
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

**LES ENGAGEMENTS DE DÉVELOPPEMENT DE
LA FORMATION, MODALITÉS DE
MISE EN OEUVRE**

- Fabienne VESPÉRINI -

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**LES ENGAGEMENTS DE DÉVELOPPEMENT DE
LA FORMATION, MODALITÉS DE
MISE EN OEUVRE**

- Fabienne VESPÉRINI -

*Étude réalisée pour la Délégation à la Formation Professionnelle
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle*

PRIX : 70 F.

Juin 1990

RESUME

Initiée en 1988, cette étude est intervenue à un moment où les mesures engagements de développement de la formation (EDDF) conclus entre l'Etat d'une part, une entreprise ou un regroupement d'employeurs d'autre part ont commencé à prendre une ampleur significative. Dans ce contexte, sa finalité a été de produire un premier repérage des modalités de la mise en oeuvre de ces mesures à partir d'un large échantillon d'entreprises ayant passé un EDDF durant la période charnière comprise entre 1985 et 1987. Les conclusions de cette étude ont été remises à la Délégation à la Formation professionnelle à l'Automne 1989.

L'analyse de ces données a tout d'abord montré que la ratification d'un EDDF impliquait l'existence d'une assez grande disparité d'acteurs et de niveaux de négociation. Elle a également permis de souligner l'hétérogénéité des firmes signataires qui se caractérise entre autres par la nette prédominance des petites et moyennes entreprises.

Grâce à des enquêtes monographiques réalisées en 1989 un certain nombre d'enseignements ont pu ensuite être tirés sur les pratiques concrètes de formation continue. Celles-ci ont été plus précisément cernées à partir de l'effort de formation fourni par les entreprises, par le degré de réalisation des objectifs prévisionnels de formation fixés lors du dépôt de la demande ainsi que par l'organisation et les mécanismes d'évaluation des plans de formation.

Le recours aux EDDF a par ailleurs été à l'origine de l'amorce de nouvelles dynamiques institutionnelles au cours de la phase d'élaboration et de financement des demandes de EDDF. L'analyse des modes de fonctionnement des EDDF a néanmoins mis évidence certaines de leurs défaillances dont celle en particulier d'une absence de véritables procédures de suivi permanent du dispositif.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
I. Objectifs, méthode et champ de l'étude	8
<i>A. Problématique</i>	8
<i>B. Méthodologie</i>	9
1. <i>Elaboration d'une base de données</i>	9
2. <i>Etudes de cas</i>	10
<i>C. Le champ couvert par la base de données</i>	10
II. Présentation du dispositif	12
III. Les résultats	14
<i>A. Eléments de caractérisation du dispositif</i>	14
<i>B. Eléments de caractérisation des entreprises</i>	17
1. <i>Secteurs d'appartenance</i>	17
2. <i>Taille des entreprises signataires</i>	18
3. <i>Etudes de cas</i>	20
<i>C. L'effort de formation des entreprises</i>	21
<i>D. La dynamique institutionnelle</i>	38
<i>E. Contribution financière de l'Etat dans le cadre des EDDF</i>	42
1. <i>Poids de l'aide fournie dans le cadre de l'EDDDF</i>	42
2. <i>Articulation avec d'autres aides</i>	43
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXE	53
1. <i>Engagements de développement de la formation concernant des regroupements d'entreprises dans le cadre de la convention Etat-UIMM</i>	53
2. <i>Engagements de développement de la formation concernant des entreprises individuelles</i>	74

INTRODUCTION

Instauré en 1984, le dispositif institutionnel des engagements de développement de la formation (ou encore EDDF) a constitué un support central de la politique contractuelle des pouvoirs publics en matière de formation professionnelle. Sa création a traduit une volonté explicite de l'Etat de renforcer les instruments de soutien aux stratégies de modernisation industrielle et technologique des entreprises parmi lesquelles les PME/PMI devaient représenter une cible privilégiée d'intervention. Dans ce sens, l'une des finalités déclarées de la création des EDDF a été celle de favoriser plus spécifiquement la réorganisation des systèmes de travail des entreprises de petite et moyenne dimensions grâce entre autres à leur accès facilité au marché de la formation.

Au-delà de l'attention particulière accordée aux PME/PMI, ce dispositif devait aussi conduire à une certaine réorientation qualitative des décisions des entreprises en matière de formation. Celle-ci aurait dû inciter la constitution de programmes de formation s'inscrivant plus nettement dans une perspective de moyen-long terme et dont les efforts auraient été centrés sur une élévation du niveau des compétences des catégories de main-d'oeuvre les plus faiblement qualifiées ou bien encore sur une atténuation des critères discriminatoires face à la formation.

Après la date légale de son démarrage, les effets réels de cette mesure ont été presque immédiatement visibles. En effet, le volume des dépenses engagées pour le développement de la formation par les firmes, toutes tailles et secteurs d'activité confondus, a été pratiquement multiplié par dix en quatre ans (1984-1988) (1). En termes de niveau, le saut quantitatif le plus important a eu lieu en 1987, date à laquelle ces dépenses de formation ont été près du double de celles enregistrées au cours de l'année précédente.

Plus généralement, l'évolution des subventions étatiques accordées dans le cadre de la loi de 1971 sur la formation continue en entreprise montre que le montant total de ces dernières a nettement progressé au cours de la seconde moitié des années quatre-vingt.

Cette expansion du dispositif s'est manifestée non seulement par un accroissement sensible des ressources financières globales qui lui ont été allouées mais aussi par une augmentation marquée du nombre d'entreprises ayant signé une convention. Il convient toutefois de souligner que ce recours croissant à l'instrument des EDDF a été d'intensité variable selon la dimension des entreprises. Ce sont celles dont la taille est comprise entre 50 et 499 salariés ainsi que celles de plus de 2 000 salariés qui ont enregistré la plus forte croissance de leur poids relatif dans l'ensemble des dépenses réalisées pour le développement de la formation sur la période considérée.

Lancée en 1988, cette étude est donc intervenue à un moment où les mesures d'engagement pour le développement de la formation ont commencé à prendre une ampleur significative. Dans ce contexte, son

(1) Référence faite aux données CEREQ 2483.

objet a été moins la production d'un bilan exhaustif des mesures de EDDF que le premier repérage des modalités concrètes de leur mise en oeuvre. L'analyse a donc porté sur un large échantillon d'entreprises ayant enclenché une procédure de EDDF durant la période - charnière comprise entre 1985 et 1987.

I. OBJECTIFS, METHODE ET CHAMP DE L'ETUDE

A. Problématique

Cette étude ne constitue pas à proprement parler une évaluation des Engagements de développement de la formation, ou EDDF, qui sont une des composantes de la politique contractuelle de l'Etat en matière d'aide à la formation.

Elle correspond plutôt à une première phase d'analyse de la mise en oeuvre de ce processus.

Elle apporte des éléments de connaissance qui à terme devraient contribuer à définir les moyens et conditions de la construction d'un dispositif de suivi susceptible de déboucher sur une évaluation réelle.

En effet à cette étape, le recul était encore insuffisant d'autant que les objectifs assignés aux EDDF ont varié en se précisant progressivement.

De plus, du fait de la nature contractuelle et en partie déconcentrée de l'instrument qui fait une large place aux partenaires privés et professionnels, il n'avait pas été prévu d'outil de pilotage ou de contrôle standardisé [cela a posé un problème de collecte d'informations (voir ci-dessous)].

Ce travail avait pour objet de caractériser les entreprises bénéficiaires en termes de secteurs d'activité, taille, effort de formation déjà consenti.

Il devait aussi tendre à apprécier l'impact de ces conventions sur les entreprises en ayant souscrit ou y ayant adhéré.

Trois axes principaux ont été retenus :

- le moment de la trajectoire de l'entreprise où elles interviennent, avec pour coordonnées privilégiées : l'intégration de la formation dans la stratégie des entreprises, la liaison formation-investissement et la programmation de la formation dans le temps ;
- l'articulation avec d'autres instruments publics dans le domaine de l'emploi et de la formation (aides au conseil, conventions du fonds national de l'emploi) ;
- l'effet innovant cerné par l'élévation du niveau des dépenses de formation (ampleur, durabilité de l'effort) et l'inflexion des pratiques antérieures de formation (analyse des besoins, contenu, publics, gestion et outils d'évaluation).

Enfin, il devait comporter une analyse de la dynamique institutionnelle et locale impulsée par cette politique : médiations introduites entre l'Etat et

les entreprises, rôle des institutions relais notamment en matière d'articulation entre les objectifs généraux de la politique publique et la diversité des entreprises contractantes.

B. Méthodologie

L'étude s'est appuyée sur deux types de démarche.

1. Elaboration d'une base de données

Elle a été rendue nécessaire par l'absence de données existant à un niveau centralisé et sous une forme standardisée.

Sa constitution a de ce fait été difficile et complexe en raison de la diversité des informateurs potentiels (entreprises, regroupements d'employeurs, administrations centrales et régionales de l'Etat). En outre, la procédure de collecte ne s'appuyait sur aucun des deux instruments classiques qui permettent de constituer une statistique sinon exhaustive du moins représentative : la déclaration administrative obligatoire dont en ce domaine de la formation professionnelle, le modèle-type est constitué par la déclaration des employeurs relatives à l'obligation légale de consacrer un pourcentage minimum de la masse salariale (1,2 %) au financement de la formation professionnelle (déclaration 2483) ; l'enquête statistique à caractère obligatoire ayant reçu les visas préalables du conseil national de l'information statistique et de la CNIL. De ce fait, la qualité des rubriques renseignées a été très variable (voir ci-dessous).

La constitution de la base reposait sur l'élaboration d'une fiche par entreprise ayant passé un EDDF.

La fiche-modèle ayant servi de support à la collecte des données, élaborée au CERÉQ avait été soumise aux fins d'observations à la Délégation à la formation professionnelle, puis, sur son conseil, testée en région Rhône-Alpes auprès de la Délégation régionale à la formation professionnelle et du SGAR (Service général des affaires régionales).

L'objectif visé était de couvrir l'ensemble du champ de cette composante de la politique contractuelle pour la période 1985/1987, que les entreprises aient signé des conventions individuelles ou adhéré à des conventions de regroupement, que les conventions aient été signées au niveau national ou au niveau régional.

Les informations ont été recueillies à plusieurs sources :

- Délégations régionales à la formation professionnelle pour les conventions signées au niveau régional qu'elles soient individuelles ou qu'elles concernent des regroupements d'entreprises (regroupements à base territoriale ou professionnelle) ;
- Ministère de l'Industrie pour les conventions individuelles signées au niveau national ;
- Groupement professionnel paritaire pour la formation continue dans les industries du bâtiment et des travaux publics (GFC-BTP) pour les EDDF conclus au sein des conventions cadres de développement des formations professionnelles continues dans le secteur du bâtiment et

des travaux publics du 12 juin 1985 (durée cinq ans : 1984-1988) et du 2 avril 1987 (durée trois ans : 1987-1989) ;

Ces EDDF étaient passés soit au niveau national à titre individuel, soit au niveau régional au sein de regroupements d'entreprises bénéficiant de l'appui technique des Associations régionales de formation (AREF).

- Union des Industries Métallurgiques et minières (UIMM) : un fichier informatique pré-établi nous a été transmis et a été complété par la suite. Il concernait les entreprises ayant signé une convention en application de la convention cadre Etat-UIMM du 5 mars 1986.

Dans ce cas également les conventions soit étaient individuelles, soit regroupaient les entreprises à un niveau local ou professionnel.

Cette phase de collecte des données s'est étendue sur la période Mai/Octobre 1988, et a impliqué dans plusieurs cas d'aller rechercher les informations directement à la source (dossiers d'entreprises).

2. Etudes de cas

Elles se sont appuyées sur : la réalisation d'enquêtes en entreprises (12) (entretiens à partir d'un questionnaire avec des chefs d'entreprises, responsables des ressources humaines, responsables de formation).

Quatre entreprises avaient signé une convention individuelle [au niveau régional (cas n° 1) au niveau national avec le Ministère de l'Industrie (cas n° 11 et 12) dans le cadre de la convention Etat UIMM (cas n° 8)].

Huit entreprises avaient contracté dans le cadre de regroupements d'entreprises (cas n° 2 à 7, n° 9 et 10).

Des entretiens avec des acteurs du dispositif : personnel des Délégations régionales à la formation professionnelle et représentants d'institutions co-contractantes et/ou "opératrices" dans le cas de regroupements d'entreprises (trois regroupements) : Chambres syndicales, Associations de formation (ASFO)...

Les regroupements étudiés sont tous intervenus dans le cadre de la convention Etat-UIMM.

C. Le champ couvert par la base de données

Pour la période étudiée, la base répertorie la quasi totalité des entreprises ayant conclu des conventions individuelles (mis à part les grands groupes du bâtiment).

En matière de regroupements d'entreprises, la situation est nettement plus hétérogène.

Les accords à base professionnelle

Pour les accords conclus dans le secteur du bâtiment, les entreprises adhérentes ont en général été identifiées (mis à part quelques regroupements concernant des entreprises artisanales : regroupements anciens et dont la durée ne dépassait en général pas une année).

A l'inverse, dans des secteurs tels que le textile, l'ameublement..., il n'a pas été possible, dans la majorité des cas, d'identifier les entreprises.

Les résultats obtenus dans le cadre des accords conclus au niveau des coopératives agricoles (FAFCA) ne sont que partiels.

Quant aux accords de regroupement conclus sur une base locale inter-professionnelle, certains (en général ceux où intervient l'Agefos-PME) ont permis de descendre au niveau des entreprises individuelles ; d'autres, souvent parce que conclus fin 1987, ne l'ont pas permis.

En résumé, sur 66 accords de regroupement identifiés dont 44 signés en 1987 (hors convention cadre UIMM), 24 ont pu donner lieu à des fiches individuelles par entreprises.

La situation telle qu'elle vient d'être décrite amène à se poser certaines questions :

- sur la signification de l'incapacité de certains co-contractants de l'Etat à fournir des informations minimales sur les entreprises couvertes par les conventions et ainsi bénéficiaires de fonds publics ;
- sur la variabilité des exigences des acteurs publics à l'égard de leurs interlocuteurs professionnels en fonction de conceptions différentes en matière de "délégation".

Degré d'exhaustivité des informations recueillies

Les taux de réponse selon les rubriques sont très variables, allant de 97,6 % pour la variable "effectif de l'entreprise" concernée, à des taux de 2 % ou moins pour des variables telles que niveau de formation des stagiaires ayant bénéficié de l'EDDF, ou la rubrique concernant les autres aides à la formation dont aurait pu bénéficier l'entreprise.

De même n'ont pu être traitées les données sur le niveau de qualification des stagiaires : elles étaient à la fois trop partielles et présentées selon des nomenclatures disparates.

Au bout du compte se sont avérées exploitables les variables suivantes :

- taux des dépenses de formation la ou les années antérieures à la convention : 47,3 % de réponses ;
- taux des dépenses de formation prévu pour la première année de réalisation de la convention : 58 % de réponses ;
- taux de l'aide prévue pour la première année : 85 % de réponses ;
- nombre de stagiaires (57 % de réponses) et d'heures stagiaires (70 % de réponses) prévus pour la première année par la convention ;
- nombre de stagiaires (59 % de réponses) et d'heures stagiaires (57 % de réponses) correspondant aux réalisations de la première année de la convention.

II. PRESENTATION DU DISPOSITIF

Les engagements de développement de la formation ont été introduits dans le code du travail par la loi du 24 février 1984.

Ils sont définis comme une nouvelle procédure par laquelle les employeurs peuvent s'acquitter de leur participation au financement de la formation professionnelle continue fixé à un minimum de 1,2 % de la masse salariale : "Les employeurs peuvent s'acquitter de tout ou partie de la participation instituée par l'article L 950-2 ...en concluant avec l'Etat un engagement de développement de la formation ou en s'associant à un engagement de même nature conclu par une organisation professionnelle ou inter-professionnelle".

Il s'agit donc de contrats conclus entre une entreprise ou une organisation professionnelle ou inter-professionnelle et l'Etat.

Ils sont signés au nom de l'Etat par le Commissaire de la République de Région ou, si leur champ d'application excède le cadre régional, par le Ministre chargé de la formation professionnelle.

Ils associent les partenaires sociaux. Avant signature ils sont soumis à l'avis du comité régional de la formation professionnelle de la promotion sociale et de l'emploi s'ils ont un champ d'application régional ou à l'avis de la commission permanente du conseil national de la formation professionnelle de la promotion sociale et de l'emploi si leur champ excède le cadre régional.

Ils sont d'autre part soumis avant signature par une organisation professionnelle ou inter-professionnelle à l'avis des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives au plan national.

Leur exécution donne lieu chaque année à un examen par les parties signataires auxquelles sont associées les organisations syndicales consultées avant la signature ainsi que les institutions représentatives du personnel dans les entreprises liées par l'engagement.

Les régions peuvent être associées à l'élaboration et à la conclusion des EDDF.

Les chambres de métiers, chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture participent éventuellement à leur réalisation.

Ces engagements sont annuels ou pluri-annuels.

Ils peuvent être révisés annuellement et font l'objet d'un réexamen d'ensemble par les parties au moins tous les cinq ans.

Outre leur champ et leur durée d'application, ils déterminent en particulier : les moyens financiers à mettre en oeuvre, les objectifs à atteindre au terme de la période considérée notamment pour ce qui concerne la formation des jeunes de moins de 25 ans dépourvus de qualification et pour les formations permettant d'aboutir à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes...

Lorsque les objectifs de formation professionnelle et de promotion sociale poursuivis par les signataires d'un engagement de développement

de la formation répondent aux orientations prioritaires et aux critères d'intervention définis par l'Etat, ce dernier peut décider d'apporter une contribution particulière à cet engagement.

Dans cette perspective, différentes circulaires du Délégué à la formation professionnelle concernant "la mise en oeuvre de la politique contractuelle" ont eu pour objectif de cibler de manière plus précise le champ d'intervention de l'Etat. Il s'agissait :

- de privilégier "les entreprises engagées dans une dynamique de développement et d'investissement dont les chances de réussite à court et moyen terme sont élevées" ;
- de faire de ce dispositif l'un des moyens privilégiés du soutien à la modernisation industrielle et à la mise en oeuvre de nouvelles technologies de production ;
- d'aider en priorité les entreprises qui doivent franchir des seuils dans le développement de leur effort de formation, une très large priorité devant être accordée au tissu des PME-PMI engagées dans des processus de modernisation. Pour 1986, l'objectif était de réaliser les 2/3 des dépenses pour les PME-PMI, celles-ci étant entendues comme les entreprises de moins de 500 salariés et non filiales d'un groupe ou d'une grande entreprise ;

La priorité des interventions vers les PME-PMI a été réaffirmée dans la circulaire de 1987. Elle devait se traduire par le développement d'une part d'accords individuels avec des PME dont le projet se caractérisait par une croissance soutenue des efforts de formation dans un contexte d'innovations sur le plan technologique ou dans les modes d'organisation du travail, d'autre part, d'accords de regroupement de PME dans un cadre professionnel et ou régional, ou éventuellement autour de thèmes transversaux privilégiés : qualité, export, maintenance...

- de contribuer à infléchir le comportement spontané des entreprises en intégrant en particulier des objectifs de plus long terme et de qualification des salariés les plus directement touchés par les évolutions technologiques ou de qualifications jugées stratégiques pour la modernisation et le développement de la branche ;
- de poursuivre, sur le plan qualitatif, en priorité deux objectifs : formation des salariés des plus basses qualifications, égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Les projets présentés par les entreprises devaient de plus répondre à un certain nombre de conditions préalables :

- respect antérieur de l'obligation légale à matière de formation professionnelle continue ;
- augmentation significative des dépenses par rapport à la tendance antérieure évaluée sur une période au moins équivalente à celle du projet envisagé ;
- articulation du projet de formation à la stratégie générale de développement de l'entreprise ;

- appréciation de l'effet incitatif réel obtenu par l'intervention publique dans la mise en oeuvre effective du projet afin qu'elle ne prenne pas la forme d'une simple facilité financière accordée à l'entreprise.

Enfin la circulaire de 1987 renforçait les exigences définies à l'égard des grandes entreprises dont les projets devaient :

- relever d'une attitude anticipatrice du point de vue de l'évolution des qualifications et de l'organisation du travail visant en particulier les emplois actuellement les moins qualifiés ;
- rechercher des effets de diffusion sur l'environnement industriel de ces grandes entreprises ;
- contribuer à l'élaboration et la diffusion de produits pédagogiques nouveaux s'appuyant en particulier sur l'informatisation des postes de travail pour obtenir des effets de démultiplication et de diminution sensible des coûts des actions de formation.

Il s'agit dans tous les cas d'identifier précisément les objectifs donnant lieu à contractualisation et de situer ces objectifs dans la politique de formation de l'entreprise.

Les taux de prise en charge sont modulés (entre 10 et 70% de l'assiette retenue) en fonction de la nature du projet, du type d'entreprise, de l'importance de l'effort supplémentaire, de l'existence de certains objectifs spécifiques, de la participation éventuelle d'autres partenaires (région, Fonds d'assurance formation..) et du coût de la formation proposée par rapport au coût du marché.

III. LES RESULTATS

A. Eléments de caractérisation du dispositif sur la période 1984-1987

La montée en charge

Il ne commence à prendre une certaine ampleur qu'en 1987. Sur un total de 751 entreprises recensées (dont 16 pour 1988) le nombre d'entreprises (en flux) ayant signé une convention selon les années a été de :

- 38 (soit 5 %) en 1985 ;
- 166 (soit 22 %) en 1986 ;
- 530 (soit 70 %) en 1987.

Le poids respectif des différents types d'accords (voir tableaux 1 et 2)

Ils peuvent être différenciés :

. Selon leur origine :

Une majorité d'entreprises (62 %) ont contracté au niveau régional, mais en termes d'effectifs salariés ce sont les conventions signées dans le cadre de la convention Etat-UIMM qui représentent la part la plus importante (58 %).

. Selon leur type :

Les entreprises ayant contracté dans le cadre d'accords de regroupements sont légèrement majoritaires (56,3 % des cas) par rapport aux accords individuels.

Mais le poids de cette première forme de contractualisation n'est pas la même suivant l'origine des accords, de 0 % pour les entreprises ayant contracté avec le Ministère de l'Industrie (grandes entreprises contractant individuellement) à 90 % pour les entreprises relevant de la convention cadre Etat-UIMM.

De plus en raison des limites exposées ci-dessus quant au champ couvert par la base de données la part des entreprises ayant adhéré à des accords de regroupements doit être plus élevée dans la réalité.

Enfin, cette modalité de contractualisation a tendance à augmenter. Ainsi alors que seulement 10 accords de regroupements avaient été signés au niveau régional en 1986, plus de 40 l'ont été en 1987.

Tableau 1
Nombre d'entreprises ayant souscrit un EDDF entre 1985-1987

Types d'accords Origine	Accords individuels	Accords de regroupements	Total
Accords régionaux	200	266 (dont BTP 77)	466 (62 %)
Convention cadre Etat-UIMM	16	17	173 (23 %)
Convention Etat GFC-BTP	85		85 (11,5 %)
Ministère de l'industrie	27	-	27 (3,5 %)
Total	328 (43,7 %)	423 (56,3 %)	751 (100 %)

Tableau 2
Entreprises et effectifs couverts
suivant le type d'accord

Origine	Nombre d'entreprises	%	Salariés (milliers)	%
Accords régionaux (dont BTP)	466	62,0	112,17	26,7
Convention Etat-UIMM	173	23,0	243,42	58,0
Convention GFC-BTP	85	11,5	9,1	2,2
Ministère de l'Industrie	27	3,5	55,43	13,0
Total	751	100,0	420,12	100,0

Pour apprécier correctement le champ couvert par la base de données, on peut rapprocher le nombre d'entreprises y figurant (751) des informations fournies par les déclarations 2483 concernant la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue - employeurs ayant au moins 10 salariés - (dans Traitement des déclarations d'employeurs 2483, années 86/87 CEREQ, décembre 1988).

Le nombre d'entreprises ayant déclaré avoir effectivement engagé des dépenses dans le cadre d'un EDDF (cadre D - ligne 18 de la déclaration 2483) est pour 1986 de 1 073 et pour 1987 de 1711 (résultats provisoires).

Cette couverture partielle du champ est à rapprocher de ce qui a été dit ci-dessus concernant les difficultés rencontrées lors de la collecte des informations notamment en matière d'accords de regroupement.

La durée des accords (tableau 3)

Cette caractéristique est connue pour 707 (ou 94 %) des entreprises figurant dans la base de données. La déperdition est donc faible (44 et 5,8 % des entreprises recensées). Cette déperdition concerne exclusivement les entreprises ayant conclu un EDDF dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (10,6 % de celles-ci) que ce soit au niveau régional (11,6 % de cette catégorie) ou dans le cadre de la convention Etat-UIMM (8,9 % de cette catégorie).

Elle concerne plutôt les plus petites entreprises - < 50 salariés - au niveau régional (11,7 %) et plutôt les plus grandes - > 500 salariés - pour la convention UIMM (22 %).

Les conventions sont majoritairement pluri-annuelles, 77 % d'entre elles sont signées pour deux ans ou plus.

Si près d'un quart des entreprises ont contracté pour une durée annuelle, ce taux devrait baisser car correspondant à une prudence liée à la phase de démarrage du dispositif.

Tableau 3
Durée des conventions

	Nombre d'entreprises	%
1 an	162	23
2 ans	222	31
3 ans	304	43
4 ans	18	3
5 ans	1	-
Total	707	100

B. Eléments de caractérisation des entreprises ayant souscrit une convention de développement de la formation

1. Secteurs d'appartenance (NAP 16)

Le secteur d'appartenance est connu pour 717 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition ne touche donc que 34 (et 4,5 %) des entreprises recensées. Le taux de déperdition est sensiblement le même que les entreprises aient contracté de manière individuelle ou dans le cadre d'un regroupement et qu'elle que soit l'origine de l'accord. La classe de taille n'est pas non plus déterminante à ce niveau.

Cinq secteurs dominant :

. Industries de biens d'équipements	20 % des entrepr. contractantes
. Services marchands	19 % des entrepr. contractantes
. Industries de biens intermédiaires	18 % des entrepr. contractantes
. Commerce	12 % des entrepr. contractantes
. Bâtiment génie civil	11 % des entrepr. contractantes

Tableau 4
Entreprises signataires suivant
le secteur d'appartenance

	Nbre d'entreprises contractantes
- Agriculture, sylviculture, pêche	24
- Industries agricoles et alimentaires	33
- Energie	1
- Industries de biens intermédiaires (dont fonderie et travail des métaux)	129 (82)
- Industries de biens d'équipements (dont construction mécanique et construction électrique et électronique)	146 (64) (67)
- Matériel de transport terrestre	31
- Industries de biens de consommation courants	35
- Bâtiment génie civil et agricole	82
- Commerce	83
- Transports télécommunications	7
- Services marchands (dont serv. marchands aux entreprises)	138 (132)
- Location Crédit bail immobilier	2
- Organismes financiers	2
- Services non marchands	4

Total	717

2. Taille des entreprises signataires (tableau 5)

La variable taille est connue pour 733 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition ne concerne donc que 17 (et 2,4 %) de ces entreprises. Cette déperdition est un peu plus importante pour les entreprises ayant contracté dans le cadre d'un regroupement (2,8 %) que pour celles ayant contracté individuellement (1,8 %) et très légèrement plus pour les regroupements régionaux (3 %) que pour les regroupements dans le cadre de la convention Etat/UIMM (2,5 %).

Les PME-PMI sont bien majoritaires

Sur les 733 entreprises contractantes dont l'effectif est connu près de 40 % d'entre elles ont moins de 50 salariés, 69 % moins de 200 salariés et 85 % moins de 500 salariés (mais les entreprises de plus de 500 salariés qui ne constituent que 15 % des entreprises contractantes représentent cependant 84 % des effectifs salariés couverts par les conventions).

Tableau 5
Entreprises signataires suivant la taille

Taille	Nombre d'entreprises	%	Effectifs salariés en milliers	%
< 50 salariés	291	39,7	7,95	1,9
50 à 99	113	15,4	7,99	1,9
100 à 199	101	13,8	14,5	73,5
200 à 499	120	16,4	36,81	8,8
500 à 999	47	6,4	32,59	7,7
> 1 000	61	8,3	320,21	76,2
Total	733	100,0	420,12	100,0

La part (en flux) des entreprises les plus petites (moins de 50 et moins de 200 salariés) progresse entre 1986 et 87 (Tableau 6).

Les entreprises de moins de 50 salariés représentaient 35 % des entreprises signataires en 1986 et 43 % de celles qui ont contracté en 1987.

De même, les entreprises de moins de 200 salariés qui représentaient 61 % des entreprises signataires en 86 en représentent 73 % en 1987.

Tableau 6
Les entreprises signataires suivant l'année
de signature et la taille

Nbre d'entreprises Taille	Total	Ayant signé en 1986	Ayant signé en 1987
< 50	291 (39,7 %)	55 (34,9 %)	223 (42,8 %)
50 à 99	113 (15,4 %)	21 (13,3 %)	83 (15,9 %)
100 à 199	101 (13,8 %)	20 (12,7 %)	74 (14,2 %)
200 à 499	120 (16,4 %)	21 (13,3 %)	90 (17,2 %)
500 à 999	47 (6,4 %)	12 (7,6 %)	26 (5,0 %)
> 1000	61 (8,3 %)	29 (18,3 %)	26 (5,0 %)
Total	733 (100 %)	158 (100 %)	522 (100 %)

La part des petites entreprises est très variable selon l'origine de l'accord. Elle est beaucoup plus grande pour les conventions signées au niveau régional et/ou concernant le secteur BTP (Tableau 7).

Tableau 7
Les entreprises signataires suivant l'origine de l'accord et la taille

	Régionale	BTP (*)	UIMM	M. Industrie
< 50	173 (45,4 %)	79 (49,4 %)	38 (22,6 %)	1
50 à 99	60 (15,7 %)	29 (18,0 %)	23 (13,6 %)	1
100 à 199	50 (13,1 %)	29 (18,0 %)	21 (12,4 %)	1
200 à 499	51 (13,4 %)	20 (12,5 %)	47 (27,8 %)	2
500 à 999	24 (6,3 %)	3 (2,0 %)	15 (8,9 %)	5 (21,7 %)
> 1000	23 (6,0 %)	0 (0,0 %)	25 (14,8 %)	13 (56,5 %)
Total	381 (100 %)	160 (100 %)	169 (100 %)	23 (100 %)

* Sous la rubrique BTP nous avons regroupé les entreprises ayant contracté individuellement (convention cadre GFC-BTP) et collectivement (accords de regroupements signés au niveau régional avec les Aref).

Mais pour être pleinement appréciée cette part des PME-PMI parmi les entreprises signataires d'un EDDF recensées dans la base de données doit être pondérée si on la compare à la répartition par taille de l'ensemble des entreprises (entreprises dont l'effectif est égal ou supérieur à 10 salariés, INSEE 1985 Secteurs U2 à U13) : sur un total de 111 841 entreprises :

- 90 075 (80 %) avaient un effectif compris entre 10 et 49 salariés ;
- 19 638 (18 %) avaient un effectif compris entre 50 et 499 salariés ;
- 2 128 (2 %) avaient un effectif supérieur à 500 salariés.

Cependant la structure par taille des entreprises ayant déclaré avoir engagé effectivement des dépenses dans le cadre d'un EDDF (exploitation

des 2483 - CEREQ 1988) est plus proche de celle de la population totale des entreprises.

En 1986, sur un total de 1 073 entreprises :

- 756 (70 %) avaient un effectif compris entre 10 et 49 salariés ;
- 268 (25 %) avaient un effectif compris entre 50 et 499 salariés ;
- 49 (5 %) avaient un effectif supérieur à 500 salariés.

En 1987, sur un total de 1 711 entreprises :

- 1 239 (72,5 %) avaient un effectif compris entre 10 et 49 salariés ;
- 397 (23 %) avaient un effectif compris entre 50 et 499 salariés ;
- 75 (4,5 %) avaient un effectif supérieur à 500 salariés.

Ces données confirment que la déperdition au niveau de la base de données a surtout touché les plus petites entreprises (effectifs inférieurs à 50 salariés) qui sont celles qui ont en général contracté dans le cadre de regroupements d'entreprises.

3. Une caractérisation plus complète des entreprises contractantes ne peut être faite qu'à partir des études de cas (12 cas d'entreprises ayant fait l'objet d'enquêtes)

. En matière d'emploi

On relève une grande diversité de situations. Ainsi les structures d'effectifs font apparaître des taux de personnel ouvrier allant de 50 à 80 % de l'effectif total, et des taux de qualification ouvrière (OQ/ensemble des ouvriers) s'échelonnant entre 16 et 90 %.

De même, les situations en matière d'évolution des effectifs peuvent être assez contrastées avec cependant une majorité de cas correspondant à un contexte favorable ou en voie d'amélioration :

- croissance d'effectifs, le plus souvent continue, dans 4 cas ;
- stabilisation, après parfois une baisse qui a pu être sensible, dans 4 cas.

Dans un tiers des cas, néanmoins, l'engagement de développement de la formation s'inscrit soit dans un contexte de baisse continue des effectifs (2 cas), soit a été associé en cours de période à une baisse d'effectifs faisant suite à une croissance significative (2 cas).

. En matière économique (tableau 8)

Dans les 3/4 des cas, on est face à des entreprises dont le chiffre d'affaires croît (7 cas) ou amorce une reprise après une période de baisse (2 cas).

Dans les 2/3 des cas, ces entreprises ont des taux d'exportation en croissance, mais ils ne sont supérieurs à ceux des entreprises de même taille du secteur de référence que dans un peu plus de la moitié des cas (qui peuvent correspondre à des cas de baisse des taux d'exportation).

Dans 58 % des cas, les taux d'investissements (INV/VAHT) sont supérieurs à ceux des entreprises des secteurs de référence.

Enfin, dans la moitié des cas, les résultats EBE/VAHT sont supérieurs ou égaux à ceux des entreprises du secteur de référence.

Soit majoritairement mais pas systématiquement des entreprises pouvant se caractériser par un contexte de dynamisme et croissance économique.

Tableau 8
Caractérisation des entreprises
(études de cas)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Effectifs	↘ ↗	↗	↘	↘	↗	↗	↗	↗	↘	↗	↘	↗
- Chiffre d'affaires	↗	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
- taux d'exportation Rapporté au secteur 1986	↗	↗	↗	↘	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-
- Taux d'investissement Inv/VAHT rapporté au secteur 1986	=	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+
1987	+			-	+	-	-	-	+	+	+	+
- Résultats : EBE/VAHT rapportés au secteur 1986	-	+	-	-	=	-	+	+	+	+	+	-
1987	-			+	=	-	-	+	+	+	-	-

C. L'effort de formation des entreprises

1. L'augmentation de l'effort de formation appréciée au travers de l'évolution du taux de participation financière (tableau 9).

Il s'agit de comparer la répartition des taux de participation financière à l'effort de formation la (ou les) année(s) précédant l'EDDF avec celle prévue pour la première année de l'EDDF.

Les taux de participation financière pour la période précédant l'EDDF sont connus pour 556 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition concerne donc 195 (26 %) des entreprises recensées. Elle est plus élevée pour les entreprises ayant contracté dans le cadre de regroupements (35 %) - et plus pour les regroupements régionaux (41 %) que pour les regroupements dans le cadre de la convention Etat-UIMM (24 %) - que pour celles ayant contracté individuellement (14 %).

Cette déperdition touche plus spécifiquement les plus petites entreprises (< 50 salariés) - 35 % quelles que soient l'origine et la nature de l'accord et 41 % des entreprises de moins de 50 salariés ayant contracté au niveau régional.

En ce qui concerne le taux de participation financière prévu pour la première année de l'EDDF, il est connu pour 462 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition concerne donc 289 (38,5 %) des entreprises recensées et cette fois légèrement plus les entreprises ayant contracté individuellement (40,8 %) que les entreprises ayant contracté dans le cadre de regroupements (36,6 %). En effet cette information manque massivement dans le cas des accords conclus individuellement dans le cadre de la convention GFC-BTP (97,6 % de ceux-ci). Les entreprises ayant contracté dans le cadre de regroupements connaissent une déperdition légèrement supérieure lorsque le regroupement est conclu au niveau régional (38,3 % des cas contre 33,8 % pour les regroupements dans le cadre de la convention Etat/UIMM). Enfin, la classe de taille à laquelle appartient l'entreprise ne semble pas être un facteur discriminant.

Durant la période précédant l'EDDF (la ou les années antérieures), 46 % des entreprises étaient au minimum légal (taux inférieur ou égal à 1,12 %). Pour la première année d'application de l'EDDF, elles ne devaient plus être que 2,6 % à se situer à un tel taux.

En outre alors que seulement 7 % des entreprises avaient un taux de dépenses supérieur ou égal à 3 % durant la période précédant l'EDDF, elles étaient 54 % à avoir prévu de dépasser un tel taux pour la première année de l'EDDF (et 36 % un taux égal ou supérieur à 4 %).

Tableau 9
Taux de participation financière
à l'effort de formation

Taux	Année(s) précédant l'EDDF		Prévisions pour la 1ère année de l'EDDF	
	nb d'entreprises	%	nb d'entreprises	%
< 1,08	155	27,9	6	1,3
1,09 à 1,11	100	18,0	6	1,3
1,12 à 1,99	198	35,6	106	22,9
2 à 2,99	64	11,5	95	20,6
3 à 3,99	18	3,2	83	18,0
4 à 4,99	9	1,6	51	11,0
> 5	12	2,2	115	24,9
Total	556	100,0	462	100,0

L'effet de levier attendu de la conclusion de l'engagement avec l'Etat est donc tout à fait significatif. Il l'est d'autant plus qu'il touche en priorité des PME dont une bonne part voyait leur effort de formation bloqué au minimum légal.

Cette augmentation prévue de l'effort de formation est, comme on pouvait s'y attendre, plus forte pour les entreprises partant de plus bas.

Cette mesure ne peut être faite que pour 375 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition concerne donc 50 % de ces entreprises et elle affecte globalement de façon identique les entreprises qui ont contracté individuellement et celles qui ont contracté dans le cadre de regroupements. Mais elle concerne la quasi totalité (97,6 %) des entreprises ayant contracté dans le cadre de la convention GFC-BTP (convention individuelle) et 59 % des entreprises ayant contracté au niveau régional dans le cadre d'un regroupement.

La déperdition concerne aussi plus les petites entreprises - < 50 salariés - (58 %) et ce quelles que soient la nature et l'origine de l'accord.

Dans les limites de champ présentées dans l'encadré ci-contre, il apparaît que 68 % des entreprises dont le taux de participation financière était égal ou inférieur au minimum légal avaient prévu au moins un doublement de ce taux pour la période couverte par l'EDDF.

Tableau 10
Taux de croissance de l'effort de formation suivant
l'effort initialement réalisé

Taux antérieur	< 1,12	1,12 à 2	> 2	Total
Taux de croissance prévu pour la 1ère année CDDF en %				
0	6	2	20	28 (7,5 %)
1 à 10	1	1	8	10 (2,6 %)
11 à 25	3	11	9	23 (6,1 %)
26 à 50	12	26 (23,0 %)	13 (14,8 %)	51 (13,6 %)
51 à 100	34 (19,5 %)	23 (20,4 %)	20 (22,7 %)	77 (20,5 %)
> 100	118 (67,8 %)	50 (44,0 %)	18 (20,5 %)	186 (49,6 %)
Total	174 (100 %)	113 (100 %)	88 (100 %)	375 (100 %)

Il faut cependant pondérer en partie ces observations en les rapprochant des données sur le taux de réalisation des EDDF (réalisation appréciée par le rapport nombre d'heures stagiaires réalisées/nombre d'heures stagiaires prévues) (tableau 11).

Ce taux de réalisation ne peut être calculé que pour 282 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition concerne donc 62 % de ces entreprises, mais ce, de manière très inégale : 40 % des entreprises ayant contracté individuellement (et seulement 5 % des entreprises ayant contracté dans le cadre de la convention GFC-BTP), mais 80 % des entreprises ayant contracté dans le cadre d'un regroupement (70 % pour les regroupements dans le cadre de la convention Etat/UIMM et 85 % pour les regroupements régionaux). Elle concerne aussi plus particulièrement les plus petites entreprises : 68 % de moins de 50 salariés (75 % de celles ayant contracté au niveau régional et 92 % pour celles ayant contracté dans le cadre de la convention Etat/UIMM).

Dans les limites les informations rassemblées dans la base de données on peut considérer que ce qui avait été prévu par l'EDDF a été réalisé (taux de réalisation égal ou supérieur à 90 %) pour 62 % des entreprises. Plus de la moitié ont même été au delà de ce que prévoyait l'accord.

Tableau 11
Taux de réalisation

(Volume des heures de formation réalisées par rapport
au volume des heures de formation prévues
pour la 1ère année de l'EDDF)

Taux	Nombre d'entreprises	%
< 25	12	4,3
25 à 49	23	8,2
50 à 74	32	11,3
75 à 89	40	14,2
90 à 99	24	8,5
> 100	151	53,5
Total	282	100,0

2. Pour apprécier la **pérénité** de l'effet de levier opéré par les conventions de développement et notamment le maintien de l'effort de formation au-delà de la période couverte on ne peut se référer qu'aux éléments fournis par les enquêtes en entreprises. Ils ne sont donc qu'indicatifs.

Dans deux cas l'augmentation de l'effort de formation sera poursuivie au-delà de l'engagement, avec une norme à atteindre pré-définie (dans les deux cas le renforcement de l'effet de la convention résulte de l'intégration ou du repositionnement de l'entreprise dans des groupes importants.)

Cas n° 4

Entreprise du secteur des équipementiers automobiles qui connaît une croissance de son chiffre d'affaires et dont le taux d'exportation est supérieur à celui des entreprises similaires du secteur.

Elle souhaite renforcer ces tendances ainsi que des positions sur les marchés déjà fortes par une diversification de ses produits vers des fabrications plus élaborées et sophistiquées ; en particulier, elle compte assurer non plus seulement la réalisation de pièces élémentaires mais la prise en charge de "fonctions" intégrées.

Le niveau de productivité du travail supérieur à celui du secteur, a d'abord été obtenu par des investissements matériels et une forte automatisation des fabrications (accompagnée d'une baisse d'effectifs). Il est désormais recherché au travers d'investissements plus immatériels : réorganisation (par intégration et unification des responsabilités à l'égard du processus, de la commande à l'expédition), informatisation (projet d'introduction de GPAO et CAO) et mise sur pied d'une politique qualité (Statistic Process Control, groupes de progrès, cercles de qualité...).

La formation doit permettre au personnel dont l'ancienneté et l'âge augmente de prendre en charge ces évolutions. Cet effort est conforté par l'entrée récente de l'entreprise dans un groupe ayant des "normes" de formation élevées (objectif : 4 % de la masse salariale ; le taux de dépenses de formation antérieur à l'EDDF était de 1,3 % et avait atteint 2,1 et 2,3 % pendant la durée de celui-ci).

Cas n° 9

Entreprise du secteur des équipementiers automobiles filiale d'un groupe étranger.

Après une période d'incertitude (situation excentrée par rapport aux clients et aux fournisseurs, déficit, baisse des effectifs...), elle a été l'objet d'une réorientation stratégique : augmentation de capital, passage au premier niveau des filiales, autonomisation et internalisation de fonctions antérieurement prises en charge par d'autres unités du groupe (ceci se traduisant par une stabilisation, un renouvellement des effectifs et une structuration de l'encadrement) et investissements importants (de capacité et de productivité).

La croissance du chiffre d'affaires doit être soutenue par la diversification amorcée des productions et des débouchés avec la recherche de nouveaux clients, notamment au sud de l'Europe (les fabrications étaient jusque là principalement destinées aux autres unités du groupe, d'où la part importante des exportations).

La formation d'abord organisée autour de l'axe qualité pour répondre aux pressions des donneurs d'ordre et permettre une mobilisation du personnel ainsi que la création d'une nouvelle dynamique, doit être développée avec des contenus plus techniques et professionnels en liaison avec les projets d'informatisation et d'évolution des produits. (Taux de dépenses de formation antérieur à l'EDDF : minimum légal, durant l'EDDF : 2 %, objectif ultérieur 4 à 5 % de la masse salariale).

Dans quatre cas, l'effort de formation doit être maintenu au niveau atteint au cours de la convention.

Cas n° 2

PME (effectif inférieur à 50 salariés) créée en 1985 par reprise en location-gérance d'une société ayant déposé son bilan.

L'entreprise assure une activité de cintrage de tubes métalliques en sous-traitance pour des constructeurs de matériel de travaux publics et de matériel agricole.

En 1986, elle a réalisé des investissements (machines à commande numérique) et a eu des résultats (taux de marge) très supérieurs à ceux des entreprises de même taille du secteur.

Son chiffre d'affaires a crû de près de 30 % en deux ans (entre 86 et 88). Parallèlement, les effectifs ont augmenté de 48 % en trois ans (utilisation importante de contrats d'adaptation pour des jeunes sans qualification, le taux de qualification ouvrière est peu élevé).

L'augmentation de l'effort de formation (près de 2 % de la masse salariale en 1987 et 2,5 % en 1988, après avoir été au minimum légal) a répondu aux nécessités les plus urgentes et immédiates : formations à la qualité imposées par les pressions des donneurs d'ordre en vue de la mise sur pied du système d'assurance qualité (avec des résultats - audits - déjà positifs) et formations productique (conduite et programmation de machines à commande numérique) très spécifiquement articulées aux besoins de l'entreprise.

Si l'entreprise ne pense pouvoir aller au-delà du niveau de formation atteint, celui-ci devrait être maintenu (poursuite des formations à la qualité et développement des formations générales et techniques visant à élever le niveau de qualification du personnel).

Cas n° 12

Grande entreprise (environ 1 800 salariés en 1985) du secteur des équipementiers automobiles qui depuis 1978 a connu des cessions d'activités, restructurations diverses et difficultés importantes.

En 1986 le recentrage de la production est effectué et une intégration est réalisée au sein d'un groupe étranger.

Si la baisse des effectifs s'est poursuivie bien que de façon moindre, une reprise du chiffre d'affaires a été amorcée ainsi qu'une amélioration des résultats qui restent cependant inférieurs à ceux des entreprises du secteur.

L'évolution a consisté à améliorer les produits par incorporation de l'électronique et à réaliser des investissements importants (automatisation de l'outil de production et développement de l'informatisation) visant à accroître la qualité, réduire les coûts et augmenter la production.

L'EDDF qui devait couvrir les années 86 à 88 a pris le relai d'une aide du FNE (85-86) et a permis de réaliser une augmentation substantielle de l'effort de formation (augmentation entre 1985 et 1987 du taux de dépenses aides déduites de 165 % et aides incluses de 72 %).

L'aide apportée apparaît comme une aide globale au plan de formation de l'entreprise et devait représenter 11 % du coût total de ce plan sur les trois ans.

L'effort de formation devrait être maintenu, dans les prochaines années au niveau atteint (3 à 4 % de la masse salariale) ; les axes définis

"qualité, efficacité, innovation, communication et image de marque" doivent prolonger ce qui a été amorcé au cours de l'EDDF.

Cependant on peut relever dans un contexte de reprise d'activité des tendances à différer certaines formations en raison de l'indisponibilité du personnel.

Dans un cas, l'augmentation de l'effort de formation a été différé en raison de retards dans la réalisation des projets.

Cas n° 7

PME (environ 200 salariés en 1986) qui a connu en 1988 des rectifications de frontières et des redistributions d'activités. Elle réalise désormais un peu moins de la moitié de son chiffre d'affaires en fonderie, une part plus importante étant accordée aux activités d'usinage et de montage.

Elle a connu en 1987 et 1988 une croissance forte de son chiffre d'affaires. Parallèlement ses effectifs avaient cru de manière importante en 1987, mais plus des 2/3 du personnel reste constitué d'OS et le recrutement d'un personnel jeune sans formation ne s'est pas fait sans difficultés : turn-over élevé et nécessité d'un effort important de la part de la maîtrise pour prendre en charge son adaptation.

S'étant engagée dans une politique d'informatisation (micro-informatique, bureautique, GPAO...), d'automatisation de la fabrication, notamment l'usinage, et de qualité totale, l'entreprise recourt à la formation afin d'accompagner ces transformations (un doublement des dépenses de formation était prévu).

Mais plusieurs projets ayant été retardés (GPAO) ou différés le taux de réalisation de la convention n'a été que de 48 % en 1987 et une partie du programme de 88 a été reportée.

L'EDDF a donc plus correspondu à une phase préliminaire d'étude et de test et a surtout eu des incidences au niveau méthodologique : meilleure prise en compte et développement par démultiplication notamment, des formations réalisées en interne.

Dans deux cas, l'entreprise prévoit de revenir à l'effort antérieur (1,7 % et 1,97 %) l'Engagement de développement ayant correspondu à un plan exceptionnel accompagnant un programme d'investissement.

Cas n° 3

Entreprise familiale traditionnelle dont la production a évolué par adjonction à une fabrication d'horlogerie industrielle de celle, qui est devenue prépondérante, de matériels de manutention et de levage.

Ces deux activités ont été récemment scindées entre deux sociétés distinctes gardant la même direction et les mêmes actionnaires.

Le chiffre d'affaires avait baissé entre 1985 et 1987 et une part non négligeable réalisée à l'exportation dépend d'un marché africain précaire.

Aussi l'entreprise a-t-elle prévu, d'une part, une diversification de ses activités par développement de fabrications de mécanique générale en sous-traitance (pour ce faire a été décidé un investissement important - tour à commande numérique - alors que le parc machine datait de plus de vingt ans et était resté pratiquement en l'état), d'autre part, la réorientation des activités horlogères vers la commercialisation et l'entretien de produits étrangers incorporant de l'électronique.

L'augmentation de l'effort de formation réalisé au cours de l'EDDF (2,6 % de la masse salariale contre 1,7 % durant la période antérieure) qui a permis d'anticiper l'investissement prévu (formation à la commande numérique) et de s'adapter à l'évolution technologique des produits (électronique) ne pourra être maintenue : la situation de l'entreprise est encore trop aléatoire, les retards accumulés en matière d'investissement importants et la stratégie commerciale à définir.

Les préoccupations actuelles sont encore dominées par des soucis de rentabilité à court terme et donc de réduction des dépenses y compris de formation.

Cas n° 11

Entreprise qui, en août 1985, a acquis son indépendance par rapport au groupe auquel elle appartenait depuis plus de 15 ans. Ce groupe qui était devenu américain avait connu ces dernières années des difficultés importantes.

Cette indépendance a été réalisée autour d'un noyau d'actionnaires comprenant les membres du comité de direction ainsi qu'une société allemande qui était un des clients importants de l'entreprise.

Cette opération s'est accompagnée du lancement d'un plan de modernisation sur trois ans (1986-1988) qui devait soutenir le développement d'une nouvelle génération de produits. L'objectif visé était la diversification des marchés notamment à l'exportation, diversification qui devait compenser les pertes de débouchés antérieurement assurés au sein du groupe.

Le chiffre d'affaires après avoir baissé entre 1985 et 1987 (- 9 %) devait connaître en 1988 une hausse de 18 %.

Le chiffre d'affaires à l'exportation est passé de 31 % en 1985 à plus de 60 % en 1988, à destination principalement des grands pays industrialisés.

Le plan de modernisation a consisté dans le développement de l'informatisation au sein des principales fonctions :

- en fabrication : introduction de moyens très modernes sous forme de quatre centres d'usinage travaillant en cellule flexible. (L'usine était déjà fortement automatisée avec un parc de machines à commande numérique important) ;
- en gestion de production : mise en place d'un nouveau système de GPAO intégrant tout le processus du commercial à l'expédition ;
- au sein de la conception et du bureau d'études introduction de DAO et CAO.

Ce qui était visé à travers ce plan c'était l'obtention de plus de souplesse et de flexibilité dans une optique de "juste à temps", de plus de fiabilité et d'une baisse des prix de revient.

Les taux d'investissement ont été en 1986 et surtout en 1987 très supérieurs à ceux des entreprises du secteur (l'entreprise a bénéficié de prêts du fonds industriel de modernisation (FIM) et d'une aide de l'Anvar.

Cet effort de modernisation devait être réalisé avec le personnel en place (l'effectif après avoir fortement baissé les années antérieures est stabilisé depuis 1985 aux environs de 600 salariés, la part du personnel ouvrier est importante - 59 % de l'effectif total en 1987 - le taux de qualification ouvrière élevé - 90 % en 1987 - et l'ancienneté moyenne de 17 ans en 1986).

Cependant une amorce de renouvellement a été opérée en 1988 grâce à des contrats de solidarité pour 30 personnes permettant d'embaucher à nouveau (ingénieurs et cadres, techniciens et ouvriers qualifiés).

L'EDDF a recouvert les formations accompagnant entre 1986 et 1988 le plan de modernisation.

Ces formations ce sont ajoutées au "plan normal" de formation et ce sont inscrites "à côté" de ce plan.

Il s'agit donc d'un effort supplémentaire important, équivalent en nombre d'heures à environ 152 % du plan de formation normal entre 86 et 88, mais transitoire et exceptionnel et destiné à permettre à l'entreprise de réussir son changement.

Il est ensuite prévu de revenir à un "effort normal" ayant pour objet de "maintenir le niveau de compétences du personnel par rapport à son métier". (Le taux des dépenses de formation correspondant au plan normal de formation a varié entre 1985 et 1988 autour de 1,5 % et 2 %).

Dans un cas l'effort de formation qui avait été particulièrement élevé, ce, dès la période précédant la convention, a été réduit.

Enfin dans deux cas, il n'est pas possible de se prononcer en raison notamment des projets de rachats, par d'autres, des entreprises concernées.

Cas n° 1

Cas d'un établissement de production qui change de rattachement à la suite d'une restructuration industrielle. Il voit à cette occasion ses activités recentrées autour d'un type de produits (produits grand public avec marge très faible au niveau de chaque unité produite). Ce recentrage s'accompagne de l'introduction de nouvelles fabrications, incorporant une technologie nouvelle, qui permettent de compenser le déclin du produit traditionnel dont le marché est en régression.

Cette évolution, accompagnée de l'installation sur le site du Centre de Recherche-Développement de l'entreprise, a permis de stabiliser les effectifs (750 à la fin de 1987) après une légère reprise qui faisait suite

à une période de baisse (pré-retraites en 85 et 86 et quelques licenciements économiques en 1985).

La nécessité d'adapter du personnel au nouveau matériel et à la nouvelle technologie : 5 lignes de fabrications implantées entre Avril 86 et début 88 avec recours à du personnel transféré d'autres secteurs de l'établissement, d'autres établissements (notamment ceux ayant fait l'objet de fermeture) ou recrutés en externe (jeunes bacheliers F.1) s'est traduite par des besoins de formation.

La première phase a fait l'objet d'une convention d'adaptation du FNE (septembre 1985 septembre 1986) concernant 37 salariés (OS, OP et TAM) pour une durée totale de 11 280 heures et consistant en des formations "en doublette" auprès de titulaires dans d'autres établissements assorties de quelques formations théoriques.

Mais l'établissement a très vite souhaité aller au-delà et profiter de ce contexte pour introduire une nouvelle organisation du travail reposant sur un raccourcissement de la ligne hiérarchique (3 niveaux au lieu de 5) et la définition de nouveaux métiers "enrichis" (la définition et la classification du nouvel emploi de "conducteur règleur" notamment a fait l'objet d'un accord d'établissement de mars 1987). Un plan de formation sur trois ans (87-89) a été construit dont l'axe principal (74 % du coût total du plan) vise le développement de la qualification du personnel. Cet axe devait concerner 243 salariés pour des durées de formation allant de 32 à 840 heures (soit un total de 66 506 h). Il devait permettre à partir d'itinéraires de formation articulés autour d'unités capitalisables (projet élaboré avec le Centre académique de formation continue (CAFOC) et le GRETA) de déboucher sur la nouvelle qualification de conducteur-règleur, de préparer des CAP conducteur de machine automatisée, BEP maintenance, Bac professionnel maintenance de système mécanique automatisé, BP...).

En novembre 1988 : 75 à 80 personnes avaient bénéficié de la formation de conducteur règleur et 35 avaient vu cette formation validée (tests).

Ceci s'est traduit pour 1987 par une augmentation de 25 % du taux de participation financière et une réorientation de l'effort de formation (67 % des heures de formation ont été consacrées aux OS contre 33 % en 1985 alors qu'ils représentent 51 % de l'effectif).

Cette politique de formation a bénéficié d'aides diverses :

- tout d'abord un engagement de développement de la formation (EDDF) signé au niveau régional pour 3 ans avec pour assiette les frais de fonctionnement de l'axe qualification du plan (soit 13,4 % du coût de cet axe) ;
- le financement de l'Etat a été complété par un financement du Conseil Régional pour la partie coûts salariaux (8 % du coût total de cet axe) ;
- enfin des demandes de financement avaient été faites auprès du fonds social européen (FSE).

Au total, l'aide prévue devait atteindre 29 % du coût total de l'axe qualification.

Enfin cette action s'est inscrite dans le cadre d'un développement d'un "management participatif" : démarche de projet d'entreprise, mise en place de groupes de progrès et de structures type cercles de qualité, politique de communication interne et externe active.

La concrétisation en a été l'amélioration des indicateurs de productivité et de qualité.

Mais le projet de rachat de l'entreprise par une société américaine pose la question des nouvelles orientations qui seront retenues et d'une éventuelle remise en cause des évolutions amorcées.

Cas n° 5

PME (75 salariés en 1986) qui a accompli un gros effort de modernisation et de diversification des techniques utilisées exigeant des investissements importants entre 1985 et 1987 notamment.

Cette évolution qui s'est d'abord traduite par une progression du chiffre d'affaires et une croissance des effectifs semble ne pas avoir été suffisante (problème d'échelle).

L'entreprise a été confrontée à des pertes de marchés dans le secteur de l'automobile (qui représentait 50 % a ses débouchés en 1986) et a été rétrogradée au rang de fournisseur de deuxième niveau.

Elle a donc recherché des associations et a été rachetée le 1.1.89.

La croissance de l'effectif s'était accompagnée d'un renouvellement important de la main d'oeuvre (pré-retraites, retours au pays pour la main d'oeuvre immigrée..) et utilisation des mesures de formation en alternance.

L'EDDF a permis d'amplifier l'augmentation de l'effort de formation déjà amorcé en 1986 (passage d'un taux de dépenses de 2 % à 4,5 % en 1987, aide déduite, les réalisations dépassant le projet initial).

Il couvre l'ensemble du plan de formation et n'a pas entraîné d'infléchissements par rapport aux axes de formation déjà retenus il a surtout permis d'aller beaucoup plus loin sur certains d'entre eux (commande numérique et qualité).

En résumé, on peut donc considérer que dans au moins la moitié des cas, l'impact quantitatif de l'engagement en matière de formation doit être maintenu ou développé.

3. L'évolution de la durée moyenne des formations permet de cerner l'impact des EDDF sur les pratiques de formation (l'indicateur retenu est le nombre d'heures de stage par stagiaire) Tableau 12.

L'indicateur durée moyenne des stages bien qu'imparfait a été retenu faute de pouvoir disposer au niveau de la base de données d'autres éléments notamment sur la durée globale des formations. En effet un même salarié a pu bénéficier de plusieurs stages et donc de formations plus longues mais ces situations n'ont pu être analysées ni même repérées en dehors de cas extrêmes où le nombre de stagiaires est supérieur au nombre de salariés de l'entreprise.

Cet indicateur n'a pu être calculé que pour 268 des 751 entreprises figurant dans la base de données.

La déperdition est donc de 64 % mais affecte très inégalement les catégories d'entreprises : 44 % pour celles ayant contracté individuellement (et seulement 6 % de celles ayant contracté sous cette forme dans le cadre de la convention GFC-BTB), mais 80 % pour celles ayant contracté dans le cadre de regroupements (65 % pour les regroupements dans le cadre de la convention Etat-UIMM et 85 % pour les regroupements au niveau régional).

En fonction de la taille c'est pour les plus petites - < 50 salariés - que la déperdition est la plus forte : 69 % (76 % de cette classe de taille au niveau régional et 95 % pour la convention Etat-UIMM).

Dans ces limites la durée moyenne des stages est globalement la même que celle que l'on observe au niveau national (47 h dans le cadre des EDDF contre 48 h) ; en revanche une analyse plus détaillée selon la classe de taille des entreprises fait apparaître un net avantage pour les formations assurées dans le cadre des EDDF au niveau des très petites entreprises (effectifs inférieurs à 50 salariés).

Pour ces entreprises ayant souscrit un EDDF la durée moyenne des formations réalisées est de 73 h alors qu'elle est de 40 h en 1987 pour les entreprises "tout venant" de 20 à 49 salariés (traitement des déclarations d'employeurs n° 2483 années 1986-1987).

Tableau 12
Durées moyennes des formations

Taille	Nombre d'entreprises	Heures de stages/stagiaires	
		Prévision	réalisation
< 50	89	84 h	73 h
50 à 99	45	59 h	47 h
100 à 499	80	45 h	38 h
> 500	54	46 h	48 h
Total	268	48 h	47 h

D'autre part ces durées moyennes de formation recouvrent de très grandes disparités suivant les entreprises comme le mettent en évidence les enquêtes réalisées.

C'est ainsi que l'on peut avoir deux situations extrêmes : le cas n° 10 où les durées des formations assurées dans le cadre de l'EDDF vont de 3 à 30 h maximum et le cas n° 3 où à l'inverse les formations sont majoritairement des formations de plusieurs centaines d'heures (300 à 400 heures).

Ces disparités peuvent être en partie imputables aux orientations définies par les "opérateurs" des regroupements d'entreprises qui soit privilégient la mise sur pied d'actions longues et qualifiantes [regroupement A chambre syndicale de la métallurgie de (---) - cas n° 3] ou à l'inverse

des actions courtes de sensibilisation [regroupement "qualité" (C) - cas n° 10].

Mais au sein d'un même regroupement, on peut observer des disparités selon les entreprises, fonction de leur conception plus ou moins strictement adaptative de la formation.

Tel est le cas du regroupement A de la chambre syndicale de la métallurgie de (---). Dans le cas n° 3, l'entreprise a privilégié la formation de quelques salariés, ouvriers qualifiés, visant à leur faire acquérir les connaissances complémentaires, commande numérique, électronique..., nécessaires pour accompagner les investissements et évolutions technologiques envisagés, formations longues, organisées en externe, pouvant déboucher sur un diplôme - mention complémentaire au CAP - et qui devraient permettre ensuite des démultiplications en interne.

A l'inverse dans le cas n° 2, l'entreprise a développé des formations courtes, ne retenant pour les formations technologiques que les modules très directement nécessaires à ses besoins et mettant plutôt l'accent sur des formations à la qualité qui, en dehors d'une formation longue (350 h) d'un salarié devant être responsable de la mise sur pied du système qualifié, ont été organisées en interne, pour des durées courtes et pour une grande partie du personnel.

4. A la question de la durée des formations peut être reliée celle de leur validation

Ici aussi les seuls éléments disponibles sont ceux, qui sont donc très partiels, fournis par les enquêtes en entreprises.

Si l'on s'en tient, en termes de validation, à la notion de formation diplômante, il faut constater qu'elles le sont très rarement.

Cette possibilité apparaît pour les formations "productique" organisées dans le cadre du regroupement A et débouchant sur la mention commande numérique, complémentaire au CAP.

De même dans le cas n° 1, le plan de qualification a été construit autour de l'élaboration, en liaison avec un groupement d'établissements (Greta) et un Centre académique de Formation continue, (CAFOC) de parcours de formation devant déboucher sur la préparation par unités capitalisables de divers diplômes [CAP conducteur de machines automatisées ou BEP maintenance de système mécanique de production (pour environ 45 salariés), Bac professionnel maintenance de systèmes mécaniques automatisés ou Brevet professionnel (pour 15 salariés)].

Le processus engagé n'étant pas arrivé à son terme au moment de l'enquête il n'est pas possible d'en faire un bilan, mais des difficultés et des abandons sont relevés dans certains groupes et plus particulièrement pour les salariés de plus bas niveau.

Dans le cas n° 12, le projet initial d'engager une cinquantaine de salariés dans des préparations de diplômes par unités capitalisables ne serait pas réalisé "faute de candidats : les personnes pressenties ayant renoncé à s'inscrire par peur de la durée...".

Quant à la validation en terme de **classification** reconnue par convention collective elle est loin aussi d'être systématique et n'intervient en général qu'au cas par cas.

Dans le cas n° 11 où est étudiée la mise en place d'une qualification supplémentaire "pilote de commande numérique" de niveau P2-2, les changements de classification devaient se faire après essais professionnels.

Dans le cas n° 1 en liaison avec le plan de formation élaboré, un accord d'établissement a été conclu définissant une nouvelle qualification de "conducteur régleur", son coefficient, la plage de rémunération correspondante et la manière d'y accéder (formation validée par des tests professionnels). A mi-parcours : environ 80 salariés avaient bénéficié de cette formation et 35 l'avaient vu validée.

5. La nature des formations aidées

L'analyse ne peut être faite qu'à partir des études de cas : les éléments recueillis sur cette question en vue de la constitution de la base de données étant d'une diversité et d'une hétérogénéité telle qu'ils n'ont pu faire l'objet d'un traitement statistique.

Une première différenciation peut être opérée en fonction du champ couvert par l'EDDF (ou assiette de l'aide).

Celui-ci correspond à la totalité du plan de formation dans sept cas.

Dans les autres (4 cas) il ne couvre qu'une partie seulement de l'effort de formation de l'entreprise :

- qu'il s'agisse de l'un des axes (plus ou moins important) du plan de formation [par exemple l'axe de qualification du personnel (cas n° 1) l'axe qualité (cas n° 9 et n° 10)] ;
- ou d'un "plan supplémentaire" de formation ; il peut alors s'agir soit d'un plan conçu à côté du "plan normal" et accompagnant un effort d'investissement-modernisation, cas n° 11, soit de la partie de l'effort de formation allant au-delà de ce que l'entreprise estime pouvoir réaliser par ses moyens propres mais qui est néanmoins nécessaire pour accompagner les changements envisagés (cas n° 12).

Un second clivage a trait aux axes de formation retenus par les accords (tableau 13).

La requalification du personnel n'intervient de manière dominante que dans un cas.

Les formations les plus souvent retrouvées sont les formations qualité, productive et informatique.

Les formations à la qualité interviennent dans les 2/3 des cas dont, dans trois cas, pour 80 % et plus des heures totales.

Les formations productive interviennent dans les 2/3 des cas dont, dans sept cas, pour 17 à 41 % des heures totales.

Les formations à l'informatique interviennent dans la moitié des cas dont, dans quatre cas, pour 25 à 60 % des heures totales prévues.

Il faut cependant préciser que neuf des douze cas étudiés (cas n° 2 à n° 10) sont des entreprises ayant contracté, soit individuellement soit au sein de regroupements d'entreprises, dans le cadre de la convention Etat-UIMMM. On retrouve donc majoritairement les axes de formation retenus par cette convention-cadre et qui étaient :

- 1) Productique
- 2) Utilisation de matériaux nouveaux
- 3) Gestion de la production, gestion informatisée de la production, gestion administrative informatisée, gestion intégrée de la qualité
- 4) Vente et commerce international

Tableau 13
Caractérisation des formations par axes
en % du total des heures prévues à l'EDDF
(études de cas)

Entreprises Axes de formation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
. Productique		22	18	28	41	32	17				31	8
. Informatique				25	13	38	46				62	10
. Technologies diverses			55	4	5	24						15
. Qualité		79	15	36	40	6	36		100	100		
. Commercial-gestion			12	2							7	9
. Management	5			5								9
. Requalification	95											

6. Organisation et évaluation de la formation

La procédure de l'engagement de développement de la formation permet d'introduire le principe de la pluri-annualité des plans de formation, mais il est parfois difficile à des PME d'aller dans un premier temps au-delà d'une échéance temporelle dépassant deux années (cf. tableau 3) ainsi que le suggèrent les trois accords de regroupement étudiés.

Si dans un cas la durée théorique prévue était de 3 ans, dans les faits l'opération s'est déroulée sur deux années, la première année n'ayant été concernée que pour ses derniers mois et ayant plutôt correspondu à une période d'étude, de conseil et de montage de dossiers.

Dans le second cas l'EDDF a été réalisé comme prévu sur deux ans.

Dans le troisième - regroupement autour du thème qualité -, sa durée a seulement été d'un peu plus d'un an. Mais dans ce dernier cas la dynamique enclenchée a incité certaines entreprises à envisager un second EDDF, individuel cette fois et concernant la globalité de la politique de formation.

Seules les entreprises les plus importantes ont pu envisager d'entrée de jeu. Un plan de formation structuré sur trois ans (cas n° 1 et n° 11).

En outre, cette forme de conventionnement incite souvent à poser le problème de la formation de manière plus globale et à l'articuler à la politique industrielle permettant, dans certains cas, d'anticiper sur la réalisation des investissements.

Cas n° 3

La conclusion de l'EDDF sous-tend un objectif de diversification d'activité vers des fabrications de mécanique générale en sous-traitance en anticipant sur un investissement, MOCN. Douze mois avant sa réalisation, l'entreprise met en oeuvre une préparation longue d'un ouvrier à cette nouvelle qualification. Cette formation devait être suivie d'actions de démultiplications internes étayées par les formations assurées par le constructeur.

Cas n° 4

Afin d'améliorer encore la productivité par le développement de l'informatisation, notamment en matière de gestion de production, cette PME de 300 personnes réalise une formation longue - 300 heures - à l'informatique de cinq chefs d'atelier. Elle est assurée en 1987 et 1988 parallèlement à l'étude d'un nouveau système de GPAO qui devait être implanté en 1989.

De plus, la contractualisation peut aussi amener les entreprises à formuler des exigences plus grandes et plus précises aux organismes de formation (adaptation de la formation aux besoins spécifiques de l'entreprise, transfert d'outils et de méthodologie...) ; les évolutions souhaitées ne sont pas toujours obtenues mais le montage d'opérations de regroupement modulaires permet d'avancer dans cette voie.

C'est ainsi que dans le cas du regroupement A, pour la formation correspondant à l'axe informatique, l'ASFO a dû, pour répondre aux besoins des entreprises, substituer au projet initial qui avait été conçu comme un tout standard, une formation plus souple prenant la forme d'une formation "à tiroir" et articulant autour de formations communes des formations plus spécifiques suivant les publics et les particularités des entreprises. Ce montage a été possible en raison du nombre de salariés concernés tant du fait du regroupement que de la participation massive de certaines entreprises plus importantes à cette action. Ont pu être ainsi conciliés l'équilibre financier de l'action et l'occasion pour de très petites entreprises de s'insérer dans des formations lourdes qui auraient été sinon hors de leur portée.

A l'inverse lorsque cette modulation n'a pas été réalisée l'action de regroupement a pu entraîner des insatisfactions partielles en raison de l'hétérogénéité du groupe (formation assistant qualité).

Enfin, sur l'axe productique, une entreprise (cas n° 2) dont l'outil de production était assez sensiblement différent de celui des autres, a essayé de monter un cursus de formation plus spécifiquement adapté à ses besoins en combinant le recours à différents formateurs (ASFO, pour certaines parties de l'action collective, constructeur, enseignement par correspondance et personnel de l'entreprise).

Enfin, la conclusion d'un EDDF peut être aussi l'occasion d'une meilleure évaluation du coût de la formation avec en regard des amorces, mais

ceci de façon très limitée encore, de **chiffage des retombées** obtenues (en matière de qualité, immobilisation des équipements, d'absentéisme...).

Dans le cas du regroupement B l'opérateur s'étant fixé un certain nombre d'objectifs méthodologiques et en particulier celui de fournir aux entreprises des instruments et grilles permettant de mieux chiffrer la formation assurée en interne (coût d'immobilisation du matériel, coûts salariaux correspondant au temps passé par le personnel d'encadrement - ingénieur notamment - à assurer des formations, décompte, selon une courbe dégressive, des heures improductives pour les salariés pendant la période d'adaptation...).

Cet objectif de transparence a pu, dans un premier temps, interférer et fausser en partie l'appréciation réelle de l'augmentation de l'effort de formation : une partie de l'augmentation initiale a pu correspondre à la seule prise en compte d'actions réalisées antérieurement mais non ou sous-évaluées jusque là.

La démarche consistait à inciter les entreprises à généraliser des actions de démultiplication, en interne, de formations lourdes assurées en externe à quelques salariés. Mais prenant conscience du coût réel de leurs pratiques de formation reposant presque exclusivement sur des formations "maison" certaines entreprises, à l'inverse, ont décidé d'opérer un rééquilibrage de leur politique vers plus de formation externe.

Quant au chiffage des retombées, il a pu être un des éléments constitutifs du dispositif dans le cas du "regroupement qualité" puisque l'action, de type formation - action à la démarche qualité totale, a débuté par la réalisation pour chaque entreprise d'un diagnostic ayant pour objet d'évaluer le "coût d'obtention de la qualité" (COQ). Un nouveau diagnostic devait être réalisé deux ans après afin de pouvoir comparer les nouveaux résultats obtenus selon une même méthode de calcul.

En dehors de ce cas dont la composante "mobilisation dynamisation motivation" est au moins aussi importante que l'aspect formation au sens strict, le cas n° 1 semble assez exemplaire mais encore marginal. L'élaboration et la réalisation du plan de formation triennal, comportant un volet qualification du personnel - ouvrier notamment - important, se sont inscrites dans le cadre d'un projet d'entreprise dont le développement du management participatif est un des éléments et ont été accompagnées d'une politique de communication active. Celle-ci fait largement état des résultats obtenus appréciés au travers de divers indicateurs :

- de productivité (nombre d'unités produites par heure travaillée) ;
- de qualité (pourcentage de rebuts éléments + rebuts produits par rapport aux produits, nombre de retours clients et de réclamations...) ;
- de satisfaction du personnel (absentéisme) ;
- de participation (nombre de salariés participant à des groupes de progrès et cercles de qualité, nombre d'innovations proposées par ces groupes, projet d'indicateur relatif du taux de réalisation de ces innovations).

Mais il n'est pas possible d'isoler dans ce contexte la part revenant spécifiquement à la formation, les différentes composantes, management, investissement et formation étant étroitement intriquées.

Plus généralement, il est à noter que si l'aspect financier de l'aide peut être un facteur incitatif non négligeable pour des PME ne pouvant dégager des ressources importantes, les soutiens techniques et méthodologiques mis en place en accompagnement, la disponibilité d'interlocuteurs à l'écoute de leurs problèmes jouent un rôle tout aussi important.

On peut relever que les cas de regroupements étudiés ont impliqué l'affectation, au moins à temps partiel, d'une personne au montage et au suivi de ces opérations. Ce personnel fut parfois recruté par les organisations professionnelles à cette occasion (embauche ou recours à des prestations de service externes).

De même, au niveau des instances régionales de la formation professionnelle (DRFP), cette exigence de personnel disponible et ayant un profil sensiblement différent de celui exigé pour des opérations plus traditionnelles - de contrôle notamment - est ressentie. L'impossibilité d'y faire face à partir d'un certain niveau de développement du dispositif expliquerait, en partie, le recours plus systématique aux accords de regroupement et donc la solution consistant à déléguer aux instances professionnelles la mise en oeuvre de la politique publique.

D'ailleurs il semble que la médiation d'instances de la profession par rapport au monde des organismes de formation et de conseil qui est inconnu des PME et dans lequel elles se repèrent difficilement a un effet "sécurisant" important. Il en est de même du caractère collectif de certaines actions montées dans le cadre d'opérations de regroupement.

D. La dynamique institutionnelle

La démarche de l'engagement de développement de la formation a en général permis aux "opérateurs" (2), particulièrement dans les actions de regroupement, de se positionner différemment par rapport aux entreprises concernées et d'infléchir la nature de leurs interventions.

Dans une première phase ces instances ont eu un rôle actif en matière d'information des entreprises sur le dispositif.

Ces informations ont revêtu des modalités diverses qui ont été combinées et se sont complétées (écrit, réunions, avec utilisation de l'effet d'exemplarité d'expériences antérieures dont la présentation été faite, contacts individualisés...). Leur objet était à la fois de présenter les éléments de cadrage et notamment dans le cas de convention-cadre, le contenu de celle-ci et des axes prioritaires qui y figuraient. Il s'agissait aussi de faire s'exprimer les entreprises sur leur besoin de formation en fonction de leurs projets afin de faire apparaître des tendances communes.

(2) Par "opérateurs" nous entendons les instances ayant négocié, mis sur pied et assuré le suivi de l'engagement : chambres syndicales appuyées par leurs Asfos et des organismes de conseil qu'ils leur soient rattachés ou qu'ils interviennent en tant que prestataires de services dans le cadre de conventions.

Quant au choix des entreprises retenues il a plutôt été le résultat d'une "auto-élimination" de celles-ci à partir d'exigences définies de manière assez générale (durée de l'engagement, disponibilité du personnel, situation économique "saine", dynamisme en matière d'investissement...).

De plus dans un premier temps ont plutôt été concernées les entreprises considérées comme "fidèles" qui "font confiance" à la chambre syndicale, le champ potentiel étant alors plus ou moins large suivant le degré d'implantation de celle-ci. Cependant ces opérations ont été aussi l'occasion de toucher de nouvelles entreprises et d'élargir ce champ.

Ensuite ces instances ont pris en charge la phase de montage des dossiers et notamment les aspects administratifs. Ceci semble une nécessité dans le cas de PME qui n'ont pas de temps ni de moyens à consacrer à ces opérations et qui faute de cette aide auraient en général été découragées.

On assiste donc à une forme d'externalisation de la fonction formation : élaboration de plans de formation, recherche de financements...

Cependant il faut veiller à maintenir des équilibres afin d'éviter que l'on n'aboutisse à une "dépossession" des entreprises et que la formalisation ne soit pas une opération théorique dont le contenu ne serait pas "intégré" par les intéressés.

A ce propos il ne semble pas que toutes les entreprises aient toujours une perception claire de l'origine réelle du financement (l'Etat) ni des actions auxquelles il s'applique. L'aide est considérée comme un tout rapporté aux dépenses globales de formation de l'entreprise et appréciée à cette aune sans qu'il y ait une vision précise de ses modalités de calcul (ceci est particulièrement le cas lorsque l'EDDF englobe l'ensemble du plan de formation de l'entreprise).

D'autre part on assiste parfois à un décalage, qui peut-être important, entre le niveau de formalisation du dossier, de sa présentation, de son argumentation et ce qui est exprimé par les représentants de l'entreprise pour qui le plan de formation prend toujours la forme d'une liste de stages s'inscrivant au fil des besoins sans rattachement clair à des priorités ou axes pré-définis.

Ceci se produit lorsque le plan de formation est "reconstruit", à partir certes des éléments fournis par l'entreprise, mais en dehors d'elle. Une insuffisante interaction à ce niveau fait perdre une part de la valeur "formative" que pourrait avoir la démarche.

Cependant de manière générale, du fait de la définition même de l'engagement de développement de la formation comme reposant sur l'élaboration de plans pluri-annuels articulés à la politique, notamment industrielle, de l'entreprise, les opérateurs ont été appelés à renforcer leur rôle de conseil en formation l'étendant même pour certains à des conseils en stratégie industrielle et commerciale et à des aides en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation de potentiel...).

L'octroi d'une aide financière permet de justifier et de "faire passer" la démarche de formalisation et de suivi. Les opérations de conseil se sont appuyées sur des questionnements plus ou moins standardisés des

entreprises sur leurs projets, en matière d'investissement notamment, sur les caractéristiques de leur personnel, les problèmes rencontrés, les évolutions nécessaires..

Cette phase d'analyse et d'explicitation a été plus ou moins longue suivant le niveau de départ de l'entreprise et l'état de maturation de son projet (certaines en étaient encore au stade du plan de formation, agrégat de demandes individuelles, d'autres avaient déjà défini des axes prioritaires).

Mais il semble que de la qualité de cette phase dépende le bon déroulement et la réalisation satisfaisante de l'opération. Doit être ici posée la question de sa dissociation avec l'EDDF stricto sensu. L'identification de cette phase préalable permettrait d'éviter des ambiguïtés qui ont pu apparaître notamment sur la date de démarrage et donc la période couverte par l'EDDF (cas du regroupement B où l'EDDF a englobé l'année 1986 qui correspondait plus à une phase d'étude alors que les entreprises semblaient avoir misé sur 1987-1989 comme période de déroulement, d'où un certain désappointement). Mais une dissociation stricte soulèverait la question de l'articulation avec les prestataires de formation et de la formulation de demandes collectives.

En effet, le montage d'opérations de regroupements peut aussi, comme on l'a vu ci-dessus, amener les organismes de formation à infléchir leurs pratiques et être l'occasion de la mise sur pied d'actions nouvelles incluses ensuite dans le catalogue de formation (dans cette perspective la demande d'une PME isolée est de peu de poids).

Il peut aussi inciter, dans le prolongement de l'EDDF, à envisager de nouveaux projets, parfois inter-institutionnels, destinés à satisfaire les nouveaux besoins de qualification apparus (par exemple à la suite du regroupement qualité C mise en place d'un cycle de formation action "Responsable développement qualité" conjointement entre l'asfo, un IUT et un centre de formation ainsi que la création d'un pôle de formation par alternance préparant au Bac professionnel maintenance des systèmes mécaniques automatisés à partir d'un maillage instauré entre l'Asfo un lycée professionnel privé et un centre de formation d'entreprise).

En matière d'aide à l'élaboration du plan de formation et à la définition de son contenu, il faut relever le rôle incitateur d'axes définis préalablement par une convention cadre : la présentation de ceux-ci semble contribuer à accélérer le processus de prise de conscience de certains besoins et à anticiper des réalisations. Par exemple dans le cadre du regroupement A les cas d'entreprises n° 3 et 4 pour des formations productiques et informatiques liées à la gestion de production. Celles-ci ont précédé les investissements et été assurées parallèlement à la phase d'étude des projets.

Enfin au delà du renforcement du rôle de conseil en formation, apparaissent des amorces de mise en place de prestations en matière de gestion des ressources humaines au sens large (recrutement, évaluation de potentiels...) en réponse aux besoins de qualification qui se sont précisés à l'occasion de l'EDDF et de sa réalisation (cas du regroupement C).

Cette nouvelle image et ce nouveau rôle se sont souvent appuyés sur un apport de personnels au sein de ces structures (recrutements ou recours à des consultants), ainsi que sur le renforcement ou la création de

sociétés de conseil (regroupement A et C) émanation des structures existantes.

Ces opérations sont donc une occasion, pour les instances professionnelles notamment, de renforcer leurs positions, "fidéliser" leurs adhérents et même d'étendre leur champ d'influence (utilisation de l'effet d'exemplarité de certaines actions).

Il faut cependant noter une liaison entre le contenu de l'engagement de formation et les compétences et ressources mobilisables par l'opérateur, notamment en matière de moyens de formation.

Les trois regroupements étudiés sont à ce sujet révélateurs. Dans les deux cas où l'opérateur est une ASFO les configurations des EDDF sont sensiblement différentes. Lorsque l'ASFO dispose d'une gamme de formations variée pour toutes catégories de personnel, l'EDDF recouvre la quasi totalité des plans de formation des entreprises en combinant des actions de regroupement conçues spécifiquement à cette occasion et des actions plus traditionnelles organisées soit en externe soit en intra mais de toutes façons majoritairement assurées par l'ASFO.

Lorsque l'ASFO s'est spécialisée sur les domaines de l'économie, de la gestion du management... en direction des cadres et agents de maîtrise, l'EDDF n'englobe qu'un axe de formation (l'axe qualité) avec majoritairement comme bénéficiaires de la formation les chefs d'entreprises, les ingénieurs et cadres et la maîtrise.

Enfin dans le troisième cas dans lequel l'opérateur était un consultant intervenant dans le cadre d'une convention passée avec la chambre syndicale qui ne dispose pas de structures propres de formation, l'accent a été mis sur une aide méthodologique aux entreprises - en matière d'élaboration de plan de formation, de définition d'un cahier des charges, d'évaluation du coût de la formation - Il n'avait pas été prévu d'actions spécifiques de regroupement en dehors d'une action de formation de formateurs qui peut être apparentée à un apport de méthode ; d'ailleurs, elle ne devait se dérouler que tout à la fin de l'EDDF et avec une participation qui devait être sensiblement inférieure à celle prévue initialement (à ce stade, il n'est pas possible de préciser si cela est dû au manque de disponibilité du personnel, à l'absence d'un besoin réel ou à l'inadéquation de la réponse proposée).

Enfin il faut évoquer le rôle des instances représentatives du personnel.

Dans l'entreprise les informations, certes limitées, disponibles à ce sujet toujours à partir des enquêtes, font apparaître qu'à une ou deux exceptions près (constitution d'un groupe de travail, associant un représentant du comité d'entreprise, sur la mise en place d'un système de GPAO, ses conditions et ses conséquences en matière de formation notamment - cas n° 7 - ou même négociation, à l'occasion d'un EDDF, de nouvelles classifications -cas n° 1-), il n'y a pas de changement dans les pratiques habituelles qui se limitent à une information de ces instances.

Dans deux cas de regroupements dans le cadre de la convention Etat-UIMM, il n'a pas non plus été prévu, à notre connaissance, de participation des syndicats de salariés aux "comités de pilotage" mis en place à cette occasion.

E. Contribution financière apportée par l'Etat dans le cadre des EDDF
(ou la contribution financière de l'Etat aux coûts se rapportant aux formations prévues par les EDDF).

1. Poids de l'aide fournie dans le cadre de l'EDDF (tableau 14)

Pour apprécier l'importance quantitative de cette aide on peut s'en tenir au taux de l'aide tel qu'il figure dans la convention. Mais ce taux ne permet pas d'apprécier de manière claire le poids réel de l'aide de l'Etat. En effet ce taux s'applique à des dépenses de formation (ou assiette de l'aide) elles aussi définies dans la convention. Or ces dépenses de formation aidées ne recouvrent qu'une part très variable des dépenses totales de formation prévues par l'entreprise : outre le fait que les dépenses prises en compte excluent les salaires des stagiaires elles peuvent aussi ne correspondre qu'à certains axes de formation plus ou moins limitativement définis. C'est ainsi que l'on peut se trouver en présence de situations extrêmes.

Dans certaines des conventions les axes de formation retenus par l'EDDF sont suffisamment larges, divers et représentatifs des besoins en formation de la période pour inclure la globalité de leur plan de formation (Exemple d'un regroupement local intervenant dans le cadre de la convention Etat UIMM et ayant retenu l'ensemble des axes figurant à cette convention (voir ci-dessus page 31).

A l'inverse dans un autre accord de regroupement constitué autour du seul axe qualité, l'EDDF ne porte que sur les dépenses de formation correspondant à cet axe et ne recouvre donc qu'une partie, parfois limitée du plan de formation de l'entreprise.

Il est donc utile pour avoir une vision plus pertinente de l'aide de l'Etat de calculer, en regard du taux de l'aide tel qu'il figure à l'EDDF (taux de l'aide par rapport à l'assiette retenue) le taux de l'aide de l'Etat par rapport aux dépenses totales de formation prévues par l'entreprise dans le cadre de son plan global de formation.

Mais ces deux taux ne sont pas disponibles de façon identique ni pour les mêmes entreprises (voir encadré).

Le taux de l'aide par rapport à l'assiette retenue est en général connu : il l'est pour 637 des 751 entreprises figurant dans la base de données soit une déperdition de 15,2 %. Déperdition plus faible pour les entreprises ayant contracté individuellement (9 %) et même égale à 0 % pour celles ayant contracté sous cette forme dans le cadre de la convention GFC-BTP. La déperdition est la plus forte pour les entreprises ayant contracté dans le cadre de regroupements (19,8 %) et plus particulièrement pour les regroupements au niveau régional (25,9 %).

Elle concerne plutôt les plus petites entreprises - <50 salariés- lorsqu'elles ont contracté au niveau régional (24,4 %) et plutôt les plus grandes -> 500 salariés - lorsqu'elles ont contracté dans le cadre de la convention Etat-UIMM (24,4 %).

En revanche le taux de l'aide par rapport aux dépenses totales de formation prévues par l'entreprise n'a pu être calculé que pour 381 des 751 entreprises figurant dans la base de données. La déperdition

concerne donc 49,3 % de ces entreprises. Elle est globalement à peu près identique pour celles qui ont contracté individuellement et pour celles qu'ont contracté dans le cadre de regroupements.

Elle est faible pour celles ayant contracté dans le cadre de la convention Etat-UIMM (5,8 %).

Mais elle atteint 88 % des entreprises ayant contracté individuellement dans le cadre de la convention GFC-BTP et 74 % des entreprises ayant contracté dans le cadre de regroupements au niveau régional. Elle concerne un peu plus les plus petites entreprises - < 50 salariés- (56,4 %).

Dans ces limites, si pour 80 % des entreprises, le taux de l'aide est supérieur ou égal à 50 % (et pour 54 % supérieur ou égal à 60 %) en revanche, la part de la subvention dans l'ensemble des dépenses prévisionnelles de formation pour la première année de l'EDDF est inférieure à 50 % pour 90 % entreprises (et inférieure à 30 % pour près de 57 % d'entre elles).

Tableau 14
Taux de l'aide de l'Etat

	Par rapport à l'assiette retenue		Par rapport aux dépenses totales de formation prévues par l'entreprise	
	Nb d'entreprises	%	Nb d'entreprises	%
< 10	2		35	9,2
10 à 19	3	3,6	76	19,9
20 à 29	18		105	27,6
30 à 39	28	4,4	93	24,4
40 à 49	79	12,4	35	9,2
50 à 59	164	25,7	17	4,5
60 à 69	111	17,4	5	
70 à 79	226	35,5	3	
80 à 89	3	1,0	1	5,2
> 90	3		11	
Total	637	100,0	381	100,0

2. Articulation avec d'autres aides

La base de données étant trop lacunaire sur cette question, ce sont les enquêtes en entreprises qui permettent d'apporter un éclairage sur ce point (sur 12 entreprises pour lesquelles les données sont disponibles).

Ce qui frappe en premier lieu, c'est la fréquence du recours aux pré-retraites FNE utilisées dans huit cas sur douze : elles l'ont été en général dans la période antérieure à l'EDDF mais dans quelques cas, leur usage est intervenu ou s'est poursuivi au cours de la période concernée par l'engagement.

Il faut y ajouter dans un cas l'utilisation de contrats de solidarité, dans un autre le recours au dispositif de retour au pays relevant de l'ONI.

Ces deux mesures étaient utilisées cumulativement aux pré-retraites.

Un autre dispositif souvent utilisé (5 cas sur 12) est celui des formations en alternance (surtout contrats d'adaptation) : une partie des recrutements se faisant dans ce cadre, qu'il s'agisse de faire face à une croissance d'effectifs et/ou d'assurer le renouvellement du personnel.

Toujours en matière d'aide à la formation. Des conventions d'adaptation et de formations du FNE interviennent dans trois cas.

Il est intéressant de relever, que l'un ou l'autre dispositif est utilisé de manière interchangeable, indépendamment de la nature des formations et de leur durée.

Ainsi dans un cas un engagement de développement de la formation ayant un objectif de qualification du personnel, notamment ouvrier, au travers de formations longues succède à une convention de FNE visant une adaptation... courte et limitée (cas n° 1).

A l'inverse, une autre entreprise a utilisé l'engagement de développement de la formation pour assurer l'adaptation à des nouvelles technologies, adaptation de courte durée en général, concernant presque exclusivement des ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise. Les formations de "reconversion" de longue durée, concernant des ouvriers qualifiés se sont pour leur part inscrites dans une convention de formation du FNE (cas n° 11).

Le clivage semble plutôt se faire sur la différence d'ampleur des opérations envisagées, le FNE intervenant pour des opérations plus limitées quantitativement.

De plus l'articulation dans le temps peut être différente : la convention de formation du FNE peut intervenir de façon concomitante à un EDDF en complément de celui-ci sur des actions plus ciblées (cas n° 11) ou plutôt l'EDDF succéder à des conventions du FNE (avec parfois une période de chevauchement) pour accompagner des formations de plus grande ampleur (cas n° 1 et 12).

Dans tous les cas de figure, lorsque l'EDDF intervient, le contexte de l'entreprise a évolué : après une période plus ou moins longue de difficultés suivie de restructuration et recentrage (voir l'utilisation de conventions de pré-retraites) elle aborde alors une phase de relance et de modernisation avec effort d'investissement. C'est ainsi que dans deux cas, l'EDDF appuie le développement de nouveaux produits et la poursuite des objectifs de croissance du Chiffre d'Affaires à l'exportation.

En conséquence, la tension sur l'emploi est moins grande qu'elle ne l'a été : stabilisation ou moindre réduction des effectifs après des baisses qui ont pu être importantes.

Enfin, des entreprises ont eu recours à un second EDDF soit pour prendre le relai du premier en poursuivant et développant ce qui avait été amorcé, soit pour compléter le premier avec pour assiette un autre axe du plan de formation.

D'autres aides sont intervenues dans certains cas :

- les aides de "type industriel" ont été utilisées par trois entreprises avec parfois cumul de financements ;
- dans deux cas, le conseil régional est intervenu pour abonder le financement provenant de l'Etat dans le cadre de l'EDDF (cas n° 1 et 11).

Certaines Directions Régionales de la Formation Professionnelle se sont ainsi fixé pour règle de transmettre systématiquement aux conseils régionaux les dossiers des entreprises devant faire l'objet d'un EDDF afin que ceux-ci s'y associent en finançant notamment une partie des coûts salariaux.

Contrairement aux conventions de formation et d'adaptation du FNE, les EDDF ne concernant pas les salaires des stagiaires).

Enfin les aides "au conseil" financées par les fonds régionaux d'aide au conseil n'ont été utilisées que dans trois cas (audit qualité, audit productique) mais rappelons que, sans être formalisée une phase préalable de conseil peut être incluse dans la procédure de l'EDDF.

CONCLUSION

Les conclusions de l'étude ont donc concerné essentiellement (i) les variables d'identification de l'activité conventionnelle organisée autour des EDDF (ii), celles liées aux entreprises contractantes ainsi que (iii) les pratiques de formation induites par les procédures d'engagement.

Les EDDF impliquent en premier lieu une assez grande diversité d'acteurs et de niveaux de négociation. L'observation a permis à ce sujet de souligner la prédominance d'accords passés dans le cadre de regroupement d'entreprises au détriment des conventions ratifiées par une seule firme. Elle a permis en outre de mettre en évidence la centralité du niveau régional ainsi que d'un axe de négociation spécifique "Etat-branche" comme cela a été le cas par exemple de la convention passée par les pouvoirs publics avec l'UIMM. Cependant quels que soient leurs modes de négociation, près de la moitié des accords recensés ont eu une durée de validité pluriannuelle qui est le plus souvent de trois ans conformément d'ailleurs aux directives réglementaires des EDDF.

Le traitement des variables identifiant les firmes contractantes a en second lieu mis en relief l'existence de pratiques hétérogènes de recours aux EDDF. Cette disparité s'est manifestée aussi bien au niveau du secteur que de l'entreprise. Il a résulté que les firmes signataires d'un engagement de développement de la formation appartenant aux industries des biens d'équipements, des services marchands et des biens intermédiaires étaient les plus présentes dans l'activité conventionnelle. De même, les PME-PMI sont apparues assez largement majoritaires dans l'ensemble des entreprises ayant ratifié un EDDF en particulier par rapport aux grandes firmes. Là encore, la mise en oeuvre effective du dispositif semble être en cohérence avec les normes formelles de son fonctionnement dans la mesure où celles-ci ont été conçues pour renforcer en priorité la formation continue dans les entreprises de petite taille. Cette présence accentuée des PME-PMI explique pour partie l'ample diffusion des accords de regroupement d'entreprises comme modalité de négociation du dispositif.

Si les conditions de l'activité conventionnelle peuvent donc être sensiblement variables, les motifs économiques ayant incité un développement intensifié de la formation continue sont dans la plupart des cas étroitement liés au sens de la déformation des structures d'emploi propre à chaque entreprise. A ce propos, les résultats de l'étude soulignent le fait que fréquemment le recours aux EDDF semblerait suivre une contraction et accompagner une stabilisation ou une reprise de l'emploi au niveau de l'entreprise. Les informations monographiques recueillies auprès de douze entreprises de l'échantillon permettent de dire que cette tendance à la réduction des effectifs doit être davantage interprétée comme un effet direct des plans de restructuration industrielle menés par les firmes que comme un signe de leur récession.

Mis à part les conclusions sur l'identification des procédures conventionnelles de recours aux EDDF, un certain nombre d'enseignements ont pu être tirés sur les pratiques concrètes de formation continue. L'analyse de l'évolution des taux de participation

financière a permis tout d'abord de caractériser l'effort de formation fourni par les entreprises. Ici, les données traitées illustrent clairement la présence d'un "effet de levier" qui était attendu au moment de l'engagement avec l'Etat et qui semble avoir eu une certaine pérennité dans le temps. Cet effet paraît d'autant plus visible qu'il semble avoir touché en priorité les PME pour la plupart desquelles l'effort de formation était auparavant bloqué au minimum légal. Sur ce plan, les monographies d'entreprises confirment que l'impact quantitatif de l'engagement en matière de formation s'est en général maintenu, voire intensifié.

Les indicateurs qui ont été construits pour apprécier le degré de réalisation des EDDF montrent ensuite que les objectifs de formation prévus ont été atteints dans une bonne partie des cas ; plus de la moitié des entreprises ont même dépassé les prévisions fixées lors de la ratification de la convention. Cependant, les conditions de réalisation de ces plans de formation ont été relativement instables. En particulier, les études de cas ont révélées de fortes disparités inter-entreprises enregistrées pour la durée moyenne des stages de formation. De la même façon, des différences notables ont été observées en ce qui concerne les modes de validation de la formation.

Au plan de l'entreprise, l'évaluation monographique a abouti au constat que les formations organisées sont rarement diplômantes. Au niveau de la profession, les mécanismes de validation passant par la classification reconnue par les conventions collectives demeurent très peu généralisés.

Enfin, l'organisation de la formation semble avoir été un moment privilégié de réflexion pour les entreprises sur la nécessaire articulation à mettre en oeuvre entre leurs stratégies de formation et leurs politiques industrielles. Elles ont été aussi l'occasion de promouvoir de meilleures méthodes d'évaluation des coûts et des incidences des programmes de formation continue.

Au-delà des pratiques conventionnelles et formatives auxquelles a donné lieu le recours aux EDDF, la mise en oeuvre de ces derniers a été également à l'origine de l'amorce d'une nouvelle dynamique institutionnelle. Dans un premier temps, les organisations étatiques ou syndicales ont essentiellement rempli auprès des entreprises une fonction d'information sur le dispositif. Dans un second temps, s'est ajoutée à cette fonction celle du montage administratif des dossiers accompagnant les demandes qui a représenté entre autres dans le cas des PME une aide primordiale pour accéder aux EDDF. Le rôle d'assistance technico-administrative et de conseil assumés par ces instances a donc signifié d'une certaine façon l'instauration de mécanismes implicites d'externalisation des coûts liés à la fonction formation des entreprises.

En termes d'aide financière directe distribuée par les pouvoirs publics, si pour plus des trois-quarts des entreprises le taux de l'aide étatique a été relativement élevé, la part des subventions a constitué fréquemment moins de la moitié de l'ensemble des dépenses globales prévisionnelles de formation de la première année de l'engagement. Toutefois, cette aide financière étatique doit être appréciée dans sa globalité dans le sens où les EDDF ont été le plus souvent articulés à d'autres instruments institutionnels de régulation de l'emploi. A ce propos, les données

monographiques montrent que les EDDF ont été généralement précédés de la mise en place de plans de pré-retraite, associés à des formations en alternance et des contrats de solidarité ou bien prolongés par un second EDDF.

L'ensemble de ces résultats concernant les modalités de fonctionnement des EDDF est en définitive une première étape d'analyse qui devrait être nécessairement consolidée et amplifiée grâce à l'élaboration de procédures de suivi permanent de ce dispositif. Elles auraient pour principale finalité de stabiliser des systèmes d'évaluation des engagements réalisés dans le domaine de la formation. La création d'un tel suivi aurait pour vocation de réduire les défaillances des mécanismes de contrôle réglementaire préexistants et qui se sont avérés jusqu'alors inadaptés pour produire un bilan exhaustif des conséquences liées à l'introduction d'un nouvel outil de gestion de la formation continue en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER J.M. (1985)
"L'évaluation en formation" PUF
- BENARROSH Y. MARTIN J. (1989)
"L'engagement de développement de la formation dans l'industrie métallurgique et minière du Nord-Pas de Calais 1985-1988".
Rapport pour la délégation à la formation professionnelle de la région Nord-Pas-de-Calais.
- BENARROSH Y. (1989)
"L'aide au Conseil en formation"
Rapport pour la Délégation à la Formation Professionnelle de la Région Nord-Pas-de-Calais.
- CASPAR P. AFRIAT C. (1988)
"L'investissement intellectuel. Essai sur l'économie de l'immatériel"
Paris Economica.
- Education permanente n° 95 (1988)
"L'investissement formation"
Formation développement - 1988 - n° 81-82 "Evaluer l'investissement formation"
- HADJI C. (1989)
"L'évaluation règles du jeu, des intentions aux outils" ESF.
- HAMELINE D. (1979)
"Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue" ESF.
- LE BOTERF G. (1988)
"Quelques éléments pour poser le problème de l'investissement formation". Etudes et expérimentations, n° 30.
- MAZURIER F. (1987)
Les engagements de développement - Actualité de la formation permanente n° 86.
- MEHAUT PH., GEHIN J.P., BEL M., DUBAR CL., ECHEVIN CL., GIRAUD-HERAUD A.
"Politiques de formation en entreprise : un renouvellement des approches" 1988. Actualité de la formation permanente n° 96.
- VERDIER E., PODEVIN G. (1989)
"Formation continue - Compétitivité"
Rapport au Secrétaire d'Etat auprès du Ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle chargé de la formation professionnelle.

ANNEXE

Présentation de cas

1. Engagements de développement de la formation concernant des regroupements d'entreprises dans le cadre de la convention Etat-UIMM

Regroupement A

Engagement de développement de la formation signé par
la Chambre Syndicale des Industries Métallurgiques
et connexes de ... du 21.12.87 (avenant du 30.11.88)

La Convention concerne douze entreprises de la Métallurgie (une seule n'appartient pas à ce secteur) pour une durée de deux ans [1987 et 1988] (une seule entreprise ne s'est engagée que pour un an).

Alors que quinze entreprises avaient été intéressées par l'opération au départ certaines y ont renoncé pour des raisons de disponibilité de personnel.

Il s'agit de PME/PMI dont les effectifs vont de 14 salariés pour la plus petite à 328 pour la plus importante (soit un total de 1 456 salariés et une moyenne de 121 salariés par entreprise).

Ces entreprises étaient pour les 3/4 des entreprises "fidèles" "qui font "confiance" à la chambre syndicale.

L'effort de formation de ces entreprises en 1986 (année précédant la CDDF) était en moyenne de 1,2 % de la masse salariale (taux allant de 1,1 % à 1,5 % pour les cas n° 3 et n° 2).

Cet effort devait être porté en 1987 à 2,2 % de la masse salariale en moyenne (soit + 92 %) avec des taux allant de 1,65 % à 3,23 % (cas n°3) et à 2,36 % en 1988 (taux allant de 1,66 % à 3,05 %).

La convention devait concerner :

- 251 stagiaires pour 12 591 heures de formation en 1987 ;
- 216 stagiaires pour 13 488 heures de formation en 1988.

Soit une durée moyenne de 50,2 h par stagiaire en 1987 (avec des durées allant de 33 h/stg à 113 h/stg : cas n°3) et de 62,4 h/stg en 1988, et une durée moyenne de 8,6 h par salarié en 1987 (avec des durées allant de 6h/salarié : cas n° 2 à 19 h/salarié) et de 9,3 h/salarié en 1988.

Quant aux axes de formation retenus :

. Les prévisions

	Nb d'entreprises		Stagiaires				Heures stagiaires			
	1987	1988	1987		1988		1987		1988	
			Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Productique	10	7	96	(38,2)	71	(22,9)	5 970	(47,5)	5 946	(44,1)
Qualité	7	6	103	(41,0)	108	(50,0)	4 074	(32,4)	4 592	(34,0)
Informatique	9	8	28	(11,2)	23	(10,6)	1 696	(13,5)	2 470	(18,3)
Commercial	5	2	24	(9,6)	14	(6,5)	842	(6,7)	480	(3,6)
Total			251	(100)	216	(100)	12 591	(100)	13 488	(100)

. Les réalisations pour 1987

	Heures-stagiaires	Taux de réalisation
Productique	6 842	114,0
Qualité	4 311	106,0
Informatique	1 657	97,7
Commercial	1 024	122,0
Total	13 834	110,0

Les taux de réalisation par entreprise vont de 0 % pour deux d'entre elles (l'une, la plus petite n'ayant pu libérer en raison des charges de travail le salarié qui devait suivre le stage prévu-informatique, l'autre ayant à la suite de difficultés financières déposé son bilan) à 228 % (cas n° 2).

La convention prévoyait globalement une subvention de 1 423 826 F :

- soit 800 655 F (70 % des dépenses de fonctionnement) pour 1987 ;
- et 623 161 F (60 % des dépenses de fonctionnement) pour 1988.

Sur un coût total de formation prévu de 5 197 757 F et des coûts d'heures de stages de 90,4 F en 1987 et 77 F en 1988.

Les heures de formation subventionnables ou assiette de l'aide qui correspondaient aux 4 axes retenus représentent le plus souvent la quasi totalité du plan de formation des entreprises :

- 100 % dans 5 cas ;
- 90 % et plus dans 4 cas ;
- de 64 à 84 % dans 3 cas.

La convention de développement de la formation a été précédée d'un travail d'information.

Une première étape a consisté dans la présentation en 1986 par l'UIMM national de la convention cadre et a débouché sur la constitution de quelques dossiers individuels qui ont servi à la promotion du dispositif.

Le montage de l'accord de regroupement a ensuite nécessité de la part de la chambre syndicale de nouvelles opérations d'informations auprès des entreprises (par voie écrite, de réunions et de contacts individualisés). Ces informations visaient à présenter la convention Etat UIMM à la fois dans ses principes et plus spécifiquement les axes de formation qui y figuraient.

Il s'agissait aussi de faire s'exprimer les adhérents sur leurs projets et leurs objectifs de développement afin de faire émerger des besoins similaires ce qui a permis d'arrêter les formations autour desquelles devait s'articuler la convention de regroupement (productique, informatique, qualité, commerce). Ceci a débouché sur le montage d'opérations de formation : quatre actions de regroupement avaient été initialement prévues spécifiquement pour l'opération :

- technicien de maintenance en automatisme avancés (536 heures) ;
- informatique : gestion informatisée de la production (300 heures) et bureautique (128 heures) ;
- mention complémentaire MOCN : machine-outil à commande numérique (380 heures) ;
- assistant qualité (350 heures).

Mais les deux dernières n'ont pas vu le jour faute d'un effectif suffisant (des modules préexistants ont été utilisés avec regroupement de stagiaires ayant un statut différent - contrats de qualifications, salariés d'entreprises non adhérentes à la convention...).

Parallèlement chaque entreprise a bénéficié de conseils en vue de l'élaboration de son plan de formation, aide plus ou moins lourde selon l'entreprise et le niveau de maturation de son projet.

Tout ce travail préparatoire d'élaboration a duré plusieurs mois et nécessité l'affectation partielle d'une personne. Il a abouti à la constitution d'un dossier collectif s'appuyant sur des conventions d'application détaillées par entreprises (qui englobaient l'ensemble des formations inscrites à leur plan de formation qu'elles soient organisées en externe ou en intra et correspondant aux axes de la convention avec pour condition la participation d'au moins une personne à une des actions de regroupement).

Les réalisations ont essentiellement pris appui et été assurées par l'ASFO locale.

L'ASFO intervient traditionnellement en matière de Conseil en formation, propose une large gamme de stages, renouvelée régulièrement (gestion, technologies diverses, informatique, formations générales...).

L'opération aurait permis de toucher de nouvelles entreprises et d'en "fidéliser" d'autres notamment en se positionnant différemment, en confortant l'image de conseiller en formation et en jouant un peu le rôle, pour des PME qui n'en ont pas les moyens, du service formation d'une grande entreprise (élaboration des plans de formation, recherche de financements...).

L'octroi d'aides financières aurait permis de justifier et de faciliter la démarche de formalisation et la définition préalable d'axes de formation aurait joué un rôle incitateur et facilitateur pour les PME en fournissant des éléments de cadrage.

De nouvelles relations seraient nouées avec les entreprises qui poseraient leurs problèmes plus en amont et rechercheraient une analyse de solutions à mettre en place à partir d'objectifs de développement. La Chambre Syndicale et l'Asfo répondent soit à ces demandes à partir des compétences dont elles disposent soit les réorientent vers d'autres consultants.

Enfin des actions montées pour le regroupement ont ensuite été incluses dans le catalogue des stages de l'Asfo.

D'autre part après une période d'hésitation en raison de la lourdeur de la préparation et des démarches nécessitées par la réalisation d'actions collectives et la tentation de s'orienter plutôt vers des actions individuelles, un nouveau projet de regroupement est à l'étude autour du thème qualité qui serait le plus demandé actuellement. Ce projet prendrait la forme d'actions de formations et de conseil avec des composantes collectives et individuelles.

Cas n° 2

Statut juridique :	Société anonyme		
Date de création :	1985 - Reprise d'une société ayant déposé son bilan		
Code APE :	2405 - Fabrication de transmissions hydrauliques et pneumatiques		
Evolution des effectifs :			
	1985 : 33	1986 : 45	1988 : 49

Société nouvellement créée par reprise qui a connu depuis sa création une croissance tant sur le plan du CA que des effectifs.

Les investissements réalisés, la nécessité de former le personnel nouvellement embauché (recours aux contrats d'adaptation) les pressions des donneurs d'ordre en matière de qualité ont imposé à l'entreprise un accroissement de son effort de formation. Celui-ci articulé autour de deux axes (productique et qualité) a été inscrit dans le cadre d'un EDDF.

Mais les difficultés rencontrées par l'entreprise pour trouver des formations adaptées à ses besoins dans les domaines techniques l'on conduit à privilégier les formations à la qualité organisées en intra entreprise.

Cas n° 3

Statut juridique :	Société anonyme			
Date de création :	vers 1850 (entreprise familiale)			
Code APE :	2503 - Fabrication de matériel de manutention et de levage (pour 63 % du CAHT)			
	3401 - Horlogerie (pour près de 30 % du CAHT)			
	2108 - Mécanique générale fabrication de moules et modèles (pour 7 % du CAHT)			
Evolution des effectifs au 31/12 :				
	1975 : 125	1980 : 108	1984 : 81	1986 : 85

Entreprise familiale traditionnelle dont les effectifs ont fortement baissé entre 1975 et 1984, qui a vu son chiffre d'affaires diminuer entre 1985 et 1987 et qui a accumulé un retard certain (résultats inférieurs à ceux des entreprises de même taille du secteur) en raison notamment de la faiblesse des investissements réalisés au cours des dernières années.

En 1988, une restructuration avec scission des activités mécanique et horlogerie et la volonté de développer les fabrications réalisées en sous-traitance a conduit à investir dans l'achat d'un tour à commande numérique.

L'EDDF dont la majorité des formations ont été consacrées à l'axe productique-technique a permis notamment de former de manière anticipée et dans le cadre d'une formation longue l'ouvrier appelé à conduire le nouveau matériel et à démultiplier ensuite la formation reçue.

Mais si la conception de la formation semble avoir évolué, d'une formation destinée à donner satisfaction à des demandes individuelles à une formation accompagnant les changements technologiques de l'entreprise, l'effort de formation ne pourra, lui, être maintenu au même niveau en raison de la situation encore trop précaire de l'entreprise.

Cas n° 4

Statut juridique :	Société anonyme			
Date de création :	1936			
Code APE :	3113 - Fabrication de pièces et équipements spécifiques pour automobiles			
Evolution des effectifs :				
	1984 : 436	1985 : 402	1986 : 342	1987 : 318

Entreprise du secteur des équipementiers automobiles qui a connu une baisse sensible de ses effectifs au cours des dernières années en raison du développement de l'automatisation du processus de production.

Pour maintenir et améliorer ses positions déjà fortes elle a entrepris de diversifier sa production et d'accroître encore ses performances par l'introduction de l'informatique au niveau du bureau d'études et de la gestion de production et par la mise en place d'une politique qualité.

Les formations incluses dans l'EDDF ont essentiellement pour objet de préparer et d'accompagner ces évolutions ; largement organisées dans le cadre d'actions de regroupement prévues à l'occasion de l'EDDF ce sont majoritairement des formations de longue durée. L'augmentation de l'effort de formation qui dès 1988 devait être plus importante que ce qui avait été initialement prévu devrait être poursuivie, soutenue par la dynamique créée par l'entrée fin 1987 dans un groupe dont la norme de formation est élevée.

Regroupement B

Engagement de développement de la formation
conclu par l'Union syndicale de ...
Convention signée en Décembre 1986
pour trois ans (1986-1988)

Il s'agit d'une convention concernant une branche professionnelle au niveau local convention signée dans le cadre de la convention Etat-UIMM du 5 mars 1986.

Le champ potentiel de l'accord (110 entreprises répartis en 140 ateliers et regroupant 6 230 salariés) était constitué essentiellement de PME (seules les vingt plus importantes ayant plus de 100 salariés) sous-traitantes pour la plupart.

L'engagement a concerné vingt entreprises dont la taille moyenne est de 160 salariés (effectifs allant de 30 à 376 salariés) soit au total en 1986 : 3 085 salariés (près de la moitié des effectifs totaux de la branche au niveau local). Sur ces vingt entreprises, dix ont un effectif supérieur à 100 (soit la moitié des entreprises les plus importantes du champ potentiel).

Ces entreprises (à une exception près) réalisaient traditionnellement un effort de formation peu important (taux de participation financière allant de 1,1 % à 1,7 % dans la période précédant la convention).

L'objectif visé était d'obtenir au terme de l'engagement un doublement des dépenses de formation et un triplement des heures de formation (objectif qui aurait été atteint dès la deuxième année).

Le taux de participation financière moyen pour ces vingt entreprises serait passé en 1986 à 1,65 % ; en 1987 à 4,60 % et pour 88 un taux de 5,5 % était prévu.

Les taux de réalisations par rapport aux prévisions (taux apprécié par le rapport nombre d'heures de formation réalisées sur nombre d'heures de formation prévues) a été de 181 % en 1986 (24 719 h réalisées pour 13 600 h prévues) et de 89,2 % (avec une fourchette allant de 18 à 183 %) en 1987 (71 111 heures réalisées pour 79 647 h prévues).

Les prévisions pour 1988 étant de 85 651 heures.

Mais cette augmentation de l'effort de formation semble difficilement appréciable avec rigueur : les données fournies ne sont pas toujours comparables (effort de formation apprécié par rapport au taux de participation financière pour la période antérieure à l'engagement et en heures de formation pour la durée de l'engagement).

De plus une partie de l'augmentation de l'effort de formation, au moins sur les premières années, semble être la conséquence directe de l'un des objectifs visés par les "opérateurs" (voir ci-dessous) à savoir aider les entreprises à mieux reconnaître, évaluer et comptabiliser la formation interne (transfert d'outils et méthodes de chiffrage) et donc prendre en compte des actions qui ne l'étaient pas jusque-là...

La comparaison ne pourra être vraiment pertinente que lorsqu'elle sera faite à partir de chiffres établis de manière identique.

Les axes de formation retenus à la convention étaient ceux de la convention cadre Etat-UIMM :

- productique : MOCN et unités flexibles, automates et robotique, CAO, DAO et CFAO ;
- utilisation de matériaux nouveaux ;
- gestion de la production, gestion informatisée de la production (GPAO) gestion administrative informatisée (bureautique) et gestion intégrée de la qualité ;
- vente et commerce international, auxquels avait été ajouté un axe "nouvelles techniques de fonderie".

Une idée du poids respectif de ces différents axes est donnée par le tableau suivant faisant apparaître leur pondération calculée à partir du nombre d'heures de formation qu'ils comportaient respectivement (données un peu approximatives, l'intitulé des formations ne permettant pas toujours de les rattacher avec certitude à tel ou tel axe).

Axes de formation	1986		1987	1988
	Prévisions	Réalisations	Réalisations	Prévisions
Informatique de gestion	17,6 %	10,5 %	15,6 %	12,4 %
Informatique de conception CAO-DAO	-	7,1 %	0,1 %	4,5 %
Informatique administrative bureautique	-	-	0,6 %	0,8 %
Automatisation robotique	35,3 %	35,2 %	40,7 %	27,2 %
Maintenance	-	-	5,6 %	12,2 %
Formation régleur	11,8 %	11,7 %	-	-
Nouvelles techniques de fonderie	11,8 %	12,0 %	18,9 %	15,6 %
Qualité	23,5 %	23,5 %	17,5 %	24,7 %
Communication	-	-	0,5 %	1,1 %
Export langues	-	-	0,2 %	1,3 %
Apprentissage du français pour étrangers	-	-	0,2 %	-
Formation de formateurs	-	-	-	0,1 %

En résumé les axes retenus couvrent près de 90 % des plans de formation des entreprises et leur pondération est révélatrice des besoins de la profession :

L'importance de l'axe qualité est due au fait que les entreprises pressées par les donneurs d'ordre ont du mettre en place des systèmes d'assurance qualité et développer des mécanismes de contrôle (auto-contrôle et introduction d'instruments de contrôles plus perfectionnés).

De même l'axe automatisation robotique traduit la nécessité d'accompagner sur le plan de la formation les investissements réalisés

dans ce domaine et le développement d'activités d'usinage en aval des fabrications avec introduction de MOCN, centre d'usinages...

En revanche il faut souligner la faible part des formations générales et de mise à niveau alors que les salariés comprennent une part importante d'OS et notamment d'immigrés.

Cette remarque est à rapprocher du fait que si les effectifs des 20 entreprises concernées ont cru passant de 3 035 en 1986 à 3 169 prévus pour 1988, avec un large recours au dispositif de formation en alternance (CA, CQ) cette croissance semble s'être accompagnée de renouvellements de main-d'oeuvre (utilisation des pré-retraites et des procédures de l'ONI).

Les bénéficiaires des formations ont été essentiellement les ouvriers : en 1987 près des 2/3 des stagiaires étaient ouvriers (les professions intermédiaires en représentant 17,1 %, les employés 7,4 % et les cadres 10 %). Il serait intéressant d'avoir cette répartition par CSP mais établie sur la base des heures de formation réalisées, cette répartition risquant d'être sensiblement différente en faveur des catégories intermédiaires notamment.

Quant aux durées de formation, elles étaient en 1987 (réalisations) de 53,6 heures par stagiaire et de 22,6 heures par salarié-entreprise (fourchette de 3 à 52 heures) et en 1988 (prévisions) de 70 heures par stagiaire (fourchette de 29 à 315 heures) et de 27 heures par salarié-entreprise (fourchette de 12 à 73 heures).

Procédure et rôle des acteurs

Le point de départ en a été non pas la diffusion d'information sur la convention Etat-UIMM par la voie syndicale mais des relations personnelles (proviseur d'un lycée technique local) et la mise en contact avec la personne qui à l'ADEP avait monté le dossier d'engagement de développement de la formation concernant le "Syndicat des Pompes" (recours à l'exemplarité d'expériences antérieures). L'union syndicale qui bénéficie d'une forte implantation locale (regroupe près de 90 % des entreprises concernées) a organisé une présentation de cette expérience devant son comité de direction (quinze entreprises) ainsi qu'une information au cours de ses réunions mensuelles et dans le cadre de contacts individuels avec les entreprises susceptibles d'être intéressées (près de vingt-cinq entreprises ont été contactées, le critère de sélection étant leur dynamisme en matière d'investissements et d'embauche de jeunes ainsi que leur "bonne santé" économique et commerciale).

A partir de ce premier travail de repérage un dossier global et collectif a été monté pour un engagement couvrant la période 1986-1988 (les premiers contacts avaient été pris au printemps 1986 et la convention a été signée en fin 1986).

Le fait d'inclure l'année 1986 dans l'engagement alors qu'elle correspondait plus à une période d'étude et de conseil a été ensuite la cause de malentendus, les entreprises semblant avoir plutôt intégré comme durée de réalisation la période 1987-1989 et l'année 1986 ayant plutôt vu la réalisation des projets déjà élaborés par les entreprises.

Ces problèmes plaideraient en faveur d'une dissociation plus grande de la phase d'étude et de montage du projet et de celle de réalisation (en

l'occurrence un financement de la phase d'étude par le FRAC avait été obtenu).

Autre difficulté résultant dans le cas d'une convention de regroupement du décalage pouvant apparaître entre le dossier global et "estimatif" et sa concrétisation en dossiers individuels par entreprises. Dans ce cas alors que dix entreprises avaient été prévues au départ elles sont finalement vingt à avoir participé à l'opération. A cela s'ajoute une montée en charge plus importante que prévu initialement et donc l'estimation initiale aurait été sous-évaluée.

L'aide qui avait été fixée globalement a donc été répartie selon un critère quantitatif (proportionnellement au nombre d'heures de stage réalisées) la mise en oeuvre de critères plus qualitatifs (avec souci de privilégier les entreprises les plus petites et celles "qui réussissaient le mieux" n'ayant pu être appliquée).

L'ensemble de ces éléments se traduit au niveau des entreprises par le sentiment du caractère peu important de l'aide particulièrement pour 1988 (celle-ci aurait correspondu globalement à 26 % des dépenses totales de formation des entreprises en 1987 et devrait atteindre 10 % de ces dépenses pour 1988). En conséquence était à l'étude un projet de nouvel engagement de regroupement prolongeant le premier

Le montage de l'opération a été assuré par deux personnes (conseillers en formation continue) intervenant pour l'ADEP dans le cadre d'une convention signée avec l'union syndicale et prévoyant trois journées de Conseil par entreprise. (L'union syndicale disposant de structures très légères : un secrétaire général et une secrétaire, a recours à des prestations externes pour les actions qu'il engage).

Les dossiers individuels ont été élaborés à partir d'un questionnaire-type soumis aux entreprises et les amenant à expliciter les évolutions prévues en matière de marchés, produits, technologie, investissements, leurs situations sur le plan des ressources humaines et les choix opérés dans ce domaine, leurs axes de formation...

Ces données ont été recueillies au cours de contacts individuels, certaines entreprises élaborant elles-même leur plan de formation, mais dans la plupart des cas la synthèse a été faite par les consultants et a donné lieu à des dossiers constitués selon une architecture standardisée.

Cette démarche a permis tout à la fois aux entreprises de poser les problèmes de manière différente (articulation des besoins de formation aux projets industriels...) et plus approfondie (analyse des besoins en personnel...) qu'elles ne le faisaient en général tout en les déchargeant de la partie administrative de la procédure dont la lourdeur aurait découragé la plupart d'entre-elles.

La réalisation de l'opération dans le cadre d'un regroupement a aussi permis une capitalisation et des économies d'échelle dans le montage (standardisation des dossiers).

En revanche elle comporte des risques de formalisation trop poussée et de caractères trop stéréotypés et théoriques mais surtout de "dépossession" des entreprises et d'une non "appropriation" réelle du projet.

Il semble qu'à l'exception de un ou deux cas les instances représentatives du personnel ne soient pas intervenues dans l'élaboration des plans de formation et que leur rôle n'ait pas été très différent de ce qu'il est traditionnellement (ont été au mieux informées).

Enfin le suivi de l'opération a été assuré par le "comité formation" du syndicat professionnel (secrétaire général, deux chefs d'entreprise et ADEP). Celui-ci a notamment défini et veillé au respect d'un certain nombre de règles (de répartition de l'aide, de respect de l'obligation légale, de non acceptation de doubles financements pour une même action...

Les orientations et objectifs privilégiés

En dehors des objectifs quantitatifs (augmentation de l'effort de formation) mentionnés ci-dessus, les initiateurs de l'opération ont privilégié des objectifs méthodologiques (à ce propos quelle incidence faut-il attribuer au choix de l'opérateur et à son profil de compétence dans ces orientations) et une démarche qui est définie comme "volontariste".

Il s'agissait :

- d'aider les entreprises dans l'élaboration des cahiers des charges concernant les actions de formation afin de leur faire acquérir une plus grande autonomie par rapport aux organismes dispensateurs de formation ;
- de favoriser le développement de la formation interne et des actions de démultiplication ceci, d'une part en introduisant plus de transparence par le transfert d'outils permettant d'en mieux apprécier le coût et de les comptabiliser plus complètement et systématiquement, d'autre part en organisant des actions de formation de formateurs permettant, à l'encadrement notamment, de mieux assurer son rôle dans ce domaine.

Dans ce but était prévue la seule action de formation "transversale ou de regroupement" du dispositif, chaque entreprise devant faire participer au moins un salarié à ce stage.

Mais cette action ne devait finalement être organisée qu'en fin 1988 et avec beaucoup moins de candidats que prévus, ce qui est révélateur d'une résistance des entreprises mais peut-être aussi des organismes de formation.

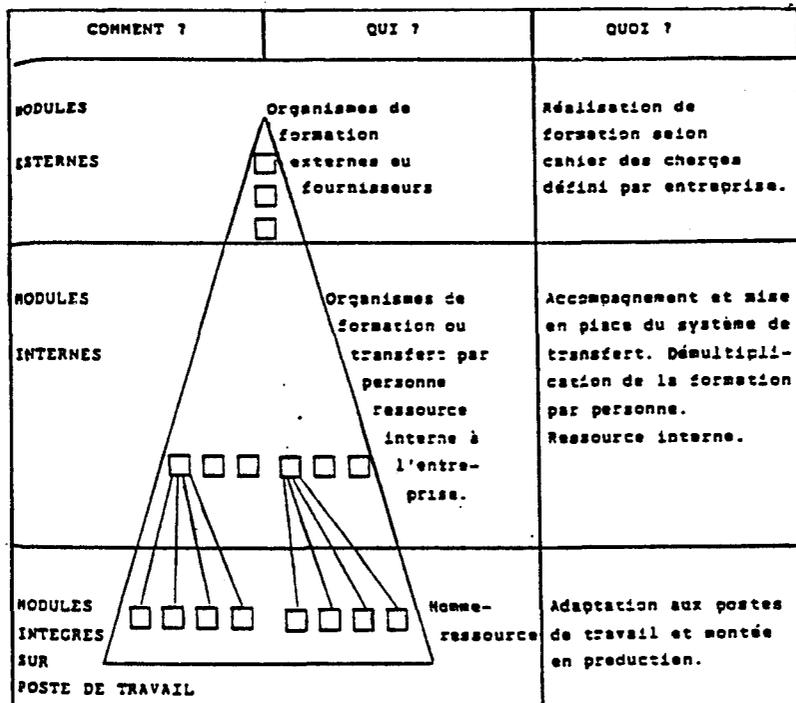
L'opération a permis à l'union syndicale (aidée de son "opérateur") de se positionner différemment par rapport aux entreprises en renforçant son rôle traditionnel de conseil notamment sur le volet conseil en formation et en impulsant des nouvelles manières d'appréhender celle-ci. Mais cette priorité donnée aux aspects méthodologiques rend aussi plus problématique une évaluation à la date de l'enquête (fin 1988), les retombées ne pouvant se faire qu'après un certain laps de temps et les critères d'appréciation à retenir étant difficiles à définir.

On peut relever néanmoins quelques acquis :

. L'acceptation d'une planification pluri-annuelle de la formation par les entreprises et son lien à la politique globale de l'entreprise.

. La possibilité de mieux évaluer le coût de la formation interne et donc d'opérer un choix plus "éclairé" entre l'interne et l'externe (cette possibilité pouvant aboutir parfois à se tourner plus vers l'externe que cela n'était fait traditionnellement).

. La position de nouvelles exigences par rapport aux organismes de formation (sans que cela entraîne de renouvellement dans le choix des partenaires) avec la tentative de faire passer le schéma pyramidal ci-après, mais avec des succès encore limités.



Des amorces d'évaluation des retombées de la formation (diminution des rebuts, des immobilisations des machines...).

Enfin il semblerait que d'autres actions transversales ou de regroupement soient envisageables en raison de la similitude des problèmes auxquels sont confrontés ces entreprises. Un projet d'opération "nouvelle qualification" qui devrait être menée avec un groupe de quinze jeunes recrutés sur contrat de qualificative par quinze entreprises devrait en offrir l'occasion.

Il devrait permettre de définir les profils et compétences nouveaux exigés des ouvriers qualifiés du secteur, en raison des changements technologiques (automatisation) et organisationnels (notamment exigences de qualité impliquant plus grande autonomie et responsabilité des opérateurs) et en parallèle les formations requises. Mais il faudra aussi organiser le transfert à la population ouvrière en place de ses acquis.

De même le projet de création d'un pôle régional de formation regroupant autour du lycée technique, avec de nouveaux équipements, les formations de différents niveaux existant dans la région, pourrait en être le support.

Cas n° 5

Statut juridique :	Société anonyme				
Date de création :	1952				
Code APE :	2002 - Fonderie de métaux non-ferreux				
Evolution des effectifs au 31.12 :					
	1984 : 69	1985 : 68	1986 : 75	1987 : 80	1988 : 68

PME qui a accompli un gros effort de modernisation et de diversification des techniques utilisées exigeant des investissements importants entre 1985 et 1987 notamment.

Cette évolution qui s'est d'abord traduite par une progression du chiffre d'affaires et une croissance des effectifs semble ne pas avoir été suffisante (problème d'échelle).

L'entreprise a été confrontée à des pertes de marchés dans le secteur de l'automobile (qui représentait 50 % a ses débouchés en 1986) et a été rétrogradée au rang de fournisseur de deuxième niveau.

Elle a donc recherché des associations et a été rachetée le 1er janvier 1989.

La croissance de l'effectif s'était accompagnée d'un renouvellement important de la main-d'oeuvre (pré-retraites, retours au pays pour la main d'oeuvre immigrée) et avait largement utilisé les mesures de formation en alternance.

L'EDDF a permis d'amplifier l'augmentation de l'effort de formation déjà amorcé en 1986 (passage d'un taux de dépenses de 2 % à 4,5 % en 1987, aide déduite, les réalisations dépassant le projet initial).

Mais une sensibilisation faite sur la manière de mieux comptabiliser la formation interne laisse penser que l'augmentation de l'effort de formation est en partie due à ces changements de méthodologie.

D'autant que l'EDDF s'est accompagné d'un développement des formations réalisées en interne soit par des intervenants externes soit sous forme de démultiplication assurée par du personnel de l'entreprise ayant bénéficié d'une formation plus lourde.

L'EDDF couvre l'ensemble du plan de formation et n'a pas entraîné d'infléchissements par rapport aux axes de formation retenus elle a surtout permis d'aller beaucoup plus loin sur certains d'entre eux (commande numérique et qualité).

Cas n° 6

Statut juridique :	Sociétés anonymes regroupées au sein d'un holding				
Date de création :	La plus ancienne a été reprise en 1983 par une nouvelle direction belge.				
Code APE :	a)	2108 - Mécanique générale fabrication de moules et modèles			
	b)	2002 - Fonderie			
Evolution des effectifs :					
a)	1983 : 132 1988 : 149	1984 : 173	1985 : 167	1986 : 177	1987 : 183
b)	1986 : 28	1988 : 26			

Sociétés anonymes regroupées au sein d'un holding et contribuant pour la partie fonderie (b) et pour la partie mécanique (a) à la réalisation d'outillages pour les verriers.

Dès la reprise en 1983 par une nouvelle direction belge, le groupe a eu une stratégie offensive visant à conquérir des parts d'un marché en stagnation, ceci grâce à une politique de diversification et de recherche de gains de productivité. Ce qui a nécessité, surtout les premières années (1983-1985) des investissements importants, des recrutements (utilisation importante des contrats d'adaptation) et un effort substantiel de formation réalisé essentiellement en interne et faisant l'objet d'une formalisation assez poussée.

Mais cette stratégie, rencontrant celle des verriers a entraîné une chute de prix importante obligeant la société à déposer son bilan fin 1987.

La reprise s'est accompagnée de mesures sévères : réduction d'effectifs par licenciements et pré-retraites, baisse des salaires et des primes... De ce fait le personnel se trouve largement renouvelé et rajeuni.

L'EDDF n'a pas entraîné de changements dans les orientations de la formation déjà arrêtées, ni d'augmentation de l'effort de formation : celui-ci devrait plutôt stagner ou baisser. Elle a permis de prendre conscience du coût réel des formations internes et de fait les formations externes vont être développées à l'avenir.

Elle est surtout perçue comme une reconnaissance tant interne (mobilisation du personnel restant en place) qu'externe de l'effort important de formation réalisé antérieurement sans aide.

Cas n° 7

Statut juridique :	SARL						
Date de création :	?						
Code APE :	2002 - Fonderie de métaux non ferreux (72 % du CAHT en 1987)						
Autre activité :	3117 - Fabrication de pièces et équipements pour cycles et motocycles (25 % du CAHT en 1987).						
Evolution des effectifs au 31.12 :							
1984 :	219	1985 :	203	1986 :	209	1987 :	275

SARL qui a connu en 1988 des rectifications de frontières et des redistributions d'activités. Elle réalise désormais un peu moins de la moitié de son chiffre d'affaires en fonderie, une part plus importante étant accordée aux activités d'usinage et de montage.

Elle a connu en 1987 et 1988 une croissance forte de son chiffre d'affaires. Parallèlement ses effectifs avaient cru de manière importante en 1987, mais plus des 2/3 du personnel reste constitué d'OS et le recrutement d'un personnel jeune sans formation ne s'est pas fait sans difficultés : turn-over élevé et nécessité d'un effort important de la part de la maîtrise pour prendre en charge son adaptation.

S'étant engagée dans une politique d'informatisation (micro-informatique, bureautique, GPAO...) d'automatisation de la fabrication, notamment l'usinage, de qualité totale, l'EDDF devait accompagner en matière de formation la réalisation de ces projets (un doublement des dépenses de formation était prévu).

Mais plusieurs projets ayant été retardés (GPAO) ou différés le taux de réalisation de la convention n'a été que de 48 % en 1987 et une partie du programme de 1988 a été reportée.

L'EDDF a donc plus correspondu à une phase préliminaire d'étude et de test et a surtout eu des incidences au niveau méthodologique : développement et meilleure prise en compte des formations réalisées en interne par démultiplication notamment.

Regroupement C

Regroupement "Qualité" Syndicat métallurgique patronal de...

L'engagement de développement de la formation signé en Décembre 1987 par le Syndicat métallurgique patronal de... concernant cinq entreprises de la région pour la période Novembre 1986 - Décembre 1987, apparaît comme une composante d'un montage réalisé en vue de financer l'opération "qualité compétitivité métallurgie...".

Elle a permis de couvrir 22 % (200 KF) du coût total (1 000 KF) de cette opération qui s'adressait à 11 entreprises et dont l'objet était une action concertée de formation à la démarche qualité totale et de mise en place d'une gestion intégrée de la qualité.

Les financements complémentaires proviennent (pour 70 KF soit 7 %) de la convention "qualité" signée entre le Ministère de l'Industrie et l'UIMM, du FRAC (90 KF soit 9 %) et de l'agefos-PME (240 KF soit 24 %) sur fonds mutualisés.

La contribution de l'agefos PME devait se faire au départ dans le cadre d'une convention de développement de la formation conclue au niveau régional, mais en raison de retards intervenus dans la conclusion de celle-ci, elle s'est faite sur fonds mutualisés.

L'intervention de l'Agefos-PME s'explique par le fait qu'elle a en 1982 relayé l'association de Formation des industries de... comme organisme collecteur du 0,8 %, (une convention ayant été conclue dans ce sens entre les deux institutions).

Le coût restant à la charge des entreprises concernées est de 380 KF soit 38 %. Le montant de l'aide dont elles ont bénéficié a varié suivant les entreprises de 51 à 68 % du coût total.

A l'origine de l'opération : la convention qualité signée entre le Ministère de l'industrie et l'UIMM qui a incité à mettre en place une action concertée ou de regroupement s'appuyant sur une méthodologie commune et permettant de répondre aux besoins exprimés par rapport aux problèmes de qualité par les entreprises confrontées à la nécessité de mettre en place des systèmes d'assurance qualité, de créer des états d'esprit qualité...

Les entreprises retenues à partir des candidatures présentées à la suite de réunions d'information réalisées sur l'opération prévue sont des entreprises "saines" du "secteur de la mécanique, plutôt sous-traitantes, dont les patrons étaient prêts à s'impliquer et pressés de réussir" en raison notamment des pressions exercées par les donneurs d'ordre.

Soit onze entreprises représentant un effectif total de 1 307 salariés (effectif allant de 18 pour la plus petite à 435 pour la plus importante).

L'opération a consisté :

- d'une part à réaliser un diagnostic (cinq jours) par entreprise (avec participation du FRAC pour sept d'entre elles). Ce diagnostic devant permettre d'évaluer le coût d'obtention de la qualité (COQ) et de mettre en évidence les dysfonctionnements ;
- d'autre part à organiser des actions de formation :
 - > actions inter-entreprises : séminaire de trois jours pour les onze chefs d'entreprise, séminaire de quatre jours pour les cadres concernés (trente-cinq en ont bénéficié), ces actions étant en grande partie basées sur le module QUIMM (qualité UIMM) module de formation élaboré par l'UIMM dans le cadre de la convention qualité, destiné aux chefs d'entreprise et dont l'objet est de leur faire prendre conscience de l'importance de la qualité totale et de leur donner les moyens d'élaborer une stratégie qualité.
 - > actions en intra pour les agents de maîtrise et personnels ouvriers : actions spécifiques et variables suivant les entreprises (de cinq à onze jours d'intervention suivant les cas).

Les institutions concernées

Un groupe de pilotage a réuni le Syndicat métallurgique patronal local, la DRIR et l'Aracq (association régionale pour l'amélioration de la compétitivité par la qualité).

Les réalisations ont été assurées pour la partie formation par l'ASFO et pour la partie diagnostic par une société de conseil (SARL émanation du Syndicat métallurgique et de l'ASFO). Ces deux institutions ont les mêmes responsables et font largement appel aux mêmes intervenants.

Enfin l'ASFO s'est spécialisée sur les questions de gestion d'entreprise, management des hommes, économie générale, qualité... en direction d'un public de chefs d'entreprise, cadres agents de maîtrise et technicien.

Développements de l'opération

. En matière de formation

Mise en place à partir de novembre 88 d'un cycle de formation-action (vingt-deux jours de formation + onze jours d'action-conseil) "Responsable développement qualité" organisé au sein de l'Institut de développement de la compétitivité par la qualité conjointement par l'ASFO, l'IUT local et un autre organisme de formation.

Création à partir de septembre 1988 d'un pôle de formation par alternance préparant au Bac professionnel maintenance des systèmes mécaniques automatisés à partir d'un "maillage" instauré entre l'Asfo un lycée professionnel privé et un Centre de formation d'entreprise.

. En matière de conseil aux entreprises

Interventions accrues de l'ASFO en matière d'évaluation de potentiel et de recrutement répondant aux besoins de qualifications qui ont émergés dans les entreprises, suite à l'opération.

Projets de développements en matière d'aide aux PME en vue de l'élaboration et de la formalisation de leur plan de formation.

. En matière de dynamique locale

Les chefs d'entreprise ayant participé à l'opération ont créé "club" afin de continuer à se rencontrer, de poursuivre leurs échanges.

Des actions d'information sur l'opération du type d'une évaluation réalisée en public doivent aussi permettre d'améliorer l'image de marque des entreprises.

Une opération similaire a été lancée avec onze entreprises d'un autre département en inter-professionnel et une autre devrait démarrer en septembre 1988 dans le même département toujours en interprofessionnel.

Cas n° 9

Statut juridique :	Société anonyme		
Date de création :	1946		
	1977 change de propriétaire et de localisation		
	Début des années 80 : reprise par un groupe allemand		
Code APE :			
Jusqu'en 1986 :	2108 - Mécanique générale, fabrication de moules et modèles		
A partir de 1987 :	3113 - Fabrication de pièces et équipements spécifiques pour automobile (près de 98 % des ventes)		
	2103 - Traitement et revêtement des métaux (2 % des ventes)		
- Evolution des effectifs au 31.12 :			
	1984 : 136	1985 : 132	1986 : 121 1987 : 122

Après avoir connu une période d'incertitude quant à son avenir (baisse d'effectifs, localisation excentrée...) cette filiale d'un groupe allemand s'est engagée en 1987 dans une phase d'autonomisation et de développement : augmentation du capital, passage au premier niveau des filiales, structuration et internalisation progressive des différentes fonctions et effort d'investissement important.

L'objectif étant dans le cadre d'une augmentation du CA d'élargir et de diversifier ses débouchés hors du groupe, par ouverture notamment sur les marchés du Sud de l'Europe et développement de nouvelles productions.

Le secteur d'activité, fabrication de pièces de sécurité pour l'industrie automobile, explique le poids des pressions en matière de qualité et l'engagement de l'entreprise dans l'opération qualité faisant l'objet d'une aide dans le cadre d'un EDDF. Mais l'entreprise dont l'effort de formation a sensiblement augmenté a vite perçu la nécessité d'aller au delà de cette opération : extension et approfondissement de la formation à la qualité initialement prévue et développement de formations "professionnelles" (nouvel engagement de développement de la formation avec l'Agefos PME).

Cas n° 10

Statut juridique : Société anonyme

Date de création de l'entreprise :

Constituée en 1984 en société indépendante après avoir été une division d'un groupe.

Redevenue en janvier 1985 filiale d'un autre groupe

Code APE : 2409 - Fabrication de machines pour les industries alimentaires, chimiques plastiques... (75 % des ventes)

2406 - Fabrication de pompes et compresseurs (16 % des ventes)

2108 - Mécanique générale, fabrication de moules et modèles (9 % des ventes)

Evolution des effectifs au 31.12 :

1984 : 181

1985 : 188

1986 : 211

1987 : 216

Entreprise en croissance (CAHT, effectifs...) qui, pour accompagner un effort important d'investissement réalisé en 1986 et 1987 a souhaité mobiliser l'ensemble de son personnel sur les problèmes de qualité entendus de manière globale.

En matière de formation l'opération ne devrait pas avoir d'impact à moyen terme : l'effort de formation déjà important doit être maintenu, avec un retour vers des formations "professionnelles".

L'opération a eu en revanche des retombées sous la forme de mise en place de cercles de qualité, développement de groupes de progrès et volonté de maintenir la sensibilisation sur les problèmes de qualité.

2. Engagements de développement de la formation concernant des entreprises individuelles

Cas n°1

EDDF signé au niveau régional

Statut juridique :	Société Anonyme		
Date de création :	1985		
Code APE :	2822 - Fabrication de piles électriques et appareils d'éclairage à bas voltage		
Evolution des effectifs au 31.12 :			
- entreprise :	1985 : 1386	1986 : 1943	1987 : 1872
- établissement :	1985 : 729	1986 : 776	1987 : 749

Cas d'un établissement de production qui change de rattachement à la suite d'une restructuration industrielle. Il voit à cette occasion ses activités recentrées autour d'un type de produits (produits grand public avec marge très faible au niveau de chaque unité produite). Ce recentrage s'accompagne de l'introduction de nouvelles fabrications, incorporant une technologie nouvelle, qui permettent de compenser le déclin du produit traditionnel dont le marché est en régression.

Cette évolution, accompagnée de l'installation sur le site du Centre de Recherche-Développement de l'entreprise, a permis de stabiliser les effectifs (750 à la fin de 1987) après une légère reprise qui faisait suite à une période de baisse (pré-retraites en 1985 et 1986 et quelques licenciements économiques en 1985).

La nécessité d'adapter du personnel au nouveau matériel et à la nouvelle technologie : cinq lignes de fabrications implantées entre Avril 1986 et début 1988 avec recours à du personnel transféré d'autres secteurs de l'établissement, d'autres établissements (notamment ceux ayant fait l'objet de fermeture) ou recrutés en externe (jeunes bacheliers F1) s'est traduite par des besoins de formation.

La première phase a fait l'objet d'une convention d'adaptation du FNE (septembre 1985, septembre 1986) concernant 37 salariés (OS, OP et TAM) pour une durée totale de 11 280 heures et consistant en des formations "en doublette" auprès de titulaires dans d'autres établissements assorties de quelques formations théoriques.

Mais l'établissement a très vite souhaité aller au-delà et profiter de ce contexte pour introduire une nouvelle organisation du travail reposant sur un raccourcissement de la ligne hiérarchique (trois niveaux au lieu de cinq) et la définition de nouveaux métiers "enrichis" (la définition et la classification du nouvel emploi de "conducteur règleur" notamment a fait l'objet d'un accord d'établissement de mars 1987). Un plan de formation sur trois ans (1987 - 1989) a été construit dont l'axe principal (74 % du coût total du plan) vise le développement de la qualification du personnel. Cet axe devait concerner 243 salariés pour des durées de formation allant de 32 à 840 heures (soit un total de 66 506 h). Il devait permettre de partir d'itinéraires de formation articulés autour d'unités capitalisables (projet élaboré avec le Centre académique de formation continue (CAFOC et le GRETA) de déboucher sur la nouvelle qualification de conducteur-règleur, de préparer des CAP conducteur de machine automatisée, BEP maintenance, BAC professionnel maintenance de système mécanique automatisé, BP ...).

En novembre 1988 : 75 à 80 personnes avaient bénéficié de la formation de conducteur règleur et 35 avaient vu cette formation validée (tests).

Ceci s'est traduit pour 1987 par une augmentation de 25 % du taux de participation financière et une réorientation de l'effort de formation (67 % des heures de formation ont été consacrées aux OS contre 33 % en 1985 alors qu'ils représentent 51 % de l'effectif).

Cette politique de formation a bénéficié d'aides diverses :

- tout d'abord un engagement de développement de la formation (EDDF) signé au niveau régional pour trois ans avec pour assiette les frais de fonctionnement de l'axe qualification du plan (soit 13,4 % du coût de cet axe) ;
- le financement de l'Etat a été complété par un financement du Conseil Régional pour la partie coûts salariaux (8 % du coût total de cet axe) ;
- enfin des demandes de financement avaient été faites auprès du fonds social européen (FSE).

Au total, l'aide prévue devait atteindre 29 % du coût total de l'axe qualification.

Enfin cette action s'est inscrite dans le cadre d'un développement d'un "management participatif" : démarche de projet d'entreprise, mise en place de groupes de progrès et de structures type cercles de qualité, politique de communication interne et externe active.

La concrétisation en a été l'amélioration des indicateurs de productivité et de qualité.

Cas n° 11

EDDF signé au niveau national (Ministère de l'Industrie)

Statut juridique :	Société anonyme				
Date de création :	1968 en tant qu'unité faisant partie d'un groupe				
	Août 1985 : devenue société indépendante				
Code APE :	2405 - Fabrication de transmissions hydrauliques et pneumatiques (98 % du CAHT)				
	5910 - Commerce d'équipement et de fournitures pour l'industrie (1,3 % du CAHT)				
Evolution des effectifs :					
	1983 : 1220	1984 : 789	1985 : 596	1986 : 593	1987 : 595

Entreprise qui, lors de sa prise d'indépendance en août 1985 par rapport au groupe auquel elle appartenait, a décidé de lancer un plan important de modernisation, sur trois ans 1986-1988, devant soutenir le développement d'une nouvelle gamme de produits qui par la diversification des débouchés notamment à l'exportation qu'elle assurerait devait compenser les pertes de débouchés antérieurement assurés au sein du groupe.

Les investissements prévus (bénéficiant d'une aide de l'Anvar et du FIM) devaient essentiellement consister dans le développement du rôle de l'informatique à tous les niveaux (conception, bureau d'étude, gestion de production, fabrication...) et donc permettre plus de souplesse, de flexibilité, de fiabilité et une baisse des prix de revient.

De plus dans un premier temps du moins, ces changements devaient se faire avec le personnel en place dont l'effectif devait être maintenu (après avoir connu une forte baisse dans les années antérieures) bien que l'âge et l'ancienneté en soient assez élevés (avec cependant un fort taux de qualification ouvrière).

L'EDDF est intervenue (avec un montant d'aide important puisque correspondant à 50 % des dépenses du plan, fonctionnement et rémunérations) pour soutenir l'effort de formation accompagnant ce plan de modernisation. Ces formations ont été conçues "à côté" "en marge" du plan normal de formation, mais ont représenté entre 86 et 88 un nombre d'heures (près de 23 000 heures) de plus de 50 % supérieur à celui-ci sur les trois années.

Les bénéficiaires en ont été principalement les IC et ETAM et les formations apparaissent essentiellement comme des formations d'adaptation (durée moyenne 22 heures/stagiaire). Des formations longues de "reconversion" concernant 10 ouvriers ont été elles aidées par le FNE.

Cas n° 12

Engagement signé au niveau national (Ministère de l'Industrie)

Statut juridique :	Société anonyme depuis 1986								
Date de création :	1910								
	1979 : Rachat par un groupe français								
	1986 : Reprise par un groupe italien								
Code APE :	3113 - Fabrication de pièces et équipements spécifiques pour automobile (91 % du CAHT)								
	5801 - Commerce de gros d'accessoires automobiles et de matériel de garage (9 % du CAHT)								
Evolution des effectifs :									
1974 :	3 300	1985 :	1 800	1986 :	1 840	1987 :	1 780	oct. 88 :	1 700

Entreprise qui depuis 1978 a connu des cessions d'activités, restructurations diverses et difficultés importantes.

Depuis 1986 le recentrage de la production est effectué et une intégration a été réalisée au sein d'un groupe étranger.

Si la baisse des effectifs s'est poursuivie bien que de façon moindre, une reprise du chiffre d'affaires a été amorcée ainsi qu'une amélioration des résultats qui restent cependant inférieurs à ceux des entreprises du secteur.

L'évolution a consisté à faire évoluer les produits par incorporation de l'électronique et à réaliser des investissements importants (automatisation de l'outil de production et développement de l'informatisation) visant à améliorer la qualité des produits, réduire les coûts et accroître la production.

L'EDDF qui devait couvrir les années 1986 à 1988 a pris le relai d'une aide du FNE (1985-1986) et a permis de réaliser une augmentation substantielle de l'effort de formation (augmentation entre 1985 et 1987 du taux de dépenses aides déduites de 165 % et aides incluses de 72 %).

L'aide apportée apparaît comme une aide globale au plan de formation de l'entreprise et devait représenter 11 % du coût total de ce plan sur les trois ans.

Sur le plan qualitatif elle n'aurait pas entraîné de changements : peu de formations longues (le taux d'heures/stagiaire est passé de 62 heures en 1985 à 52 heures en 1987. Les formations sont destinées essentiellement (sauf en 1986 où la part des OS et ENQ a représenté comme en 1985 plus de 40 % des heures de stage : mais quel est le poids de l'aide FNE) au personnel qualifié (les OS ne représentant que 16,3 % en 1987 et 20 % en 1988 des heures de stage). Ceci alors que le personnel OS est passé de 42,7 % en 1985 à 48,8 % en 1987 de l'effectif total.

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



**Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications**

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45.75.62.63