de formation a été entendu sous diverses formes.

L'intérêt propre des FO suivies comme la satisfaction de rencontres et d'échanges avec des collègues d'autres entreprises sont alors également valorisées. Pour les salariés des TPE, l'accès à la FC dépend de l'information dont peut disposer le salarié, ici le plus souvent transmise (ou non) par le patron lui-même. Pour ceux n'ayant jamais suivi de formations, la participation à des FO est de nature à susciter une appétence nouvelle pour celles-ci.

### **Des formations obligatoires pour favoriser l'appétence des salariés à la formation**

M, restaurateur, considère que l'utilité des formations obligatoires dans le secteur, au-delà de leur contenu propre, est de faire prendre conscience de l'intérêt de la formation continue et de susciter la demande chez les employés : « *plus ils en font, plus ils en demandent* ». Les formations obligatoires auraient ainsi une vertu d'incitation. Selon lui, les formations obligatoires résultent en partie de la demande des organisations professionnelles pour contribuer à renforcer le secteur et ainsi son identité professionnelle.

#### **Entretien direction**

Les **formations sécurité** (SST) sont reconnues pour leur intérêt et le cas échéant utilisées, vis-à-vis des collègues, mais également des clients, pour leur porter assistance et secours en cas de problème ; elles sont valorisées mêmes au-delà du cadre professionnel dans la vie quotidienne des personnes, dans un contexte sociétal où la sécurité physique est perçue comme davantage menacée.

### **Un effet de valorisation personnelle**

*« J'ai appris pas mal de choses par la formation SST...ça fait du bien pour voir... au début ça bloque ... mais tu peux sauver la vie d'une personne ... avoir le pouvoir de faire ça ... c'est extraordinaire ! ».*

#### **Entretien salariée hôtel**

Si l'intérêt de la mise à jour des connaissances en matière d'hygiène est reconnu par les personnels de cuisine ayant suivi les formations concernées, à l'inverse l'utilité des formations de tuteurs est relativisée par certains personnels ayant une expérience professionnelle importante.

Enfin, on relève des effets **d'amélioration des conditions de travail**, consécutifs notamment à des FO « gestes et postures », encore relativement peu développées dans l'hôtellerie, malgré l'intérêt de celles-ci pour les personnels de chambre (687 actions collectives du FAFIH soit 6% de l'ensemble de son offre de FO en 2015).

### **Amélioration des conditions de travail**

*« Avant on avait tout le temps mal au dos, à se baisser tout le temps pour faire les lits sans savoir bien comment faire ; tous les jours on rentrait avec mal au dos. Toute la journée on a mal au dos. On a des tâches physiques aussi comme pousser les chariots... la formatrice nous a bien expliqué comment se baisser, mettre le genou à terre quand on change les draps, savoir poser les pieds (on a tout le temps mal au pied et une collègue est arrêtée pour ça) et le système pour faire le lit comme ça. Et aussi pour passer l'aspirateur sans se baisser trop... C'est mieux comme ça maintenant. Je n'ai plus mal au dos le soir quand j'ai fini... ».*

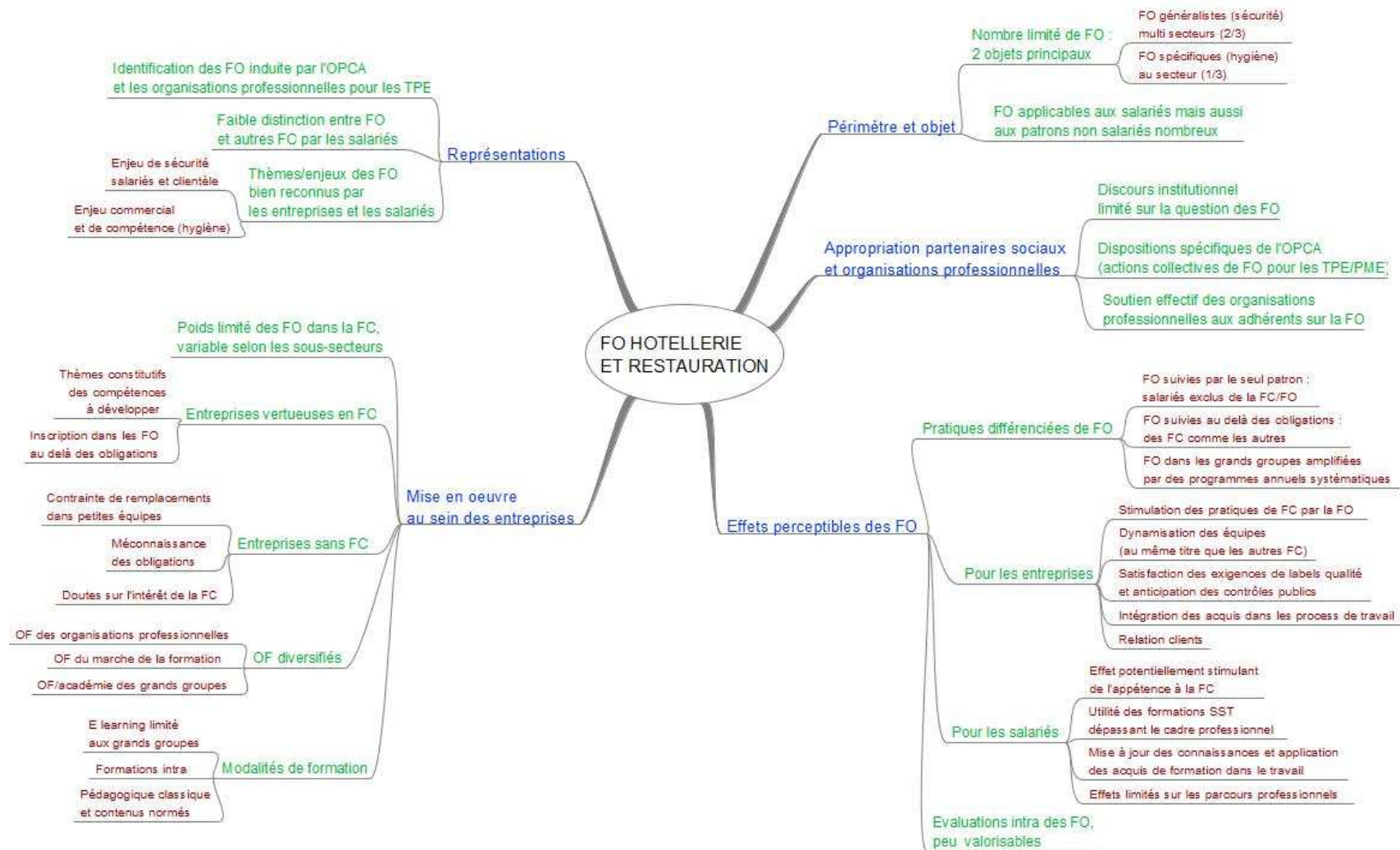
#### **Entretien femme de chambre - Hôtel de chaîne.**

### **Une valorisation dans les parcours professionnelle plus limitée.**

**Compte tenu de leur nombre et de la durée limitée de ces formations** (exception faite des CQP APS, SSIAP ou CACES), **le suivi de FO semble avoir peu d'effets** différents de ceux d'autres formations sur **les parcours professionnels** : si elles peuvent concourir à fidéliser les employés dans un secteur à forte mobilité, **les FO réalisées dans un précédent emploi** ne sont généralement pas reconnues par un nouvel employeur, faute d'enregistrement dans un livret ad hoc. Dans les grands groupes de l'hôtellerie voire de la restauration collective, néanmoins, la transmission des dossiers d'un salarié entre établissements permet cette prise en compte des FO par le nouvel employeur.



### III. 4.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur hôtellerie et restauration



### III. 5. Le secteur du travail temporaire

## Travail temporaire

### 2 500 entreprises de travail temporaire / 7 000 points de présence (agences)

Une grande diversité de secteurs de délégation mais une place particulière de l'industrie (42 %), du tertiaire (35 %) notamment du transport / logistique et du BTP (21 %)

### 520 000 emplois intérimaires

De multiples métiers mais un poids particulier des ouvriers non qualifiés de la manutention, tri, emballage, expédition (22 % en volume d'emploi)

41 % d'ouvriers qualifiés / 37 % d'ouvriers non qualifiés / 13 % d'employés

73 % d'hommes

60 % de moins de 30 ans

Secteur fortement concurrentiel impacté par la crise de 2008 mais qui connaît aujourd'hui une reprise (forte dépendance aux évolutions conjoncturelles de l'emploi)

80 % des parts de marchés réalisées par une dizaine de grandes entreprises

#### Présentation des éléments clefs du secteur

L'activité des entreprises de travail temporaire est fortement liée aux évolutions conjoncturelles de l'emploi, l'intérim se trouvant bien souvent être la **variable d'ajustement** en cas de difficultés économiques. Le secteur a ainsi connu une rupture historique en 2009 (447 000 emplois intérimaires contre 537 000 en 2006). Le secteur, par essence pluri-professionnel, couvre des métiers variés.

Concernant les effectifs, bien que les intérimaires soient majoritairement peu qualifiés on observe une **montée en compétences** sur les dernières années (la part d'ouvriers qualifiés étant désormais supérieure à celle des ouvriers non-qualifiés), en lien avec les exigences des entreprises utilisatrices et l'augmentation du nombre de candidats. La tranche d'âge des **20-24 ans demeure la plus représentée** (21%).

Les intérimaires étant amenés à exercer sur des postes diversifiés présentant souvent des risques, une attention particulière est portée à la santé et à la sécurité au travail. Elle est marquée par des **sources réglementaires multiples** (la réglementation qui s'applique est celle des branches des entreprises de délégation) auxquelles peuvent s'ajouter des **exigences propres à certains clients**. Le FAF TT (OPCA du secteur) et le FPE TT ont ainsi réalisé un recensement des formations au remboursement, les classant en **10 familles de formations obligatoires** recensées. Par ailleurs des dispositions spécifiques de prise en charge (contribution unique de 1%) et de professionnalisation (CDPI, CIPI) ont été mises en place dans le secteur.

Pour l'année 2013, les **dépenses de formation dans le secteur s'élevaient à 140 millions d'euros** (pour 175 millions d'euros de collecte) et 10 803 contrats de professionnalisation ont été signés. Aussi, selon une étude de l'observatoire de l'intérim et du recrutement, 79 % des intérimaires estime que le « passage par l'intérim leur a été utile pour se former » (OIR, Regards croisés sur l'intérim, déc. 2015).

### III. 5.1. Définition, périmètre et représentations des formations obligatoires

#### Une approche extensive de la formation obligatoire, avec des obligations « en cascade »

Au sein de la branche du travail temporaire, l'obligation de formation est notamment liée au statut même d'intérimaire puisqu'il revient à l'entreprise de travail temporaire (ETT) de s'assurer que l'intérimaire est compétent au poste faisant l'objet de sa mission. L'approche adoptée dans le secteur est ainsi relativement extensive et renvoie à deux niveaux d'obligations qui s'additionnent :

- **Les formations réglementaires ou recommandées**, sachant que la réglementation applicable relève des différentes branches auxquelles appartiennent les entreprises clientes. Les sources d'obligations sont ainsi multiples : code du travail, directives européennes, décrets, lois, arrêtés ministériels, code de l'environnement, recommandations de la CNAM, normes, accords de branches<sup>23</sup>, etc. Dans ses règles de remboursement, l'OPCA du travail temporaire (FAF TT) recense ainsi plus de 10 familles de formations réglementaires ;

*Les 10 principales familles de formations obligatoires (non exhaustives) dans le secteur de l'intérim :*

- CACES ;
- Echafaudage et travail en hauteur ;
- Energies – atmosphères explosives ;
- Risques chimiques ;
- Electricité / hydraulique / mécanique ;
- Risques nucléaires / radioprotection / laser ;
- Soudage / magnétoscopie ;
- Aéronautique ;
- Secteur médical ;
- Qualité / salle blanche / agroalimentaire.

- **Les formations exigées par l'entreprise cliente** afin d'occuper certains postes ou d'accéder à certains environnements de travail. Ces formations sont obligatoires dans le sens où elles conditionnent l'accès des intérimaires à une mission et donc pour l'ETT la signature d'un contrat avec le client demandeur. Elles vont notamment être exigées par certaines grandes entreprises clientes ou par les donneurs d'ordre des entreprises clientes notamment dans le secteur de l'industrie (ex : Airbus, Arcelor). Ces formations vont viser l'acquisition de compétences sur des *process* ou normes propres à l'entreprise cliente ou être imposées pour pouvoir accéder à un environnement de travail à risques (ex : formations imposées par EDF pour l'accès aux centrales nucléaires).

Aussi, l'obligation de formation des intérimaires va venir répondre à toute une chaîne d'exigences comme le souligne la responsable d'une ETT rencontrée : « **Que l'obligation soit de source légale, imposée par le donneur d'ordre ou le sous-traitant, toutes les formations sont obligatoires, sinon les intérimaires ne rentrent pas dans l'entreprise** ». La conformité des ETT à l'ensemble des formations requises pour « entrer chez un client », quelle que soit la source d'obligation, se vérifie dans les entreprises rencontrées : « *Si on veut déléguer, on doit faire les FO en priorité. Si le client demande une formation, on y répond* ».

Les formations qui s'imposent dans le secteur du travail temporaire vont ainsi fortement **varier d'une agence d'intérim à l'autre en fonction de son positionnement commercial** (agences généralistes ou spécialisées sur certains domaines). Selon les secteurs de délégations, le poids des FO dans l'effort global de formation s'avère aussi plus ou moins important (avec des secteurs très

<sup>23</sup> Ex : « formation à la sécurité des personnels des entreprises extérieures aux risques des industries » prévue dans l'accord de branche du 4 juillet 2002 de la Chimie et du 26 février 2003 de la métallurgie.

consommateurs de FO, comme le nucléaire), tandis que la proportion semble plus équilibrée dans les ETT généralistes.

Hormis une agence pour laquelle le périmètre des FO était totalement flou, les monographies montrent que **les agences disposent d'une connaissance assez pointue quant aux formations obligatoires propres à leur(s) secteur(s) de délégation**. Pour autant, certaines d'entre elles soulignent les ambiguïtés entre les formations obligatoires/ recommandées ou encore la complexité ou les imprécisions en matière de réglementation<sup>24</sup>.

Pour faciliter la lisibilité des obligations qui incombent à leurs agences, certaines grandes ETT généralistes ont entrepris un travail de recensement et de veille juridique afin que l'ensemble de leur réseau ait accès à une « base » des formations obligatoires<sup>25</sup>. Ce travail n'est généralement pas effectué dans les ETT moyennes ou petites mais lorsque celles-ci sont spécialisées dans un domaine, elles font preuve d'une connaissance pointue des obligations de celui-ci. Dans tous les cas, face à cette complexité, les entreprises rencontrées ont tendance à adopter **un principe de « prudence maximale »** en ne positionnant que des intérimaires formés là où il y a doute quant à la nécessité de telle ou telle formation : *« Quand il y a doute, il n'y a pas de doute. Par principe on fait la formation. On applique un principe de précaution »*.

En ce qui concerne les intérimaires, la source d'obligation n'est le plus souvent pas identifiée : de leur point de vue les formations sont obligatoires car exigées par l'entreprise au sein de laquelle ils sont délégués ou par l'ETT à laquelle ils sont rattachés.

### **Une dimension de l'activité commerciale, qui soulève néanmoins des sujets de discussion**

Dans ce contexte, **le sujet des formations obligatoires est, en tendance, perçu comme relativement complexe (multiples obligations) mais néanmoins intégré à la gestion courante des agences d'intérim**. De nombreux intérimaires étant concernés par les FO, toutes les ETT, y compris les plus petites, ont ainsi dédié des ressources humaines à la gestion de la formation (dans les plus modestes, cette fonction est assurée par un chargé de recrutement ou le responsable de l'agence). Si ces formations sont parfois présentées par les ETT comme une contrainte, celles-ci considèrent prioritairement la FO comme une **dimension de leur approche commerciale, de leur démarche qualité et de prévention des risques mais aussi de leur stratégie de fidélisation des intérimaires**.

Si le bien-fondé de ces formations n'a été que très rarement réinterrogé lors des entretiens, le poids des formations obligatoires soulève **deux sujets réguliers de débats** ou de discussion entre les acteurs :

<sup>24</sup> Ex : dans le transport l'obligation de disposer de la formation FIMO ne s'applique pas à tous les secteurs de délégation, il y a un « flou » sur l'obligation d'être titulaire d'un CQP cordiste ou non, etc.

<sup>25</sup> Une des entreprises rencontrées a ainsi classé les formations obligatoires autour de 7 domaines principaux (aéroportuaire, BTP, électricité, industrie, logistique, nucléaire, transport) auquel s'ajoute la catégorie « divers » qui comprend une grande diversité de formations obligatoires propres à certains domaines ou métiers (gardiennage, pompes funèbres, produits phytosanitaires, banque, etc.). Dans chacun de ces domaines, des fiches par formation ont été élaborées et précisent : l'origine de l'obligation, les tâches et métiers concernés, les durées de formation, le titre délivré, la validité, le rythme de recyclage. Une autre entreprise a quant à elle créé un outil intranet qui répertorie les formations réglementaires et leurs spécificités et mobilise un expert pour les nouvelles formations afin de comprendre leur caractère obligatoire.

- Une certaine tension dans l'équilibre à trouver entre le respect indispensable des formations obligatoires (qui occupent un poids conséquent dans le plan de formation des

**Une possibilité limitée de suivre des formations qualifiantes**

*« Les budgets sont très tendus. Je le comprends, mais on aimerait qu'il y ait une marge de manœuvre pour faire évoluer les intérimaires sur de nouvelles fonctions ou de nouveaux métiers ».*

**Entretien IRP**

entreprises) et les **possibilités offertes aux intérimaires d'accéder à des formations longues et permettant une montée en compétence**. La « concurrence » de la FO des intérimaires avec la formation des permanents a également été déplorée à plusieurs reprises, la première étant privilégiée aux dépens des seconds ;

- La **répartition de la prise en charge des formations demandées par les entreprises clientes entre l'ETT et le client lui-même** (notamment pour ce qui concerne la deuxième catégorie de formations obligatoires ci-dessus citée). En effet, le code du travail (article

L.4142-2) précise que le financement des actions de « formations renforcées à la sécurité » est à la charge de l'entreprise utilisatrice. L'accord de branche du 26 septembre 2014 relatif au développement de la formation tout au long de la vie au sein de la branche du TT opère quant à lui une distinction entre

**La prise en charge des FO, un sujet régulier de discussion**

*« Le travail temporaire finance des obligations qui ne relèvent pas de sa branche (...) Ce sont des formations dont bénéficient les clients. Il serait normal que la prise en charge des formations réglementaires soit partagée avec l'OPCA des entreprises utilisatrices. Mais cela reste compliqué car les OPCA ne se parlent pas. Les entreprises clientes passent par l'intérim pour ne pas avoir à financer les formations. C'est très clair dans leurs têtes. Puis ensuite, éventuellement, elles vont embaucher l'intérimaire ».*

**Entretien direction**

« action d'adaptation au poste » (qui relève de l'entreprise utilisatrice) et action « d'adaptation à l'emploi, à savoir les actions liées à l'évolution de l'emploi et/ou au maintien dans l'emploi, c'est-à-dire l'acquisition de compétences transverses, non spécifiques à un poste de travail, permettant d'occuper les emplois correspondant à la qualification du salarié » (relevant de l'entreprise de TT).

Ces principes sont néanmoins difficiles à appliquer et entrent parfois en jeu lors de la négociation commerciale avec l'entreprise cliente. Aussi, certaines des ETT rencontrées soulignent qu'il n'est pas nécessairement cohérent de faire porter à la branche du TT le financement de formations obligatoires qui relèvent d'autres branches professionnelles.

### III. 5.2. Appropriation et mise en œuvre par les acteurs

#### **Une appropriation forte et des dispositions particulières au niveau de la branche**

Les **partenaires sociaux de la branche du travail temporaire apparaissent particulièrement investis sur le sujet de la formation** des salariés intérimaires comme en atteste l'accord de branche du 10 juillet 2013 portant sur la sécurisation des parcours professionnels des salariés intérimaires ou celui du 26 septembre 2014 relatif au développement de la formation tout au long de la vie. De ce fait la branche s'est dotée de fonds spécifiques pour financer les projets de formation (FPE<sup>26</sup> et FSPI<sup>27</sup>), mais également de dispositifs particuliers de professionnalisation

<sup>26</sup> Fonds Professionnel pour l'Emploi.

<sup>27</sup> Fonds de Sécurisation des Parcours Intérimaires créé suite à l'accord de juillet 2013.

(CIP1<sup>28</sup> et CDPI<sup>29</sup>). Les **enjeux formation dans ce secteur sont ainsi clairement positionnés autour de la question des parcours, de l'insertion et de la professionnalisation des intérimaires**. Le **sujet des formations obligatoires n'est ainsi pas abordé en tant que tel** au sein des accords de branche, même s'il n'est pas sans lien avec la question des parcours et de la professionnalisation (voir plus loin partie sur les effets des formations obligatoires). Des débats fréquents ont lieu entre les partenaires sociaux de la branche ou au sein des entreprises concernant le poids des formations obligatoires dans les budgets formation qui vient atténuer, du point de vue de certains syndicats salariés, les possibilités offertes aux intérimaires de réaliser des formations longues et professionnalisantes.

Sur cette **question du financement**, les dispositions conventionnelles adoptées par la branche du travail temporaire et les **différentes sources et dispositifs** de financement (FAF-TT, FPE, FSPI, opérations collectives OPAL<sup>30</sup> mais également dispositifs de Pôle emploi tels que la POEI, POEC<sup>31</sup> et l'AFPR) permettent aux ETT rencontrées de disposer d'une grande variété de possibilités de prise en charge. Néanmoins, ces multiples possibilités rendent les financements plus complexes et demandent ainsi une bonne maîtrise de ces différents outils par les ETT. Cela a conduit certains réseaux de taille moyenne à créer (parfois récemment) des postes dédiés pour accompagner leurs agences dans l'ingénierie financière des projets de formation. Par ailleurs, l'accompagnement du FAF TT dans la compréhension des nouveaux dispositifs ainsi que la proximité avec l'OPCA ont généralement été soulignés de manière très positive par les entreprises rencontrées.

Par ailleurs, si le poids des formations obligatoires dans le plan de formation des entreprises est conséquent (entre 50 % et 100 % du plan de formation des entreprises interrogées), **la complexité des dispositifs existants ne permet pas d'avoir une vision précise de la part globale occupée par ces formations**. Certaines formations obligatoires peuvent en effet être financées à d'autres titres que sur le plan de formation et constituer un « bloc » de compétences parmi d'autres d'un parcours de professionnalisation ou d'insertion par exemple, être financées dans le cadre du CPF (certaines formations réglementaires, hors recyclage, étant éligibles) ou encore constituer une dimension d'un projet de formation plus global conduit avec un client grand compte<sup>32</sup>.

**Le CPF, un des dispositifs utilisés pour le financement de la FO**

« Quand ils font une demande de formation, ils ne savent pas que ça existe (le CPF). C'est comme le DIF. Pourtant ils ont eu un courrier (...) L'intérimaire pense toujours qu'il est en non-droit. On a beau leur donner des flyers, ... Ils viennent pour être délégués et ne se posent pas la question de la montée en compétences et de leur employabilité ».- Entretien responsable d'agence

« La mobilisation du CPF a permis de faire beaucoup de formations qu'on n'aurait pas pu faire en temps normal. (...) Le CPF est utilisé pour les FO, par rapport au manque de budget, et pour des formations plus longues et qualifiantes »

**Entretien responsable d'agence**

<sup>28</sup> Contrat d'insertion professionnelle intérimaire.

<sup>29</sup> Contrat de développement professionnel intérimaire.

<sup>30</sup> Les « Opération de Professionnalisation en Alternance inter-entreprises » (OPAL), sont des opérations collectives (inter-entreprises) montées sur les territoires en fonction de besoins identifiés.

<sup>31</sup> Les entreprises de la branche du travail temporaire ont la possibilité de conclure des POEC en amont de missions d'intérim ou de recrutement pour une entreprise utilisatrice (convention nationale avec Pôle emploi déclinée en région).

<sup>32</sup> Certaines ETT vont par exemple monter des opérations spécifiques avec une entreprise cliente qui a un besoin important sur un métier particulier. Un projet collectif de formation va alors être mis en place afin de former un certain volume d'intérimaires à ce métier. Les formations obligatoires nécessaires à l'exercice de celui-ci constitueront une dimension du projet.

Le **recours au CPF** a été fréquemment abordé, à la fois pour évoquer les possibilités de financement des FO (dans un cas la mobilisation du CPF a permis de doubler le budget formation) mais aussi pour souligner la méconnaissance des salariés vis-à-vis de ce dispositif. **Deux cas de figure ont pu être identifiés lors des monographies** : les entreprises qui recourent chaque fois que possible au CPF pour faire financer les formations obligatoires qui y sont éligibles (y compris lorsque la formation n'est pas de l'initiative du salarié comme le supposerait le CPF) et les entreprises (notamment les grands réseaux) qui n'utilisent que marginalement le CPF pour les formations obligatoires (laissant cet outil « à la main » du salarié et le réservant à des projets « plus ambitieux »). Certains dirigeants d'ETT mentionnent également leur incompréhension quant aux formations éligibles<sup>33</sup>, notamment au fait que les recyclages ne soient pas éligibles. Dans un cas, l'entreprise interrogée avoue alors « *détourner le système* » en inscrivant certains intérimaires à des CACES en « initial » alors que ceux-ci n'ont besoin que d'un recyclage (permettant ainsi une mobilisation du CPF).

### **Une gestion et un déploiement intégrés, mais selon des structurations différenciées**

Dans les réseaux, on observe une **structuration de l'activité formation différenciée** entre ceux qui ont instauré une **ligne directrice au niveau du groupe** (avec des fonctions support, un plan de formation, un référencement des OF, une validation des projets de formation par le niveau régional...) et les autres pour lesquels le déploiement des FO est laissé à la **libre appréciation des différentes agences** (pas d'instruction donnée quant au choix des OF, par exemple).

La relative complexité de la FO (multiples possibilités de financement / multiples niveaux d'obligations / multiples secteurs de délégation) a ainsi amené certaines des entreprises rencontrées à **structurer des équipes dédiées aux questions de formation**, pouvant compter jusqu'à 60 intervenants (au siège et en régions). Lorsque ces équipes interviennent en proximité, elles ont alors un rôle de conseil auprès des agences, notamment dans la construction de projets spécifiques ou dans l'optimisation des solutions de financement. Lorsque cette fonction n'est pas structurée (notamment dans les plus petites entreprises), le conseiller OPCA peut alors jouer ce rôle. Là encore, ce n'est pas sur la question des formations obligatoires que ces équipes ou l'OPCA sont principalement mobilisés. En effet, dans la majorité des cas **les formations obligatoires sont considérées comme un sujet « rôdé », lié à la « gestion courante »** de l'agence d'emploi.

Les fonctions supports peuvent intervenir sur la gestion administrative uniquement (ex : montage de dossier, suivi des formations) ou sur l'ingénierie de formation (ex : adaptation du dispositif de formation mobilisé au profil et au poste). Ce positionnement différencié ne semble pas seulement dépendre de la taille de l'ETT mais également de la diversification de ses activités (ex : certaines ETT sont parfois elles-mêmes organismes de formation et sont de fait plus « sensibles » à l'ingénierie de formation) et plus généralement de la place accordée à la formation. Dans ce sens on observe deux types de stratégies des ETT, entre celles qui privilégient la gestion des

<sup>33</sup> A titre d'exemple la formation relative au travail en hauteur n'est pas éligible au CPF, ce que les entreprises déplorent car il s'agit bien selon elle d'une formation à la sécurité.

compétences des intérimaires et d'autres qui s'en tiennent à la satisfaction des exigences du contrat avec l'entreprise cliente.

#### **Le rôle d'interface des ETT auprès des entreprises utilisatrices**

Un interlocuteur d'une ETT témoigne que les entreprises utilisatrices sont « *peu regardantes sur les formations obligatoires. Elles ne connaissent pas les obligations, elles disent que cela les fait chier. Pourtant il y a des retombées graves en cas d'accident. C'est nous qui devons les sensibiliser à ces questions. Parfois c'est en parlant avec un intérimaire qu'on se rend compte que l'EU lui fait conduire des engins non prévus. On doit alors appeler le client pour dire que ça ne va pas du tout* ». Ce constat ne vaut pas toutes les entreprises utilisatrices. Pour une de celles rencontrées, les FO sont « *un plus pour l'individu et la société, même si les absences sont difficiles à gérer pour une entreprise comme la nôtre qui a une activité 24h/24* ».

#### **Extrait monographies**

La gestion des formations obligatoires implique dans tous les cas **un suivi régulier de la validité des habilitations et certificats** (permis par un système d'alerte dans le système de gestion du vivier d'intérimaire) mais aussi une **bonne réactivité** afin de pouvoir répondre dans des délais contraints aux demandes clients (capacité à positionner rapidement un intérimaire répondant aux obligations de formation). Certains interlocuteurs soulignent ainsi la nécessité de pouvoir anticiper les besoins clients et ainsi les formations obligatoires, même si plusieurs agences mentionnent leur difficulté à dépasser cette logique « d'immédiateté » en raison du turn-over des salariés, de l'absence de visibilité sur l'activité des clients, de la nécessité d'être réactif, etc. Les agences doivent ainsi trouver un équilibre pour avoir un vivier d'intérimaires formés et prêts à être délégués tout en s'assurant du fait qu'une mission pourra être proposée aux intérimaires suite à la formation : « *le but est que la formation tombe au bon moment et qu'ils pratiquent derrière* ».

#### **La nécessité d'anticiper les besoins de FO**

« *Il est quasiment impossible de faire un plan de formation, c'est le secteur du travail temporaire qui veut ça. On avance chaque mois, parfois chaque semaine. Cela demande une capacité à rebondir en fonction de la demande. Si nous n'avons pas le profil d'intérimaire formé, les concurrents l'auront.* »

#### **Entretien responsable formation**

Concernant le **choix des organismes de formation**, les pratiques des ETT rencontrées varient : certaines ETT ont fait le choix d'un référencement strict des organismes de formation auxquels leur réseau d'agences peut faire appel, tandis que d'autres laissent les agences libres de choisir les organismes de formation qu'elles souhaitent, sans appui particulier. **Ces organismes sont ainsi très divers** : organismes généralistes (ex : AFPA), organismes spécialisés nationaux ou locaux, organismes liés à une ou des branches (ex : AFPI), organismes internes aux entreprises clientes, etc. Ils sont généralement sélectionnés en fonction de critères de coût, de réactivité, de qualité, etc. Le plus souvent les ETT ont marqué une certaine fidélité aux OF, mais ne s'interdisent pas d'en changer si elles jugent la formation insatisfaisante. Le recours des ETT aux organismes internes des entreprises clientes est par ailleurs parfois exigé par ces dernières et constitue une condition à l'obtention d'un contrat.

Pour certaines ETT, cette gestion intégrée de la FO les incite alors à jouer un **rôle de « médiateur permanent » ou d'interface auprès des entreprises clientes**, en mettant à disposition des clients leur expertise dans ce domaine. Certains ETT ont ainsi témoigné du fait que leurs clients (notamment dans le domaine du BTP) sont parfois peu regardants en matière de formations obligatoires. Pour les entreprises utilisatrices rencontrées, les FO sont perçues comme une manière de se conformer à la règle.



## Des modalités pédagogiques appréciées malgré des interrogations sur certains aspects

Concernant les **modalités pédagogiques adoptées**, celles-ci sont logiquement très variées compte-tenu du large spectre des obligations incombant aux entreprises du secteur. Elles alternent le plus souvent théorie et pratique, peuvent parfois prendre la forme de chantiers écoles (lorsqu'il s'agit de formations spécifiques demandées par les clients) et plus rarement être réalisées en e-learning (les cas

### **Néanmoins, des sujets d'interrogation récurrents**

Romain, chauffeur routier dans une entreprise de transport, a passé sa FCO (recyclage de la FIMO à réaliser tous les 5 ans et d'une durée de 5 jours). Il est sceptique sur l'intérêt du recyclage : *« je n'y vois aucune utilité car je connais mon métier et le code de la route... c'est long et rébarbatif, ça casse les pieds. On est face à un gugusse qui vous apprend ce que vous savez déjà. Tout ça on le sait, on y est confronté tous les jours, les réglementations, les contrôles de police, la DREAL,... »*.

Pour Mathieu, titulaire d'un master en radioprotection, les 3 formations suivies (RC1, SCN1, H0B0) ne lui ont pas apporté de plus-value compte-tenu de sa formation initiale : *« Ces formations s'adressent à des personnes qui ne connaissent pas le nucléaire, ce qui n'est pas mon cas. Mais l'obligation s'applique indistinctement à tous pour accéder au site. Je suis sorti du master sans un papier attestant des formations obligatoires. Quand on connaît le sujet comme moi, c'est pas vraiment utile »*.

### **Entretiens intérimaires**

### **Un déroulement généralement apprécié des intérimaires**

Fabien a passé les habilitations nucléaires. Il a réalisé pour cela une série de formations (port du harnais, montage d'échafaudage, CSQ, RCN1 et 2, RP1 et 2). Il témoigne : *« j'étais super content car j'ai passé ça rapidement. J'aimais pas l'école mais là c'est des formations pour le bien-être dans le boulot, il y a un but derrière. Et la façon dont les formateurs expliquent les choses était super. Le premier jour je n'y connaissais rien au nucléaire. A chaque fois il y a de la théorie et des jours de chantier école pour appliquer. Sans cela je me serais perdu. Ces formations donnent une bonne base »*.

### **Entretien intérimaire**

cités restant relativement marginaux). Celles-ci se déroulent néanmoins le plus souvent suivant le schéma théorie - pratique - test. Elles sont aussi majoritairement de courte durée (entre quelques heures et 5 jours) et donnent lieu à un recyclage.

Les intérimaires expriment le plus souvent une satisfaction sur le déroulement des formations suivies, en termes de modalités pédagogiques,

qualité des formateurs, contenu de la formation, etc. Les **interlocuteurs rencontrés s'interrogent néanmoins sur certains aspects de ces formations** concernant :

- Le **rythme de recyclage** des formations qui apparaît parfois trop rapproché et ne prend pas suffisamment en compte les compétences acquises par le salarié au cours de sa carrière ;
- Le manque de **référentiel commun quant à la durée** de certaines formations conduisant à de possibles « abus » d'organismes de formation ;
- L'absence de prise en compte systématique des formations obligatoires dans les référentiels de **formations initiales** ;
- La **redondance dans les contenus** des différentes formations, notamment lorsqu'elles traitent d'aspects liés à la sécurité;
- Un temps de **pratique parfois jugé insuffisant** pour certaines formations (ex : CACES), pour les salariés nouvellement formés.

*« La première chose serait d'intégrer la prise en compte des obligations réglementaires dans les formations initiales. C'est incompréhensible que cela soit à la charge de l'employeur. Et ensuite, revoir les cycles de recyclages, qui sont trop rapprochés »*.

### **Entretien IRP**

La question de la prise en compte du niveau des intérimaires se pose également, à savoir que les bas niveaux de qualification ou les personnes ne maîtrisant pas suffisamment la langue française éprouvent parfois des difficultés pour le suivi des formations. La posture des ETT à cet égard est alors plus ou moins facilitante.

#### **Pour les BNQ, des difficultés ou craintes vis-à-vis des formations**

*« On propose la formation aux intérimaires qui en ont envie. Certains ont peur de la formation à cause de la maîtrise de la langue, d'un problème de rapport au savoir, ... Il s'agit d'intérimaires avec un bas niveau de qualifications, qui ont une crainte de l'échec, en lien avec des difficultés scolaires, ou qui ont peur que la mission s'arrête s'ils partent deux jours en formation. On les rassure sur ce point, on leur montre l'intérêt de le faire, en leur disant qu'ils seront payés aussi, que cela a un intérêt pour être davantage délégué ».*

**Entretien direction**

### **III. 5.3. Les effets des FO et les pratiques d'évaluation**

#### **Une appétence générale des intérimaires et des effets avérés sur leur parcours**

Dans l'ensemble, même si les intérimaires suivent fréquemment les FO à la demande des ETT davantage que de leur propre initiative, ils démontrent une certaine appétence pour la formation et projettent souvent d'en réaliser d'autres.

Au-delà de la satisfaction directe, les interlocuteurs rencontrés s'accordent à identifier des **effets positifs des formations obligatoires sur les salariés intérimaires**, notamment lorsque ces formations donnent lieu à une certification ou à une habilitation.

Dans ce secteur, les formations

obligatoires constituent bien souvent une **condition d'accès à l'emploi** (aux missions) : *« les cols bleus ont besoins de ces formations comme un col blanc a besoin d'un stylo »*. La possibilité, grâce aux FO, d'accéder à de nouvelles missions, ou de nouvelles responsabilités a ainsi été quasi

#### **Des effets directs en matière d'employabilité**

*« La FO peut avoir un rôle important. Si l'intérimaire n'a pas le CACES, il passe à côté de la mission ».* - Entretien responsable d'agence

*« On est bien dans la construction d'un parcours, cela a de la valeur. C'est une valeur ajoutée de la même manière que le serait un examen d'ouvrier qualifié. Pour un intérimaire de niveau CAP chaque certificat va apporter un plus, c'est une marche de plus de franchise ».* -

**Entretien direction**

*« On m'a souvent appelé parce que j'avais un CACES. Par exemple, mon CACES 4, pour cette mission c'était un bon point ! »*

*« Grâce aux formations je peux être délégué dans les centrales nucléaires, bosser un peu plus dans l'industrie ».*

*« Avec le CACES, j'ai pu avoir beaucoup d'expériences. Conducteur poids lourd va compléter. Je vais continuer comme intérimaire et après pourquoi pas trouver un bon poste »*

**Entretiens intérimaires**

#### **Une appétence souvent exprimée pour la formation**

Malik explique l'intérêt qu'a eu le CACES sur son parcours et exprime la volonté de réaliser d'autres formations : *« j'ai commencé manutentionnaire. Les CACES m'ont permis de passer sur d'autres métiers, comme magasinier (...) je souhaite faire une formation d'un an en maintenance industrielle. Avoir fait les CACES m'a permis de voir ce qu'était la formation, cela m'encourage à aller plus loin. Je suis en train de regarder pour utiliser mon CPF ».*

**Entretien intérimaire**

systematiquement souligné par les intérimaires interrogés. Elles permettent par ailleurs aux salariés d'enrichir leur CV. Cet apport est d'autant plus marqué que la population intérimaire se caractérise par une part importante d'ouvriers non qualifiés et de jeunes.

Sur la **question de l'égalité femmes / hommes, les formations obligatoires ne sont pas perçues comme soulevant de problématiques particulières** (y compris par les entreprises engagées dans des démarches de types « label égalité »). La prise en compte de cette problématique semble davantage envisagée sous l'angle de l'accès aux missions que sous celui de l'accès à la formation. Ainsi, les ETT ne portent par exemple pas de regard particulier (lors des bilans annuels) sur la répartition femmes / hommes dans les formations obligatoires, alors que cet effort est parfois réalisé sur d'autres dispositifs de formation (ex : CIF, dispositifs de professionnalisation...). Néanmoins, on peut relever que les formations obligatoires concernent plus fréquemment des hommes du fait de leur fréquence au sein de métiers majoritairement occupés par une population masculine (BTP, industrie).

Deux intérimaires d'une ETT ont suivi des FO. Ils témoignent de l'intérêt de la formation vis-à-vis de la sensibilisation au danger : *« on est plus sensible au danger, mais nos techniques de travail ne vont pas changer (...) ça apporte des connaissances en plus, qui pourront toujours me servir dans mon métier » ; « que du positif ; il y a des choses qu'on ne considère pas être du danger mais ça l'est. Maintenant je mets le gilet jaune, le casque. Franchement c'est très bien comme ça ».* - **Extrait monographie**

Sofyan a passé plusieurs CACES qui lui ont été proposés par l'ETT. Selon lui l'objectif était de *« devenir conducteur d'engins, de changer de domaine »*. Il témoigne : *« ça m'a apporté plus de boulot. Quand dans mon domaine (maçonnerie) il n'y a pas de boulot, je peux avoir d'autres missions, diversifier. Et puis... ça remplit le CV (...). Comme j'ai pratiquement tous les CACES, je voudrais maintenant faire poids lourd ».*

#### **Entretien intérimaire**

Au-delà de l'accès aux missions, apport que les salariés interrogés citent parfois plus spontanément, la réalisation de formations obligatoires leur permet également **d'acquérir de nouvelles compétences**, leur permettant d'être positionnés sur des missions davantage diversifiées. Elles permettent ainsi de **varier les postes occupés, les tâches réalisées et d'augmenter les périodes d'emploi**, autant d'aspects valorisants et motivants pour le salarié intérimaire. Pour ces différentes raisons ces formations sont perçues positivement par les intérimaires interrogés même si certains regrettent que le contenu de certaines formations ne leur apporte pas davantage de nouvelles connaissances (recyclages). Ainsi, les formations obligatoires constituent pour certains intérimaires (les plus fidèles) un **objet de sécurisation et de progression professionnelle**.

Les formations réalisées par les intérimaires sont enregistrées dans le logiciel de gestion des agences et permettent ainsi un suivi de leur validité. En revanche, **aucune pratique d'évaluation des effets des formations obligatoires** n'a été repérée lors de la conduite des études de cas.

#### **Des impacts plus diffus en termes de montée en compétences**

*« On les sort de leur contexte de tous les jours pour leur permettre de se repositionner sur la sécurité. Même quand c'est un recyclage, ils apprennent toujours. Malgré les différents CACES, il y a toujours quelque chose à prendre. C'est nécessaire parce que les normes évoluent très vite. [...] Il y a des échecs au recyclage, ce n'est pas du 100%. Cela indique bien qu'il y a un besoin de se recycler. Ce n'est pas juste un tampon, c'est une évaluation réelle ».*

#### **Entretien responsable d'agence**

### **Un levier commercial pour les ETT, entre engagement de qualité et fidélisation des salariés**

Concernant les entreprises, la gestion de la FO est **intégrée à l'activité quotidienne** des agences mais demande une gestion du vivier intérimaires et une gestion administrative relativement conséquente. Dans ce sens, la FO représente un investissement. Les ETT peuvent alors privilégier

certaines intérimaires jugés « fidèles » et « sérieux » pour leur faire suivre des formations. Une entreprise, présentant des pratiques de formation plus limitées que les autres entreprises rencontrées, indiquent également utiliser la formation comme une « récompense ».

**Au-delà, les FO conditionnent l'accès à certains marchés et clients.**

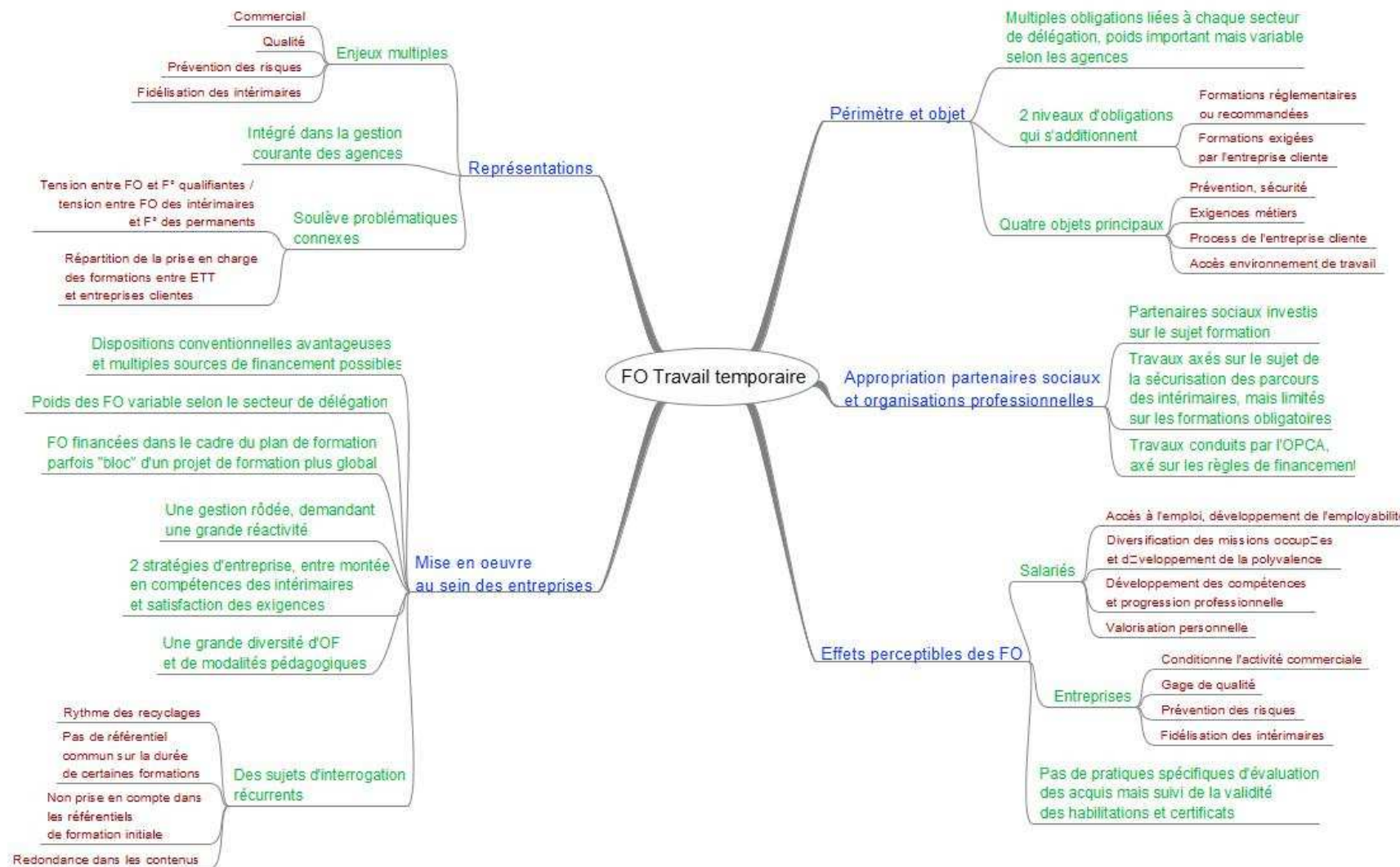
Parmi les entreprises rencontrées, plusieurs estiment ainsi qu'il s'agit là d'une dimension à part entière de leur démarche commerciale (**engagement de qualité**). Ces formations permettent également de participer à la **prévention des risques** (même si aucune des entreprises n'est en mesure de quantifier les risques évités). Enfin, elles constituent un outil de **fidélisation des intérimaires**, avec toutefois le risque de les former et que ces derniers partent ensuite vers d'autres agences.

**Un enjeu commercial pour les ETT**

Dans une ETT, la direction souligne que les FO font partie intégrante des démarches commerciales et de fidélisation des salariés : *« Ces formations sont intégrées à notre démarche commerciale et à la stratégie de fidélisation des intérimaires, en les faisant évoluer. C'est indispensable pour récupérer des parts de marchés. On ne peut récupérer des marchés que si on forme »*. Dans un secteur fortement concurrentiel, les agences évoquent alors un souci particulier de *« retour sur investissement des formations »*. Pour cela elles peuvent adopter une démarche prudente en matière de formation des intérimaires : *« la formation est comme un engagement, informel certes et non contractuel, mais compte-tenu de l'investissement de départ pour l'agence, on est prudent. Tout se joue dans la relation avec l'intérimaire »*.

**Extrait monographie**

### III. 5.4. Synthèse synoptique des observations dans le secteur du travail temporaire

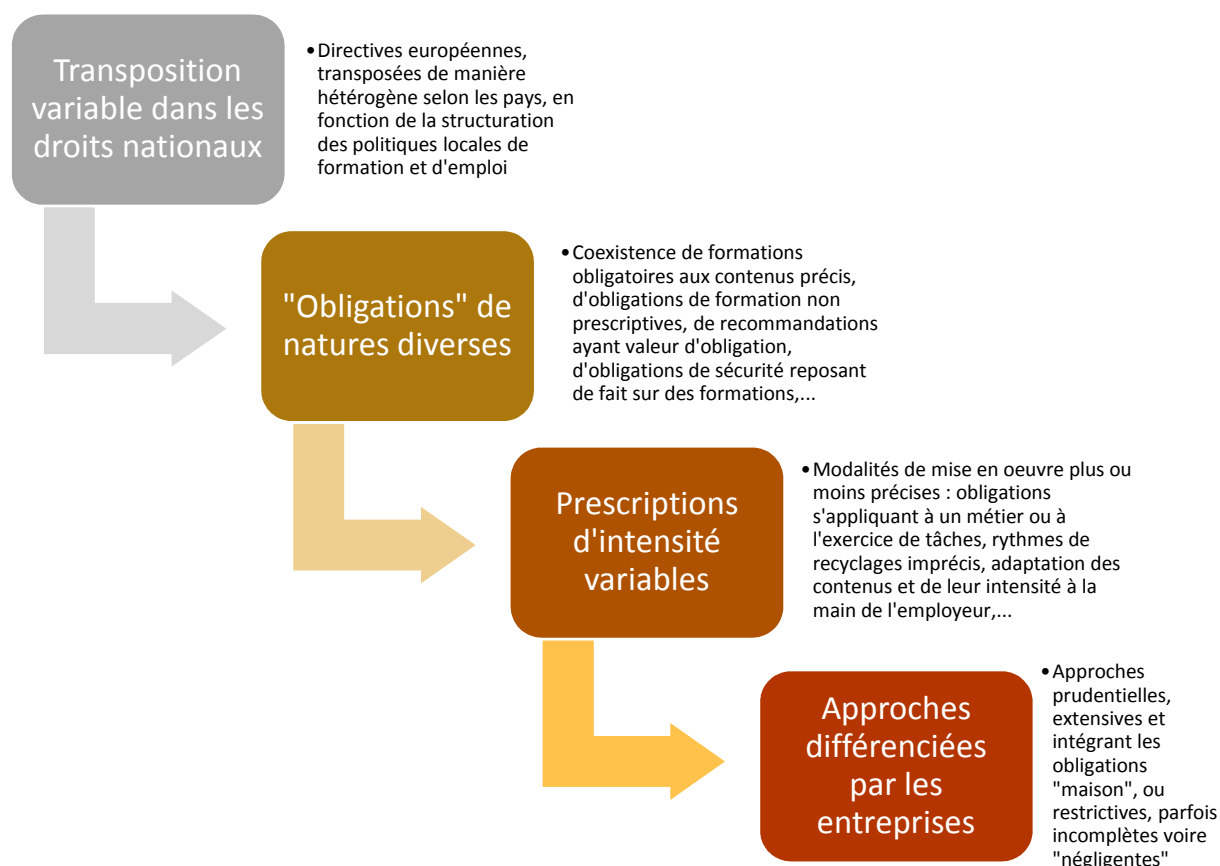


## IV. ANALYSE TRANSVERSALE DES FORMATIONS OBLIGATOIRES

### IV. 1. Un concept trop imprécis, préjudiciable à l'appropriation de tous les acteurs

#### IV. 1.1. Un enjeu d'identification et de lisibilité pour les acteurs

Le premier constat qui s'impose à qui entreprend d'analyser cette problématique des formations obligatoires est la difficulté, largement partagée, de disposer d'une vision claire de ce que recouvre ce terme. Les facteurs explicatifs de cette difficulté sont multiples et pour partie cumulatifs. Ils peuvent être synthétisés ainsi :



Dans ce contexte, les efforts des acteurs pour clarifier ces obligations sont variables aux différents niveaux :

- **Au niveau national, par la mise en place récente de l'inventaire par la Commission Nationale de Certification Professionnelle<sup>34</sup>**, et qui vise à répertorier et à rendre visible la liste des « *certifications et habilitations correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle* », et dont la catégorie A correspond aux « *certifications et habilitations découlant d'une obligation légale et réglementaire nécessaires pour exercer un métier ou une activité sur le territoire national* »<sup>35</sup>. La limite principale de cette disposition est de reposer sur une alimentation déclarative par les « *autorités légitimes* » (ministères ou organismes délégués), lesquelles s'avèrent plus ou moins scrupuleuses ou motivées à le faire, cette question traversant la problématique, politiquement sensible, du niveau de normes acceptables par les entreprises dans une société donnée.
- **Par certaines branches ou organisations professionnelles**, considérant les enjeux que représente le respect de ces obligations : guide des 124 FO (regroupés en 13 thèmes) élaboré par l'OPCA du BTP, recensement des 10 familles de FO ouvrant droit à prise en charge par le FAF TT, analyse juridique des formations réglementaires réalisée par l'Association Française des Banques, inscription particulière des FO au catalogue des actions collectives par le FAFIH pour encourager leur réalisation par les TPE/PME...
- **Par les grandes entreprises**, notamment du secteur bancaire, qui formalisent des listes ou catalogues de formations réglementaires à l'intention des entreprises filiales ou qui organisent (Ex. chaînes hôtelières) une veille informatisée de la réalisation des formations obligatoires dans chaque établissement.

Malgré ces efforts nécessaires, les investigations réalisées montrent une appropriation qui reste inégale et incertaine. Ainsi, on peut observer que :

- **Les IRP**, dans les entreprises des différents secteurs rencontrés, ne se mobilisent pas spontanément sur cette question. Ils **identifient difficilement les FO comme un objet propre, parfois même ne les distinguent pas de « l'obligation de former »** (au sens de l'article L-6321-1 du code du travail) qui incombe aux employeurs, et n'en font pas un sujet particulier de discussion avec ceux-ci, considérant qu'il s'agit d'une contrainte extérieure à l'entreprise. On notera toutefois qu'à l'occasion de cette étude, certains représentants se sont interrogés sur l'opportunité de s'intéresser de plus près à cette question.
- **Certains responsables de TPE, ou de PME** en phase de croissance, **ont une approche distante, voire négligente de cette question**, malgré les efforts de communication des OPCA ou des organisations professionnelles. Parmi les quatre secteurs étudiés, ce constat est logiquement plus sensible dans le BTP ou dans l'hôtellerie-restauration, qui connaissent un tissu important de TPE. D'autres employeurs, qui manifestent une sensibilité forte en matière de formation, considérée comme un vecteur de qualité, de

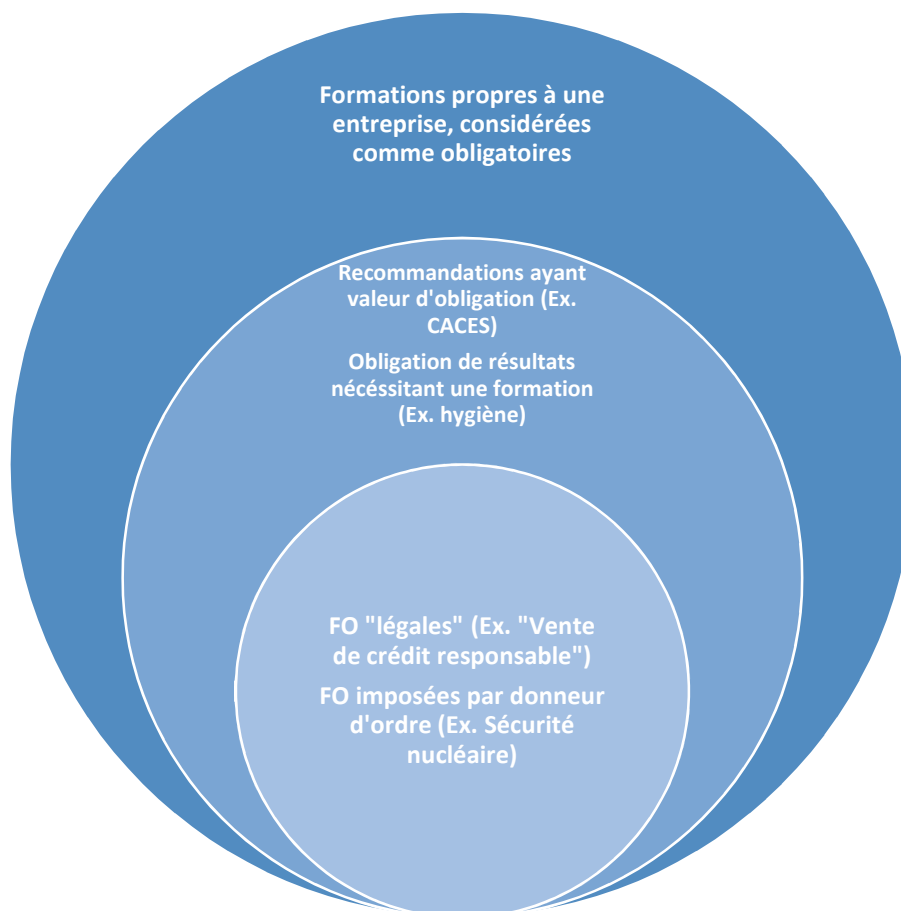
<sup>34</sup> Disposition issue de la loi du 5 mars 2014 et du décret du 31/12/2014.

<sup>35</sup> La catégorie B recense les certifications correspondant à un domaine spécifique ayant une forte valeur d'usage dans un cadre professionnel, dont la possession est recommandée par une instance représentative des partenaires sociaux (**norme de marché**). La catégorie C recense les certifications correspondant à un ensemble homogène de compétences, mobilisable dans une ou plusieurs activités professionnelles et permettant de renforcer ou de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi (**utilité économique ou sociale attestée par une entité utilisatrice de la certification**).

développement ou de sécurité, se montrent plus impliqués. Pour autant, ils éprouvent les mêmes difficultés à cerner avec précision leurs obligations. Le rapprochement de certaines de ces entreprises avec le secteur de l'intérim, plus outillé en la matière, peut constituer un appui.

- **Au sein des grands groupes** (banques et assurances), **le travail de recensement des FO constitue un effort apprécié par les responsables de formation des filiales**, mais ne suffit pas toujours pour lever tous les doutes éprouvés par ceux-ci, notamment quant à la distinction entre formations « obligatoires » et « recommandées ».
- De manière générale, **les salariés, du fait de leur lien de subordination vis à vis de l'entreprise, considèrent avant tout comme obligatoires les formations qui leur sont imposées par l'employeur**, sans distinction de nature ou de source d'obligation. Ils s'en remettent à l'employeur, y compris pour tenir à jour les habilitations et la planification des recyclages. Les salariés intérimaires se montrent toutefois plus « acteurs » en la matière, ayant intégré que la réalisation de telle ou telle formation obligatoire constituait une condition d'accès à des missions diversifiées.

Au final et en reprenant cette approche « socio-juridique », on peut ici proposer une schématisation concentrique **des formations obligatoires ou perçues comme telles** (le plus fort niveau de contrainte se situant au centre), susceptible de constituer une grille de lecture applicable à d'autres secteurs ou branches.



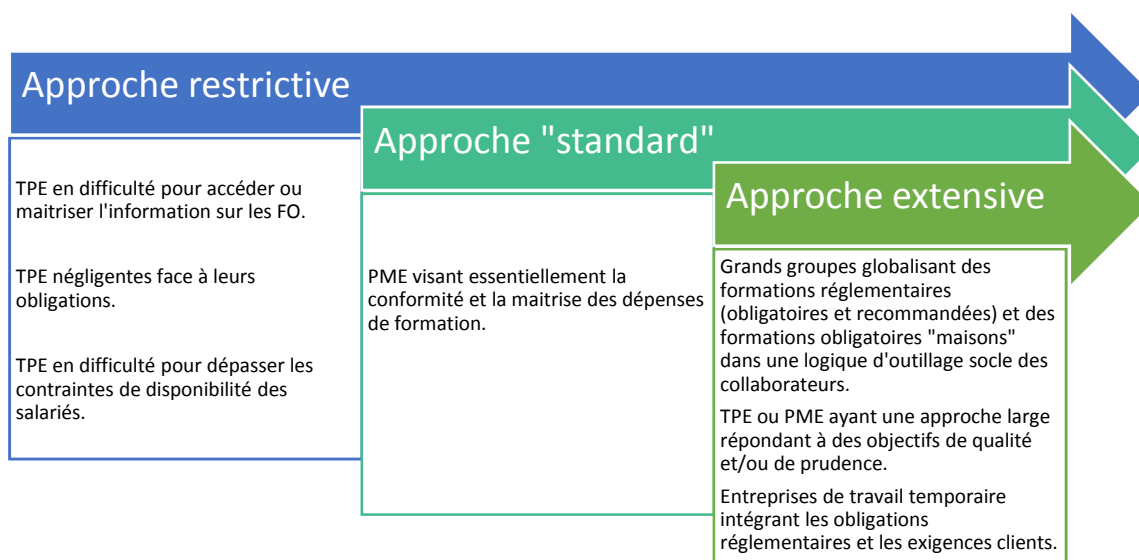


Une autre conséquence de cette imprécision est **la difficulté à objectiver le poids des FO dans l'effort de formation des entreprises**, faute pour les entreprises de les identifier de manière spécifique. En matière de fléchage, ou non, des FO dans le plan de formation, les pratiques observées sont très variables :

- Certaines entreprises, parmi les plus petites, ne formalisent pas de plan de formation, la part des dépenses liées aux FO n'est donc pas plus lisible que le reste.
- Parmi les autres, certaines s'appuient sur les règles d'éligibilité (ou antérieurement à la réforme de 2014, d'imputabilité), pour écarter de leur plan certaines FO, au regard de leur objet (formations hygiène et sécurité) ou de leur forme (modules courts en E-learning), tandis que **d'autres vont agréger dans un ensemble toutes les formations considérées comme obligatoires ou réglementaires**, indépendamment de la source d'obligation.
- Enfin, **les entreprises de BTP ou de travail temporaire**, pour lesquelles les FO peuvent constituer l'essentiel des dépenses de formation, **ne voient pas de nécessité à une telle distinction**.

#### IV. 1.2. Une approche plus ou moins extensive par les entreprises

Dans ce contexte, on observe des pratiques diversifiées de la part des entreprises en fonction de leur secteur, de la taille ou de la culture interne. Même si le cadre de l'étude n'autorise aucune quantification en la matière, on peut néanmoins synthétiser ici une forme de graduation entre une approche « restrictive », c'est-à-dire limitée aux seules formations strictement obligatoires et pour les seuls salariés concernés, et une approche « extensive », sur un champ élargi de formations et au bénéfice d'un ensemble plus large de salariés le cas échéant.



#### IV. 1.3. *La conformité, enjeu principal des FO pour les entreprises*

Aux yeux des employeurs, **l'enjeu de la réalisation par les salariés des formations obligatoires est avant tout celui de la conformité à des éléments de réglementation ou à des contraintes de marché**. Cette perception est particulièrement forte dans le secteur des banques et assurances<sup>36</sup>, dans lesquelles ces obligations sont relativement récentes, mais elle traverse également les autres secteurs. On peut avancer ici qu'il **s'agit de la motivation principale à la réalisation des FO**, pour se prémunir des risques juridiques (sanctions) ou commerciaux (perte de clientèle ou de donneurs d'ordre).

Mais cet enjeu principal n'est bien entendu pas le seul, il s'accompagne d'un enjeu de sécurité physique, très sensible pour les salariés du BTP et de l'intérim, dans l'hôtellerie pour les clients mais partagé par les salariés, ou encore de sécurité sanitaire dans la restauration. Selon les activités, d'autres enjeux viennent s'ajouter : qualité dans la restauration, relation clients dans les banques et assurances, fidélisation des travailleurs intérimaires et des donneurs d'ordre dans le travail temporaire...

Malgré tout, ce primat de l'enjeu de conformité et les contraintes objectives qui l'accompagnent (planification, traçabilité, financement), **peuvent se traduire de façon plus ou moins marquée par une distance vis-à-vis du sens même de ces obligations**, à savoir la prévention de ces risques. Ainsi quelques témoignages montrent que dans le BTP ou la restauration, les formations, et notamment les recyclages, vont être réalisées ou planifiées « *pour que l'employeur soit en règle* », plutôt que pour éviter les accidents, dans la banque ou l'assurance, elles vont être planifiées pour ne pas être sanctionné par l'autorité de contrôle davantage que pour prévenir les situations de fraude, dans le travail temporaire, elles vont être systématisées pour satisfaire le donneur d'ordre. Cette distance vis-à-vis du sens des obligations se manifeste sans que l'on puisse bien entendu en estimer l'intensité dans le cadre d'une telle étude qualitative, elle n'est pas propre à l'une ou l'autre des catégories d'acteurs. Elle interroge simplement sur la pédagogie qui pourrait accompagner ces obligations de la part des institutions à l'origine des obligations et des organisations qui en sont le relais.

#### IV. 1.4. *La notion de risque, fondement essentiel des formations obligatoires*

Si l'enjeu paraît être celui de la conformité pour les entreprises, **il apparaît toutefois que les FO, du point de vue des producteurs de norme, répondent essentiellement à des enjeux de risques**. Ceux-ci se situent dans plusieurs registres :

- **Risques pour la sécurité physique et sanitaire des personnes**, en premier lieu : **travailleurs** (salariés des entreprises, intérimaires, indépendants et salariés d'entreprises tiers) exposés aux risques d'accidents liés à leur activité, **clients ou usagers** des produits et services vendus par les entreprises (produits alimentaires d'origine animale soumis à des règles d'hygiène, transport collectif d'usagers, clientèle des banques...), et plus largement, **publics** exposés aux dangers potentiels de l'activité des entreprises (Ex. voisinage d'installations à risques). Ces trois catégories de personnes (travailleurs, clients/usagers, publics) sont concernées, directement ou indirectement, par une grande partie des FO

<sup>36</sup> Secteur dans lequel le terme même de « conformité » correspond à une fonction traduite dans les organigrammes.

généralistes ou spécifiques identifiées dans les 4 branches professionnelles étudiées qui visent, de manière directe ou indirecte, **la protection des personnes**.

- **Risques pour la sécurité des équipements et des installations** : par extension, les divers risques qui affectent la sécurité des personnes, peuvent également concerner les investissements matériels de l'entreprise (ou de ceux des tiers) qui constituent une part de sa **richesse économique** (mais également de la richesse collective).
- **Risques pour l'ordre public** (blanchiment et financement du terrorisme) nécessitant une plus grande sécurité des transactions commerciales, bancaires et financières.

A travers les formations obligatoires (ou les recommandations), la puissance publique entend donc « contraindre » les entreprises à se prémunir des risques (et ce faisant à protéger les travailleurs et les tiers), la non observance de ces obligations pouvant par ailleurs faire peser un autre risque sur l'exploitation (sanctions, autorisations d'exercer). L'intensité de cette pression par la puissance publique s'avère toutefois inégale selon les secteurs d'activités, ainsi que selon les pays étudiés en comparaison de la France. Cette « pression » est notamment fonction de facteurs sociétaux relatifs à la sinistralité ou à la perception de l'importance de risques nouveaux<sup>37</sup>, ce qui explique qu'elle soit fortement évolutive. Comme l'indique un responsable de formation interrogé, « *une formation recommandée aujourd'hui, a de fortes chances d'être obligatoire demain* ».

Enfin, si l'on retient la distinction usuelle entre travail (au sens d'activité humaine) et emploi (au sens de relation ou inscription sociale), il apparaît que **les FO comme outils de prévention des risques s'appliquent ici majoritairement aux situations de travail** : risque lié à la conduite d'un engin, à un travail en hauteur, risque de défaut d'hygiène dans la préparation de repas, risque de non détection de comportements frauduleux dans le traitement d'un dossier bancaire,... Pour autant, **certaines des FO** dont la mise en œuvre est analysée plus avant **sont également attachées à un emploi**, au sens où leur réalisation conditionne la possibilité d'exercer celui-ci. C'est notamment le cas dans les banques et assurances et cette double approche renvoie à la question de l'articulation des formations initiales et continues en matière de FO (Cf. Chap. IV. 1.5).

Enfin, on peut noter que **dans le cas particulier du travail temporaire**, et dans une moindre mesure du BTP, **la réalisation par les salariés de formations obligatoires**, parfois à leur initiative, concoure, comme on le verra plus avant (Ch. IV. 3.1.) à leur polyvalence et meilleure employabilité, **éloignant de ce fait un autre risque, pour eux-mêmes, de moindre accès à l'emploi**.

#### *IV. 1.5. Une articulation perfectible des FO avec la formation initiale*

En matière de sécurité des salariés, les nouvelles obligations (ou recommandations) ne sont formalisées qu'au terme de négociations avec les partenaires sociaux (dans le cadre du Conseil d'Orientation des Conditions de Travail, ou des Commissions Techniques Nationales de la CNAMTS), l'administration du travail venant traduire ces prescriptions au terme du processus.

<sup>37</sup> Par exemple en matière d'hygiène alimentaire, le fort taux de créations d'entreprise de restauration par des personnes non qualifiées.

« Les services de la DGT sont, au final les traducteurs d'un long processus de concertation, dans lesquels le ministère est le garant des intérêts de santé et de sécurité au travail. (En R et en L, rien ne sort de la DGT sans une intense concertation !). Chaque disposition légale ou réglementaire est issue d'un processus propre, plus ou moins long et complexe, et débouche sur des textes plus ou moins prescriptifs en fonction de la technicité du sujet, de l'état des forces et de l'existence ou non de normes auxquelles rattacher l'objet de l'obligation ».

#### **Entretien interlocuteurs DGT**

Dans ce contexte, les représentants de l'administration<sup>38</sup> interrogés témoignent du fait que, dans le travail d'élaboration de ces obligations, **la préoccupation d'une cohérence entre la formation initiale et les formations obligatoires dans le cadre de la formation continue est très inégale selon les cas**, du fait de la dispersion des responsabilités en la matière (administrations du travail / ou sectorielles et de l'éducation). Cette limite se traduit par des situations de hiatus (Ex. habilitations électriques indispensables à l'activité mais non intégrées dans la certification des formations initiales qualifiantes), ou d'imprécision (Ex. formations de cordistes, Cf. Ch. II-3.1), ou encore par des situations d'inégalité entre différentes formations initiales débouchant sur les mêmes métiers (Ex. présence ou non des FO « distribution de crédit responsable » au sein des différents BTS qui ouvrent sur les métiers de la banque). De ce fait, les employeurs s'intéressant logiquement aux coûts d'intégration (salariaux et pédagogiques) des nouveaux salariés, sont amenés à privilégier certaines voies de recrutement ou, plus prosaïquement, comprennent mal qu'un salarié qualifié ne soit pas nécessairement pleinement opérationnel.

Plus largement, cette question soulève celle des processus de « construction des normes » et de la complexité qui en résulte. Au-delà de leur articulation imparfaite avec les formations initiales, **les formations obligatoires ou recommandées s'additionnent** (« se sédimentent ») dans certaines branches **sans nécessairement que soit examinée l'incidence sur celles préexistantes, entraînant des risques de redondance dans les contenus** (Ex. Principes généraux de sécurité dans les différents CACES, protection des consommateurs dans les FO « Crédit immobilier » et « Crédit consommation »), suggérant ainsi l'intérêt d'un regard, sinon d'une responsabilité, unifié sur ces questions. On note à ce propos l'émergence, au sein de certaines « académies d'entreprise », de préoccupations et de pratiques visant à optimiser les temps passés en formation, par la mutualisation de modules aux contenus pour partie communs ou par la sélectivité des participants en amont, au vu des connaissances déjà acquises.

Pour des raisons économiques de marché, toutefois, et sauf exception marginale rencontrée<sup>39</sup>, une telle recherche d'optimisation ne semble pas être d'actualité au sein des acteurs de la formation.

<sup>38</sup> Direction Générale du Travail, Cf. liste des interlocuteurs en annexe.

<sup>39</sup> Un cas observé d'intégration des FO dans les formations qualifiantes de demandeurs d'emploi par un GRETA.

## IV. 2. Des modalités diversifiées de mise en œuvre, une adaptation perfectible aux finalités recherchées

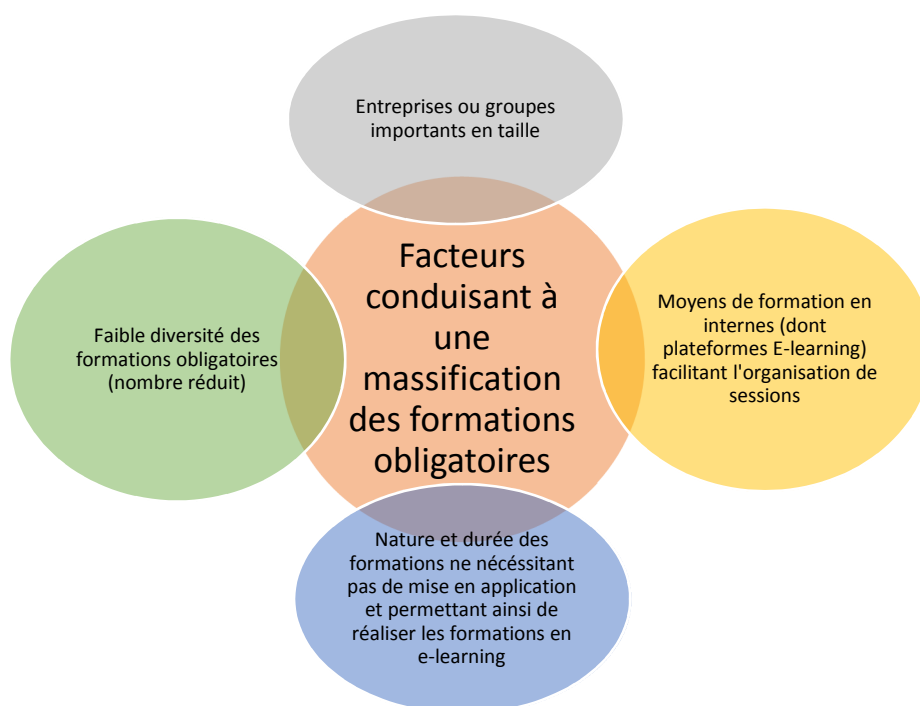
### IV. 2.1. Une programmation « au fil de l'eau » dans les TPE, plus structurée à partir d'une certaine taille

L'une des principales contraintes dans la mise en œuvre des formations obligatoires est la planification de celles-ci au regard du plan de charge des entreprises et de la disponibilité des salariés. De ce point de vue, **la taille des entreprises, l'intensité des obligations et les modalités pédagogiques à déployer sont les trois facteurs qui influent sur la capacité à dépasser cette contrainte.**

En tendance, on observe ainsi les cas de figure suivants :

- **Dans les grands groupes** (notamment dans le secteur banque et assurance, mais également de l'hôtellerie et de la restauration collective), la forte structuration (et souvent internalisation) de la formation continue amène logiquement à intégrer les FO à cette organisation, avec des enjeux de « massification » et d'optimisation des coûts qui sont gérés en direct par les services formation. Du fait de cette « massification », les formations sont suivies par des catégories de personnels de manière indistincte (que cette obligation s'applique précisément ou non aux fonctions qu'ils exercent et sans tenir compte de leurs acquis antérieurs). Cette massification est souvent facilitée par le recours au E-learning, rendu possible uniquement pour certaines formations ne nécessitant pas de mise en pratique et sur des modules limités en temps. Le recours à des plateformes dédiées permet la planification et garantit la traçabilité des actions. Dans ces contextes, les FO sont une composante d'un effort global de formation continue qui s'exprime par des % importants de la masse salariale.

Si ces constats s'appliquent majoritairement à des formations obligatoires courtes (entre 1 heure et 3 jours), c'est également dans ces grandes entreprises ou groupes que des FO d'un volume plus important sont rendues accessibles aux salariés dans le cadre de parcours d'intégration (suite à recrutement) ou de professionnalisation (évolution professionnelle).



- **Dans le BTP ou l'hôtellerie, les TPE planifient les FO en fonction des besoins et au fil de l'eau**, avec plus ou moins de rigueur et parfois l'appui incitatif de leur OPCA (actions collectives, notamment) ou organisation professionnelle. Elles sont toutefois freinées par la disponibilité des salariés. Dès lors que leur taille augmente, notamment dans le BTP ou le nombre de FO est important, la planification devient un impératif qui amène ces entreprises à concentrer les formations sur les périodes hivernales d'intempéries, ou dans l'hôtellerie sur des périodes de travaux. Lorsque les formations obligatoires ont un poids important dans le secteur, les entreprises mettent en place généralement quelques outils simples permettant de suivre la validité des formations (suivi des rythmes de recyclage, etc.).
- **Dans le secteur de l'intérim, quel que soit la taille des entreprises**, les enjeux commerciaux que représentent les FO et la récurrence de celles-ci amènent, les entreprises, sauf exception, à structurer la mise en œuvre, à l'aide d'outils permettant de répertorier les formations dont sont titulaires les intérimaires ainsi que les dates d'échéances. Des systèmes d'alerte sont parfois mis en place pour signaler aux agences l'approche de cette échéance, et ainsi mieux anticiper la programmation des recyclages (notamment pour les intérimaires « réguliers »). En revanche, aucun principe de massification n'a été repéré dans ce secteur, y compris dans les grands groupes, du fait de la variété des formations obligatoires (propres à chaque mission d'intérim) mais aussi d'une gestion de cette question à l'échelle des agences (chaque agence assurant le suivi de ses intérimaires). Selon les entreprises, des fonctions dédiées peuvent venir en appui de ces agences pour la gestion de ces formations.

Ces constats suggèrent l'intérêt d'une attention plus forte à porter en la matière aux entreprises dont la taille limitée rend le dépassement de ces contraintes plus difficile, notamment dans les branches ou les plus gros effectifs salariés se situent dans les TPE.

#### *IV. 2.2. Des modalités pédagogiques inégalement adaptées aux besoins des publics*

**Deux facteurs influent principalement sur les modalités concrètes de déroulement des formations obligatoires et au final sur leur attractivité et leur efficacité pédagogique** : les prescriptions et leur niveau de précision, d'une part, et l'ingénierie pédagogique mise en œuvre, d'autre part. On observe de ce point de vue une variété de situations puisque si certaines formations reposent sur des référentiels précis (contenus, volumétrie, rythme de recyclage), pour d'autres, ces éléments sont laissés à la main des organismes de formation ou des entreprises, dès lors que l'obligation porte sur le principe d'une formation plutôt que sur l'accès à une certification.

**Lorsque les prescriptions sont précises, la marge d'adaptation reste limitée et les formations fortement standardisées.** Les reproches exprimés dans ce cas par les salariés, notamment dans le BTP, portent sur la faible articulation avec la réalité vécue au travail, sur des durées parfois inadaptées (trop longues, alimentant une suspicion vis-à-vis des organismes de formation) ou encore des recyclages jugés parfois inutiles. La nécessité d'adapter les modalités pédagogiques aux salariés faiblement ou non qualifiés est également soulignée par certains employeurs.

**Pour autant**, les pratiques dont témoignent certaines entreprises d'hôtellerie-restauration, par exemple, montrent que, **même en reposant sur un référentiel précis, des modalités**

**pédagogiques adaptées peuvent rendre la formation plus attrayante** : réalisation de la formation in situ dans l'environnement de travail des salariés (donc en situation quasi réelle), mobilisation d'illustrations ou de cas pratiques « parlants », recours à des formateurs expérimentés dans le métier capables de redéployer les contenus pour une meilleure progressivité pédagogique.

C'est cette capacité d'ajustement aux situations de travail qui fait l'objet **d'adaptations pédagogiques** dans des formations moins normées, notamment dans le secteur banques et assurances, parfois dans une logique de **co-construction des contenus et des supports entre l'entreprise et l'organisme de formation**. Cette forme de conception à la carte vaut pour des formations en présentiel, mais également en E-learning, modalité en fort développement pour toucher des effectifs importants, afin de rendre plus attractives les séquences de formation. Pour autant, ce secteur connaît également des formations aux contenus ou aux évaluations très normés (Ex. celle préparant à la certification AMF) dont le caractère de « bachotage » et la faible articulation aux réalités du travail sont ressenties négativement par les salariés.

**La qualité pédagogique et l'adaptation des formations obligatoires constitue par conséquent un axe de progrès dont les acteurs se sont jusqu'à présent saisis inégalement.**

Il faut noter enfin, l'existence de pratiques de « formation informelle » reposant sur l'activité d'un salarié qualifié assurant auprès de ses collègues une activité de formation et de conseil en continu, portant sur des objets relevant de formations obligatoires (Ex. Norme d'hygiène HACCP dans le cadre des Plans de Maitrise Sanitaire dans la restauration collective).

#### *IV. 2.3. Une absence de cadre unifié pour le financement des formations obligatoires*

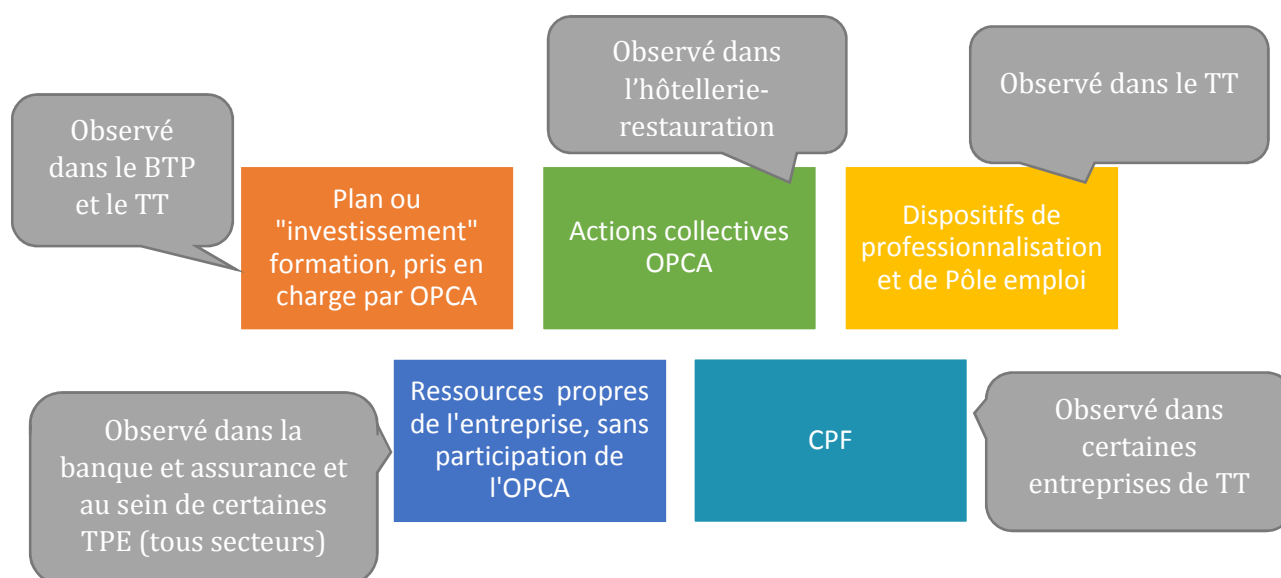
L'analyse croisée des 4 secteurs permet d'identifier **différents cas de figure dans les pratiques de financement des formations obligatoires**, cette diversité contribuant par ailleurs à la difficulté d'estimer leur poids financier :

- Dans la majorité des situations étudiées, **inscription des formations dans le plan de formation de l'entreprise, avec une prise en charge partielle ou totale par l'OPCA**. Ce cas de figure est fortement marqué dans le secteur du BTP, où il s'agit d'une pratique quasi exclusive.
- La mise en place d'une **offre d'actions collectives de FO** financées sur les fonds mutualisés de l'OPCA (hôtellerie-restauration) à destination des entreprises de taille modeste.
- Le **financement par le biais d'une diversité d'outils** en fonction de la situation du salarié (travail temporaire) : plan de formation, dispositifs de professionnalisation, dispositifs de pôle emploi (POEI, POEC, AFPR). Si les FO sont le plus souvent financées dans le cadre du plan de formation ou investissement formation, il n'est pas rare que celles-ci soient intégrées à des projets de formation (professionnalisation) plus globaux et mobilisent ainsi différents fonds.
- Plus rarement, les coûts de formation sont principalement **pris en charge par les entreprises sans mobilisation de l'OPCA** (banques et assurances), du fait des règles de financements adoptées par ce dernier (financements centrés sur les contrats et périodes de professionnalisation et l'abondement du CPF). La prise en charge intégrale du coût des

formations obligatoires par les entreprises a également parfois été observée au sein de TPE peu familières avec le montage de dossiers de remboursement auprès de leur OPCA.

- Enfin, dans les secteurs ici étudiés, **les FO sont rarement éligibles au CPF**, quand bien même celles-ci sont parfois certifiantes (CACES). Il n'existe néanmoins pas de doctrine commune et les négociations entre partenaires sociaux de certaines branches ont conduit à inscrire des FO à l'inventaire des formations éligibles (TT). Dans ce cas de figure, les pratiques des entreprises ne sont alors pas homogènes et une « dérive » peut être observée lorsque l'entreprise demande aux salariés de systématiquement utiliser leur CPF pour la réalisation des FO (leur présentant cette solution comme la seule possible), y compris lorsque celles-ci ne relèvent pas de l'initiative du salarié. Aussi, comme le mentionne l'étude conduite récemment par le CEREQ, « les habilitations transversales inscrites à l'Inventaire résultant d'une obligation légale et réglementaire sont progressivement transférées dans les listes de formation éligibles au CPF ».<sup>40</sup>

### Synthèse des différentes modalités de financement des FO



**La réforme de 2014 a inégalement impacté le financement des formations obligatoires. Dans les secteurs où elles prennent un poids particulièrement important (BTP notamment), les dirigeants d'entreprises rencontrés ont souligné la tension existante aujourd'hui sur leur budget formation.** Certaines branches (bâtiment, TT), ont fait le choix de mettre en place un système de contributions volontaires conventionnelles ou de développer des outils spécifiques (TT) permettant d'augmenter les possibilités de financement. L'existence de ces contributions volontaires n'est cependant pas toujours perçue comme un atout par les entreprises du BTP (charge supplémentaire). Dans les secteurs où les FO peuvent être financées par différents outils (TT), ces derniers permettent d'optimiser les financements mais impliquent une bonne maîtrise des possibilités existantes.

Lorsque le poids des formations obligatoires est important, il peut venir limiter les possibilités de financement de formations visant la professionnalisation, la montée en compétence ou le

<sup>40</sup> CEREQ, « Les formations obligatoires en entreprise : des formations comme les autres ? », Bref n°350, 2016



développement de nouveaux produits ou activités par l'entreprise. Il peut également venir limiter les possibilités de financements de formation à destination de catégories de salariés non concernées par les FO (fonctions supports, salariés permanents du travail temporaire...). **Une situation de « concurrence » entre FO et autres formations existe ainsi dans certains secteurs.**

Aussi, alors que la réalisation de FO pourrait parfois être appréhendée comme un « bloc de compétences » dans le cadre d'un parcours de professionnalisation plus global, cela est rarement le cas (pratique uniquement repérée dans le secteur du TT). **Les entreprises apparaissent au final avoir une approche relativement différenciée des FO par rapport aux autres formations de leurs salariés, témoignant du « statut » particulier de ces formations.**

#### *IV. 2.4. Des pratiques de contrôle des formations obligatoires d'intensité variable*

Dans les processus institutionnels à l'œuvre, la formalisation de nouvelles obligations de formation ne s'accompagne pas nécessairement d'une réglementation propre à en contrôler le respect dans les entreprises, ni de dispositions visant à encadrer les organismes de formation. C'est malgré tout le cas pour l'enregistrement de ceux-ci par les DRAAF<sup>41</sup>, en matière d'hygiène alimentaire ou pour l'habilitation des OF à former et certifier aux CACES, par exemple. De même que les prescriptions en matière de formations obligatoires sont hétérogènes et pour partie imprécises, les pratiques de contrôle apparaissent également hétérogènes et pour partie malaisées.

Si dans les banques et assurances, par exemple, les pratiques de contrôle de la « conformité » (dans laquelle se situent les FO) semblent rigoureuses et bien cadrées<sup>42</sup> ou, en matière de restauration, encadrées par un référentiel de contrôle, dans d'autres domaines, notamment ceux soumis à des FO de sécurité, ces pratiques sont décrites par les représentants de l'administration du travail interrogés comme limitées, du fait :

- de la limite des moyens humains de contrôle, avec pour conséquence un faible taux de pénétration des TPE, souvent les moins structurées en matière de formation,
- de la connaissance imparfaite des obligations par les autorités de contrôle, notamment de celles qui ne relèvent pas du Code du Travail, et de l'absence de référentiels de contrôle des formations,
- et enfin de sanctions souvent limitées en la matière.

<sup>41</sup> Directions régionales de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt, services de l'Etat compétents en matière de contrôle de l'hygiène alimentaire.

<sup>42</sup> Ce rôle incombe notamment à des institutions de régulation comme l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (autorité administrative indépendante), ou à l'Autorité des Marchés financiers.

De ce fait, les formations obligatoires apparaissent pour l'inspection du travail comme un objet incident de contrôle (activé a posteriori en cas d'accident), plutôt que central. Cette question de la formation est d'ailleurs parfois mobilisée comme un levier de « retour à la conformité » pour les entreprises défaillantes.

*« Le contrôle des FO est rarement une finalité ou un objet en soi, sauf dans le cas d'opérations concertées, par exemple un contrôle de toutes les entreprises intervenant en zone aéroportuaire, sur les questions de sûreté – autorisations de conduites d'engins et FO afférentes. Les contrôles ont été réitérés 3 fois à 8 mois d'intervalle pour vérifier la (re) mise en conformité des entreprises ».*

*Compte tenu de leurs moyens limités les inspections ciblent des objets particuliers pour chaque contrôle. Par exemple le respect du temps de travail, les EPI, les travailleurs détachés,... Ils ciblent généralement les objets les plus significatifs en termes de conditions de travail et de protection des travailleurs. De ce fait, les FO ne constituent pas un objet prioritaire mais plutôt incident.*

**Entretien interlocuteur DIRECCTE**

La responsabilité de ces contrôles est en outre dispersée entre différentes autorités ou organismes de conseil (inspection du travail, autres services de l'Etat spécialisés, CARSAT, CNAMTS, OPP BTP, médecine du travail) qui sont amenés à collaborer entre eux, parfois dans une logique de répartition des tâches, mais dans une relative imprécision entre les postures de contrôle/sanction et de conseil.

Ces constats confortent celui de la difficulté perçue par les entreprises rencontrées et les représentants du personnel, à se saisir avec précision de cet objet des FO.

### IV. 3. Des formations obligatoires aux effets peu évalués et diversement appréciés

#### IV. 3.1. Une utilité concrète et des effets sur le parcours professionnel, mais pour une partie des salariés concernés

En matière d'effets des formations obligatoires sur les salariés, les situations sont, là encore, variables selon les secteurs d'activité, mais également, et de manière transverse, selon la réceptivité des salariés.

**Dans les secteurs du BTP ou de l'hôtellerie restauration, les diverses formations portant sur la sécurité sont perçues par les salariés comme relativement utiles** en ce qu'elles les amènent à adapter leurs pratiques de manière plus sûre. Toutefois, ce constat semble être moins prégnant avec l'âge, tandis que les recyclages « *qui n'apportent rien de nouveau* », comme l'expriment plusieurs salariés, sont d'une utilité perçue comme moindre, ce constat pouvant être relié aux limites pédagogiques constatées. Dans l'hôtellerie, des formations comme « gestes et postures » peuvent également, pour une partie du personnel soumis à des contraintes ergonomiques, apporter des améliorations reconnues dans les conditions de travail.

**Dans le secteur des banques et assurances, les effets spécifiques semblent moins marqués.** Les FO étant intégrées à un effort de formation continue plus large, elles contribuent néanmoins à une progression globale des compétences qui « fait partie du métier ». Les risques, dont la prévention fait l'objet des FO, sont par ailleurs moins directs car ils concernent la clientèle ou l'ordre public. Cette distance rend la perception de l'utilité de ces formations davantage liée à la propre perception des risques par chaque salarié, nécessairement inégale. En outre, la massification des formations ne garantit pas, on l'a vu, une adaptation fine aux réalités de travail de chacun, autre facteur d'altération de l'utilité des formations.

**En termes d'employabilité et de parcours professionnel, les effets semblent inexistant dans la banque et l'assurance** dans la mesure où la plupart des FO sont généralement réalisées à la suite ou en lien avec une évolution professionnelle (logique de conformité), mais n'en constituent pas une condition. Dans ce secteur, certaines formations conditionnent néanmoins l'accès à un emploi, mais relèvent généralement de la formation initiale. Dans l'hôtellerie restauration, de la même façon, le fait de suivre une formation obligatoire n'apparaît pas comme un vecteur d'évolution.

**On observe par contre des effets certains sur le parcours professionnel dans le TT et, de manière plus nuancée dans le BTP.** Dans ces secteurs, la réalisation des différentes formations obligatoires apparaît bien comme un facteur de polyvalence, de diversification des tâches et, pour les intérimaires, d'accès à des missions régulières et diversifiées, avec toutefois certaines limites en termes de « portabilité<sup>43</sup> ». C'est la raison pour laquelle les intérimaires rencontrés manifestent une forte appétence pour les FO.

Enfin, les investigations ont montré que **les pratiques d'évaluation des effets des FO sur les pratiques professionnelles, et a fortiori sur les parcours professionnels, sont inexistantes au sein des entreprises.** Aucune de celles rencontrées n'a mis en place de processus qui permettrait de mettre en relation le suivi de ces seules formations avec des évolutions de comportement au travail ou de survenue d'incidents ou d'accidents, par exemple. Il s'agit toutefois là d'une préoccupation exprimée, de manière encore embryonnaire, par certains acteurs du

<sup>43</sup> Le Plan Santé au Travail (PST3 2016/2020), élaboré dans le cadre du Conseil National d'Orientation des Conditions de Travail vise dans son objectif 9 la simplification et la « portabilité » des FO SST.

secteur des banques et assurances, soucieux notamment d'apprécier le retour sur investissement de ces formations. C'est également dans ce secteur que les autorités de régulation se saisissent de cette question. Il s'agit donc là d'un « chantier » en devenir.

#### IV. 3.2. Des effets différenciés sur la formation et l'activité des entreprises

Les effets des formations obligatoires sur l'activité des entreprises s'avèrent variables selon les secteurs étudiés.

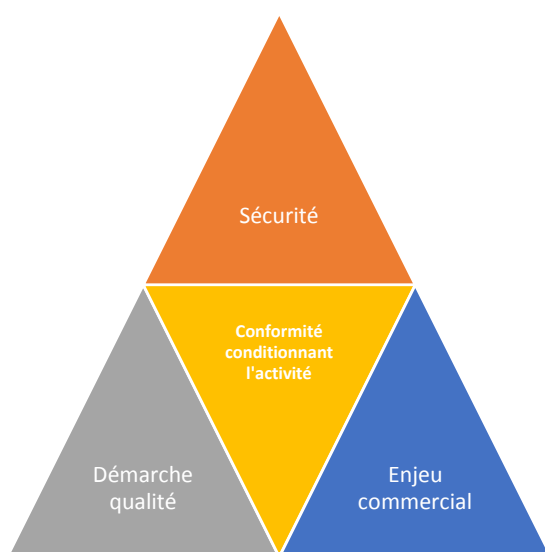
Ils sont le plus souvent **perçus comme limités**, la formation obligatoire étant avant tout perçue comme un objet de mise en conformité avec la réglementation en vigueur et/ou de prévention sécurité. Les **formations obligatoires conditionnent l'activité plus qu'elles ne l'impactent**.

Des **effets positifs en termes de sécurité au travail** peuvent notamment être identifiés, les FO permettant une prise de conscience des risques encourus et des comportements à adopter face à ceux-ci. Comme évoqué précédemment, si des effets en termes de sinistralité existent vraisemblablement, ils ne sont néanmoins jamais mesurés (le lien de causalité entre le suivi d'une formation et la diminution des accidents étant d'ailleurs particulièrement difficile à analyser, du moins à une échelle réduite).

Aussi, dans plusieurs secteurs, les formations obligatoires sont considérées comme un **enjeu commercial** : celles-ci sont un gage de qualité vis-à-vis du client que celui-ci soit une personne morale (ex : entreprises clientes dans le TT) ou physique (ex : consommateurs dans la restauration).

Ces formations peuvent également constituer une **composante d'une démarche qualité plus globale**, visant par exemple l'obtention d'une labellisation (hôtellerie-restauration), ou soutenant la relation clientèle (banques et assurances). Ces labellisations visent, in fine, une plus grande notoriété et un meilleur dynamisme économique des établissements concernés.

#### Principaux effets des FO sur les entreprises



**enjeu de fidélisation des intérimaires**, notamment dans certains secteurs en tension ou soumis à un fort turn-over.

Dans quelques cas, plus marginaux, la participation des salariés aux FO a permis, à leur retour dans l'entreprise, de **développer de nouvelles pratiques ou outils** jugés innovants (ex : méthodes HACCP). Par ailleurs, dans le secteur banques et assurances, les outils de formation développés (plateforme de e-learning) pour les formations obligatoires, peuvent parfois constituer le point de départ d'un développement et usage plus large de ces outils.

Enfin, dans le cas de l'intérim, les formations obligatoires (et les formations en général) sont également régulièrement perçues comme un

## V. CONCLUSION ET PISTES DE REFLEXION

Alors que les formations obligatoires occupent une place prépondérante dans les dépenses de formation des entreprises de certains secteurs, celles-ci n'avaient jusqu'alors été que très peu étudiées (sur le plan français, comme sur le plan européen). La présente évaluation, proposant une approche sociojuridique, permet d'apporter des précisions quant aux contours de ces formations<sup>44</sup> mais également de donner à voir la diversité des pratiques et représentations à l'œuvre au sein des entreprises, ainsi que les effets perceptibles.

Elle permet également de mettre en lumière la complexité de ce sujet, du fait de la diversité des formations concernées, d'un manque de définition arrêtée et partagée de la notion de formation obligatoire, des problématiques qu'il soulève, etc. Ces travaux permettent in fine de caractériser ainsi la problématique des formations obligatoires, en réponse aux principales questions qui motivaient la réalisation de cette étude :

**En termes de définition et de représentations, une confirmation du caractère imprécis de cette notion.** Cette imprécision tient autant à la diversité des sources d'obligations (légales ou réglementaires, souvent par transposition des directives européennes ; normatives ; conventionnelles ; issues de recommandations ; voire commerciales) et des objets (formations obligatoires, ou réglementations dont le respect repose de fait sur la conduite de formations) qu'à des conceptions plus ou moins restrictives ou extensives de la part des acteurs concernés. La perception des acteurs varie en outre en fonction des secteurs d'activité, de la taille des entreprises, mais également de l'approche managériale de la formation des salariés. Les efforts engagés à différents niveaux pour clarifier cet objet, pour essentiels qu'ils soient, restent insuffisants pour « lever le voile ». Les perceptions qu'en ont les acteurs, au-delà du constat premier d'une contrainte, sont loin d'être univoques. Du point de vue de la production des normes, les fondements des formations obligatoires se situent clairement dans **le registre de la prévention des risques** : pour la sécurité physique et sanitaire des travailleurs mais également des clients ou usagers, voire pour l'ordre public. Les FO s'appliquent ici majoritairement aux situations de **travail**, même si certaines des FO sont également attachées à un **emploi**, au sens où leur réalisation conditionne la possibilité d'exercer celui-ci.

**En termes de mise en œuvre, une très grande variabilité des situations**, là encore en fonction des secteurs (et de l'intensité induite des formations obligatoires), des entreprises et des objets de formation. Cette variabilité porte sur les modalités de planification, de financement, de qualité et d'adaptation pédagogique, ou encore de contrôle. Selon les situations, les FO mises en œuvre vont alors être plus ou moins aisées à déployer par les entreprises et plus ou moins adaptées aux enjeux. La taille des entreprises, l'intensité des obligations et les modalités pédagogiques à déployer (ex : alternance théorie / pratique, possibilité ou non de E-learning, durée...) sont les trois facteurs identifiés comme faisant varier la perception des acteurs quant à ces formations

<sup>44</sup> A noter que l'étude conduite ne visait pas à poser une définition des formations obligatoires mais à en préciser les contours à l'échelle de quatre secteurs professionnels (BTP, Hôtellerie-restauration, Banque et assurance et Travail temporaire), ceci en tenant compte de la perception et des pratiques des acteurs concernés. Le croisement des analyses conduites à l'échelle de ces quatre secteurs permet de tirer des enseignements transversaux, mais qui ne doivent pas être considérés comme représentatifs de l'ensemble des pratiques à l'œuvre dans l'ensemble des branches professionnelles.

obligatoires et la capacité des entreprises à structurer au mieux leur programmation et déploiement.

En ce qui concerne **les modalités de financement**, là également, la variabilité des situations est grande : le plus souvent financement dans le cadre du plan de formation de l'entreprise mais aussi parfois d'actions collectives proposées par l'OPCA, de dispositifs de professionnalisation, voire du CPF lorsque les formations y sont éligibles.

**En termes de contenus et modalités pédagogiques**, certaines formations reposent sur des référentiels précis tandis que d'autres s'avèrent moins prescriptives. Dans la majorité des cas, les acteurs rencontrés (employeurs, salariés et IRP) soulignent un défaut d'articulation entre les contenus dispensés / les modalités de mise en pratique et les réalités vécues au travail. Le rythme des recyclages, pour les formations qui y sont soumises, constitue également un sujet récurrent de critiques. Parmi les limites repérées, on peut également citer la prise en compte imparfaite des formations obligatoires dans certains référentiels de formation initiale, les redondances existantes dans les contenus de formations proches et donc suivies par les mêmes salariés, la standardisation forte de certaines formations ne permettant pas une prise en compte des besoins propres à chaque entreprise et salarié. Malgré ces limites, on observe ici et là des manifestations d'ingénierie pédagogique visant à rendre plus attractives et mieux adaptées certaines formations.

**En termes d'effets**, une utilité concrète constatée (acquisition de connaissances et effets sur les pratiques) et un impact sur les parcours professionnels, mais pour une partie seulement des salariés, en fonction de leur activité et profil. Faute de pratiques évaluatives des formations, ces effets restent à objectiver plus précisément. En tendance, lorsque les formations portent sur la sécurité, celles-ci sont perçues par les salariés comme relativement utiles pour l'exercice de leur activité, mais employeurs comme salariés ne font pas spontanément de lien entre ces formations et l'employabilité des personnes. Lorsque des effets plus marqués sur les parcours professionnels des salariés ont pu être identifiés, ils sont le plus souvent liés au statut des personnes (effets plus marqués pour les intérimaires) ou au poste occupé dans l'entreprise : les formations obligatoires vont ainsi renforcer la polyvalence des salariés, notamment dans les petites entreprises où celle-ci est de plus en plus nécessaire.

Pour les entreprises elles-mêmes, on note des impacts positifs (stimulation), neutres (intégration) ou moins favorables (éviction) sur la formation continue des salariés, mais également d'autres effets favorables induits sur le plan du développement des entreprises (sécurité, qualité, commerce). Néanmoins, dans la majorité des cas, l'enjeu principal perçu par les salariés est celui d'une mise en conformité avec des éléments de réglementation ou des contraintes de marché, faisant parfois perdre le sens premier de ces obligations, à savoir la prévention de certains risques.

Loin d'inciter à une remise en cause de l'existence même des formations obligatoires, ces éléments militent davantage pour l'ouverture de « chantiers » de réflexion et d'action, impliquant les partenaires sociaux et les institutions (même si celles-ci apparaissent relativement peu « engagées » sur cette question) **dans l'optique d'en optimiser le ratio contraintes / utilité**. La finalité à laquelle pourraient ainsi s'attacher les acteurs serait de faciliter le respect de ces obligations par (toutes) les entreprises en levant ou atténuant différents freins observés, et d'en améliorer la pertinence et l'efficacité au bénéfice des salariés et des entreprises. Les axes de réflexion prioritaires sont ici au nombre de cinq :

- **Une poursuite de l'effort de clarification du concept et des cadres de définition des FO**, à des échelles pertinentes, en distinguant clairement :
  - ce qui relève distinctement du pouvoir réglementaire de l'Etat ou de la régulation conventionnelle, soulevant ici la question de **la source** des obligations;
  - ce qui relève des formations obligatoires prescrites en tant que telles et des obligations de formation induites par une obligation de résultat, soulevant ici la question de **l'objet** de l'obligation;
  - ce qui relève de la **formalisation de l'obligation** (« formation », « certification » ou « habilitation »), soulevant ici la question de **la validation des « produits »** de ces obligations.

Compte-tenu de l'hétérogénéité des obligations, de leur caractère évolutif, et de la dispersion des institutions ou organismes impliqués dans la « production de normes », l'attribution à une instance quadripartite comme la CNCP d'une prérogative d'auto saisine en matière d'inventaire permanent et de ressource juridique pourrait être une hypothèse à étudier. La segmentation proposée au chapitre IV. 1.1 (Cf. schéma p.64) pourrait à cet effet alimenter le cadre méthodologique d'une telle démarche. Une telle ressource unifiée aurait également un rôle plus affirmé à jouer en matière de communication sur le sujet.

- **La recherche d'une meilleure articulation entre les formations obligatoires et la formation initiale**, qui manifeste actuellement des limites (quoique variables selon les branches) préjudiciables aux parcours professionnels des salariés. Les « producteurs de normes » (réglementaires, de recommandations ou conventionnelles) devraient partager avec les institutions en charge de l'éducation et de la formation professionnelle une préoccupation d'examen plus systématique des articulations qui s'imposent. Cette suggestion ne méconnaît pas le fait que la formation, notamment obligatoire, constitue un marché<sup>45</sup>, mais dont l'articulation avec le service public de l'éducation peut tout à fait faire l'objet d'une régulation institutionnelle et économique plus affirmée.

Dans le même sens, **l'inscription des formations obligatoires en tant que blocs de compétences de formations** plus larges (notamment de formations certifiantes) peut constituer un objet particulier de réflexion, dans la poursuite des travaux engagés par le COPANEF sur le découpage des certifications en blocs de compétences.

- **Un effort particulier à engager l'amélioration de la pertinence et de la qualité pédagogique des formations obligatoires**, en matière de durées, de recyclages, de modalités et supports pédagogiques, voire d'habilitation des OF ou des formateurs... et ce, afin d'améliorer l'attractivité de certaines FO et d'enrichir leurs effets sur les pratiques des salariés. Le décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue, issu de la réforme de 2014, peut ici constituer le cadre d'une réflexion à mener avec les principaux acteurs de la formation (OPCA et organisations professionnelles du secteur de la formation). Aussi, **l'expérimentation FEST (Formation En Situation de Travail)** pilotée par la DGEFP, le COPANEF et le FPSPP -qui rend éligible aux financements de la formation professionnelle les formations réalisées en situation de travail dans les TPE- pourrait constituer une opportunité au

<sup>45</sup> Dont la quasi absence de contrôle vient d'ailleurs d'être soulignée dans le rapport public annuel 2017 de la Cour des Comptes.

développement de cette modalité pédagogique particulièrement adaptée à certaines formations obligatoires, de courte durée et comportant une part importante de mise en pratique, ceci sous réserve des résultats de cette expérimentation<sup>46</sup>.

- En lien direct avec cette dimension qualitative, est apparue **la nécessité de mieux documenter les effets précis des FO sur les pratiques et comportements professionnels** et, in fine, sur l'occurrence des incidents et accidents qu'il s'agit de prévenir. Si certaines autorités de régulation et grandes entreprises s'en préoccupent ou commencent à le faire (notamment dans le secteur des banques et assurances), cette initiative est encore limitée et peu inscrite dans la logique de déploiement des FO, alors même que cette pratique évaluative a tendance à se développer dans le champ général de la formation continue. Des travaux à soutenir dans un premier temps, à l'échelle des branches, appuyés sur des ressources méthodologiques et scientifiques, seraient de nature à intensifier ces pratiques, les résultats, si favorables, ayant pour vertu potentielle d'améliorer l'acceptabilité des formations obligatoires (ou à défaut de poursuivre leur amélioration).
- Enfin, **une clarification des modalités de financement des FO semble devoir être engagée** (en lien avec la clarification du concept lui-même) car, en l'état, les investigations ont montré une diversité des pratiques et in fine une relative inégalité entre les entreprises sur ce sujet, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité. Les évolutions induites par la réforme de mars 2014 viennent notamment réinterroger les modalités de financement de ces formations obligatoires qui peuvent se traduire par une tentative de transfert de leur prise en charge des employeurs vers les salariés lorsque les formations sont inscrites à la liste des formations éligibles au CPF. Or, si dans certains cas, les formations obligatoires peuvent contribuer à sécuriser les parcours professionnels et favoriser l'évolution professionnelle des salariés, l'étude conduite tend à montrer que ces formations ont le plus souvent des effets limités en la matière. En outre, le cas particulier du travail temporaire soulève la question de l'externalisation de la charge des FO par les entreprises clientes. Même s'il paraît logique de considérer distinctement la charge des FO en fonction de la nature des activités et des risques induits, la diversité, voire la complexité, des modalités de prise en charge n'en constitue pas moins un frein objectif au respect des obligations pour une partie des entreprises.

Partant de ces constats insatisfaisants, deux hypothèses opposées se présentent :

- l'une, qui consisterait à mutualiser la totalité de la charge financière des FO (nécessitant une définition claire de celles-ci) à une échelle interprofessionnelle (contribution spécifique + fond unique mutualisé) aurait l'avantage d'une relative simplicité (de principe, sinon de mise en œuvre), mais les inconvénients sont de faire peser sur certains métiers la charge de risques qu'ils ne connaissent pas et également de contredire les orientations de la récente réforme de la formation en matière d'implication des entreprises.
- L'autre qui consisterait à l'inverse à renvoyer à chaque entreprise la totalité de la charge des FO qui concernent ses activités et ceux qui les exercent, hypothèse excluant par conséquent toute contribution des OPCA. Cette hypothèse renverrait chaque métier aux responsabilités induites par ses risques propres, mais induirait pour

<sup>46</sup> Sachant que certaines actions ont déjà pu bénéficier d'un appui à titre expérimental, dans ce cadre.



certaines entreprises (les plus modestes / dans les secteurs porteurs de risques) des charges préjudiciables à l'effort global de formation et au final au respect même de ces obligations.

Entre ces deux scénarii imparfaits, la marge de progrès semble par conséquent devoir se situer dans une modalité intermédiaire consistant à **réserver le principe de la mutualisation** (par les OPCA concernés) **des charges liées aux formations obligatoires** aux seules TPE, voire PME, et dans les branches les **plus concernées d'un point de vue réglementaire**. Outre qu'elle permettrait, dans les entreprises visées, d'affecter l'investissement formation au seul développement des compétences, une telle disposition aurait l'avantage de faciliter le déploiement de fonctions d'appui conseil auprès des entreprises concernées, en tendance les moins outillées sur le plan de la formation et de la connaissance des obligations.