



# POURQUOI LES ENTREPRISES RECOURENT-ELLES AU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION ?

ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DES OPCA  
EN NORD - PAS-DE-CALAIS



## **POURQUOI LES ENTREPRISES RECOURENT-ELLES AU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION ?**

ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DES OPCA  
EN NORD - PAS-DE-CALAIS

**Décembre 2012**

Ophélie COSTENOBLE (Clersé - UMR CNRS 8019 / Université de Lille 1)  
Marie-Hélène TOUTIN (CA-Céreq de Lille - Clersé)



# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| <b>I. Le contrat de professionnalisation : des spécificités qui sont autant d'avantages</b>                                     | 5  |
| <b>II. Quatre modalités de recours au contrat de professionnalisation</b>   | 8  |
| A. Le contrat de professionnalisation pour recruter en formant  | 8  |
| B. Le contrat de professionnalisation ou la conjonction d'intérêts individuels pour l'entreprise, l'individu et l'intermédiaire | 9  |
| C. Le contrat de professionnalisation : d'une démarche RH pragmatique et rationnelle... à un opportunisme financier strict      | 12 |
| D. Des entreprises réfractaires au contrat de professionnalisation  | 13 |
| <b>III. Contexte et jeux d'acteurs : freins et effets de levier pour le recours au contrat de professionnalisation</b>          | 14 |
| A. Impact du contexte légal de la formation   | 14 |
| B. Impact des décisions des branches professionnelles   | 16 |
| C. Impact de la conjoncture économique  | 20 |
| D. Utilisation du contrat de professionnalisation par rapport à d'autres dispositifs  | 22 |
| E. Des pratiques et des perceptions qui entravent le recours au contrat de professionnalisation                                 | 26 |
| <b>En guise de conclusion : quelques préconisations issues du terrain</b>   | 29 |

La Direccte Nord - Pas-de-Calais a actualisé les données sur les principales caractéristiques du contrat de professionnalisation en 2011. Suite à ce travail, un certain nombre d'interrogations ont été soulevées auxquelles il ne pouvait être répondu que par la collecte de données qualitatives complémentaires. A la demande de l'OREF Nord - Pas-de-Calais, une enquête a été réalisée par le Clersé, laboratoire CNRS d'économie et de sociologie de l'Université de Lille 1. Ce document présente les principaux résultats de l'étude.

Le choix a été fait de s'adresser aux OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) pour plusieurs raisons. Ils collectent les fonds liés au financement de la formation professionnelle, procèdent à l'enregistrement des contrats de professionnalisation après vérification de la conformité du dossier et conseillent les entreprises sur les formations et dispositifs adaptés à leurs besoins. Ils sont une émanation des branches professionnelles, ils traduisent donc directement les orientations spécifiques de celles-ci en matière de formation.

Les OPCA peuvent donc être perçus comme un interlocuteur privilégié pour comprendre d'une part les modalités de recours par les entreprises au contrat de professionnalisation, d'autre part les facteurs de frein ou de développement propres à ce dispositif. De plus, ils sont en mesure de positionner ce dispositif par rapport aux autres actions de formation.

Des zooms particuliers ont également été réalisés sur le recours au contrat de professionnalisation par les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et par les entreprises de travail temporaire (ETT). En effet, si la Direccte possède bien les informations sur le nombre et les caractéristiques des contrats de professionnalisation signés par ces acteurs, elle manque de renseignements concernant les entreprises utilisatrices<sup>1</sup>. Par le biais d'entretiens, il s'agit donc de préciser autant que possible ces modalités de recours.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Vingt OPCA (dont deux interprofessionnels) interviennent auprès des entreprises de la région Nord - Pas-de-Calais. Ce paysage est issu d'une reconfiguration générale qui est intervenue à compter du 1er janvier 2012. A l'origine, le paysage était composé de quarante-six OPCA. Certains regroupements n'étant pas totalement effectifs au moment de l'enquête, les OPCA ont été contactés sur la base de l'ancienne organisation.

Notons que cette phase de restructuration n'a pas impacté chaque OPCA de la même manière. Parfois la fusion est déjà bien amorcée voire quasiment opérée tant du point de vue de l'organisation, de l'attribution des missions et des fonctions au sein des (nouvelles) délégations, que de la définition d'une nouvelle culture commune. Parfois, la restructuration est encore en cours. Il n'y a pas encore de pilotage commun au niveau du nouvel OPCA, et pour cette période de transition, ce sont les anciennes structures qui assurent le service aux entreprises. Nous avons décelé des modifications importantes dans le choix organisationnel de certains OPCA, tantôt il y a regroupement entre les services de gestion des dossiers administratifs et financiers et les services dédiés aux conseils et à l'information des entreprises. Tantôt, le choix inverse est fait avec une segmentation pratique, voire géographique de ces deux services. Pour certains personnels des OPCA, la phase de restructuration bouleverse sensiblement les missions qui leur sont confiées et le fonctionnement au quotidien.

Au total, 25 entretiens ont été menés. Ils couvrent 6 GEIQ, une ETT, 2 OPCA Interprofessionnels, 14 OPCA actuels dont pour l'un d'entre eux, 3 entretiens ont été réalisés dans trois délégations infra régionales.

<sup>1</sup> Ce manque d'information est logique : les OPCA n'ont pas de relations directes avec les entreprises clientes et/ou partenaires du GEIQ ou de l'ETT. Dans le cadre des ETT, on relève cet élément d'explication : « Les partenaires sociaux nous interdisent d'aller rencontrer le client de l'ETT. On l'appelle entreprise utilisatrice chez nous. On a interdiction de rencontrer les clients finaux parce qu'on pourrait mettre en concurrence différentes enseignes du travail intérimaire en conseillant directement les entreprises clientes. » (FAFTT).

# I. LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION : DES SPÉCIFICITÉS QUI SONT AUTANT D'AVANTAGES

5



Selon les OPCA, l'un des principaux atouts du contrat de professionnalisation pour les entreprises est sa modularité qui permet une grande flexibilité et une grande adaptabilité au besoin de recrutement des entreprises. En croisant les différentes options possibles du point de vue de la certification visée, du public accueilli, du type de formation retenu, de l'organisation du contrat, du statut du contrat, de sa durée, de l'organisme de formation, etc., l'entreprise peut mettre en place un contrat particulier et optimal par rapport à ses besoins.

---

## 1. Diversité des certifications visées

---

Le contrat de professionnalisation a la spécificité d'offrir des modes de reconnaissance de la qualification adaptés aux besoins des entreprises :

- un diplôme ou un titre à finalité professionnelle délivré par l'État
- une certification à finalité professionnelle délivrée par d'autres autorités ou organismes et enregistrée dans le RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles)
- un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)
- une qualification reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche (CCN)
- une qualification figurant sur une liste établie par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) à laquelle appartient l'entreprise

Cette diversité est un avantage certain pour les entreprises parce qu'elle permet de répondre à des problématiques différentes, selon les secteurs et selon les branches professionnelles.

---

## 2. Diversité des publics concernés

---

Le contrat de professionnalisation vise un large panel : un public jeune (de 16 à 25 ans) mais aussi un public adulte (demandeurs d'emploi de 26 ans et plus ; bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active, de l'Allocation de Solidarité Spécifique ou de l'Allocation Adultes Handicapés et les personnes sortant d'un Contrat Unique d'Insertion). Le contrat de professionnalisation offre ainsi la possibilité de recruter des publics plus matures, qui connaissent le monde du travail, ses habitus et codes, de même que des publics dits éloignés de l'emploi mais qui ont déjà un vécu sur le marché du travail.

---

### 3. Diversité du cadre de la formation

---

Le contrat de professionnalisation est caractérisé par sa grande souplesse, que ce soit en termes de contrat de travail (CDD ou CDI), de durée du contrat (6 à 12 mois, voire 24 mois), de durée de la formation (15 à 25% de la durée totale du contrat, 150 heures minimum comparé au contrat d'apprentissage de 400 heures minimum par exemple). Le temps de formation peut s'effectuer au-delà de 25 % de la durée du contrat lorsque la formation l'exige (formation diplômante) ou pour certains publics (bénéficiaires de minima sociaux). Le moment de formation est également plus flexible car déconnecté du calendrier scolaire. Avec le contrat de professionnalisation, on peut donc envisager des entrées permanentes, à n'importe quel moment de l'année, soit une adaptabilité accrue par rapport aux besoins des entreprises.

Enfin, la spécificité du contrat de professionnalisation tient à la diversité des lieux de pratique de la formation :

- externe, dans des organismes publics ou privés de formation
- interne, en entreprise par un intervenant extérieur
- interne par un salarié de l'entreprise. (Sauf décision de la branche professionnelle, il n'est pas nécessaire, au regard de la Loi, que l'entreprise soit déclarée comme organisme de formation agréé, mais elle doit apporter les documents prouvant la qualité de la structure de formation et la compétence des intervenants de l'entreprise).

Cette possibilité de formation interne est une vraie opportunité pour des entreprises de taille réduite qui ne sont pas reconnues comme organisme de formation et qui souhaitent ou doivent réaliser la formation en interne pour des questions d'offre de formation indisponible par exemple.

---

### 4. Mise en place d'un tutorat non obligatoire

---

Dans le cadre du contrat de professionnalisation, l'employeur a la liberté de désigner ou pas un tuteur en entreprise (sauf accord de branche contraire). La mission du tuteur est d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider le bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation.

---

### 5. Facilité de recrutement

---

Un salarié recruté en contrat de professionnalisation n'est pas comptabilisé dans les effectifs de l'entreprise. Ceci évite donc le franchissement de certains seuils qui déclenchent de nouvelles obligations légales pour l'entreprise.

Plus encore, le contrat de professionnalisation peut participer à la sécurisation de l'embauche et diminuer le risque perçu par l'entreprise mais aussi par le bénéficiaire. La durée du contrat permet à l'employeur de s'assurer que la personne recrutée correspond effectivement à ses attentes et au poste occupé ; le salarié a le temps de confirmer son projet de formation et son projet professionnel.

---

### 6. Modularité du dispositif selon les branches professionnelles

---

Certains OPCA développent des contrats de professionnalisation particuliers, qui sont en lien avec la spécificité des métiers, leur attractivité, les modalités de transmission particulières des savoirs, les besoins de compétences spécifiques, « uniques » à une entreprise et à la taille des entreprises. Il s'agit d'une construction ad hoc réalisée à partir d'un partenariat entreprise - OPCA - bénéficiaire et éventuellement avec le concours d'autres partenaires.

Par exemple, les OPCA interprofessionnels ont développé les contrats de professionnalisation dit « Prodiat » (OPCALIA) ou « VisionPro » (AGEFOS-PME) basés sur une ingénierie particulière dans l'aide au repérage des besoins de l'entreprise, dans l'accompagnement tout au long du contrat du bénéficiaire et/ou de l'entreprise, dans la mise en œuvre, voire dans l'évaluation. Des aménagements par rapport au contrat de professionnalisation ordinaire sont possibles (formation interne ; durée et montant de l'encadrement pris en charge étendus, validation partielle assurée en cas d'échec à la certification par une reconnaissance CCN (convention collective nationale). En appui, des aides financières spécifiques sont mobilisables.

---

## 7. Extension des fonds mobilisables pour la formation

---

Au titre du développement de la formation, les entreprises versent des fonds (liés à leur masse salariale) aux OPCA qui sont répartis entre le Plan de formation, la professionnalisation (dont relève le contrat de professionnalisation) et éventuellement le congé individuel de formation.

La spécificité du volet « professionnalisation » repose sur le principe de la mutualisation des fonds, quelle que soit la taille de l'entreprise. « *L'entreprise peut n'avoir payé au titre de la professionnalisation que 1 000 euros mais faire dix contrats de professionnalisation et donc récupérer indirectement 50 000 euros. Il y a mutualisation des fonds dans le cadre de la professionnalisation* ». Cela peut représenter un avantage conséquent, notamment pour les petites entreprises à faible masse salariale.

A travers le contrat de professionnalisation, l'entreprise dispose donc d'un moyen pour étendre les fonds disponibles à la formation.

- Les entreprises utilisent ainsi les fonds liés à la professionnalisation pour former un nouveau salarié (indépendamment de ce qu'elles ont versé mais dans la limite des sommes disponibles au sein des OPCA) et réservent les budgets formation liés « au plan » pour former les salariés déjà en poste.
- Le plan de formation et la professionnalisation peuvent aussi être complémentaires lorsque le besoin de formation est important : il est ainsi possible d'embaucher la personne sur un contrat de professionnalisation puis de « terminer » celle-ci en utilisant les fonds liés au plan de formation.

Cette extension des fonds mobilisables pour la formation est particulièrement significative dans le cas où le contrat de professionnalisation est signé via un intermédiaire tel qu'un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) ou une Entreprise de Travail Temporaire (ETT).

Les employeurs assujettis au financement de la formation professionnelle continue peuvent recourir au contrat de professionnalisation. Sont exclus, l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics à caractère administratif.

Dans le cas général, une entreprise signe donc en son nom propre un contrat de professionnalisation (avec un bénéficiaire) et se rapproche de son OPCA pour d'éventuels conseils mais surtout pour la prise en charge financière du dispositif.

Cette relation à deux (entreprise et son OPCA) disparaît dans le cas où l'entreprise choisit de recourir aux services facturés d'un intermédiaire tel qu'un GEIQ ou une ETT. C'est dès lors une relation à trois qui dessine : l'entreprise utilisatrice - le GEIQ ou l'ETT - l'OPCA du GEIQ ou le FAFTT (l'OPCA des ETT).

Dans ce cas de figure, c'est le GEIQ ou l'ETT qui recrute le salarié pour l'entreprise. Ils sont officiellement le seul employeur et c'est leur OPCA qui prendra financièrement en charge le volet formation du contrat de professionnalisation puisque les groupements d'employeurs et les ETT sont assujettis (selon des modalités spécifiques sur certains points) au financement de la formation professionnelle. Il s'agira de l'OPCA du GEIQ (défini par le champ d'activité du groupement) ou de l'OPCA des ETT (FAFTT).

Les spécificités du contrat de professionnalisation qu'il soit signé en direct ou via un intermédiaire tel qu'un GEIQ ou une ETT sont autant d'avantages qui expliquent l'attractivité de ce dispositif pour l'entreprise. De fait, après analyse des entretiens menés auprès des OPCA, des GEIQ et des ETT, ce sont bien quatre modalités de recours au contrat de professionnalisation qui peuvent être distinguées.

## II. QUATRE MODALITÉS DE RECOURS AU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION



---

### A. Le contrat de professionnalisation pour recruter en formant

---

L'argument le plus fréquemment avancé par les OPCA pour justifier le recours au contrat de professionnalisation par les entreprises est l'objectif emploi : « *derrière un contrat de professionnalisation il y a un emploi* ». Pour les ETT et les GEIQ, l'avantage du contrat de professionnalisation est d'avoir une main d'œuvre qualifiée et disponible pour leurs «clients», les entreprises.

Il s'agit d'une démarche stratégique de la part de l'entreprise qui voit dans le contrat de professionnalisation l'opportunité d'associer embauche et formation : pré-recruter quelqu'un et le former pour occuper un poste précis dans l'entreprise.

Les raisons qui motivent cette embauche peuvent être différentes :

- Départ en retraite,
- Evolution technologique qui s'impose à l'entreprise,
- Croissance de production, besoin de main d'œuvre supplémentaire,
- Besoin de sang neuf.

Le positionnement vis-à-vis de l'embauche est un axe fort : « *Les TPE ont un rôle important pour le premier emploi d'un jeune. Lorsqu'elles font l'effort d'accueillir quelqu'un, de mettre un tuteur, ce n'est pas pour rien, elles nous disent «à la clef, moi j'ai un CDI, je ne vais pas former quelqu'un pour le remettre sur le marché de l'emploi»* ». On est sur de la professionnalisation. Je fais appel au contrat de professionnalisation parce que ça ne me coûte pas trop cher et que je suis prêt à prendre quelqu'un qui n'est pas le mouton à 5 pattes que je recherche mais pour le coup, j'ai envie qu'il reste chez moi ». De ce fait, on a un taux de maintien dans l'emploi qui est aussi plus important que le contrat d'apprentissage. » (AGEFOS).

Le contrat de professionnalisation comme moyen de pré-recrutement se trouve renforcé par l'existence d'avantages significatifs, tant pour l'individu que pour le salarié et cela laisse entrevoir qu'employeur et salarié peuvent trouver conjointement intérêt à conclure ce contrat de travail et de formation.



---

## B. Le contrat de professionnalisation ou la conjonction d'intérêts individuels pour l'entreprise, l'individu et l'intermédiaire

---

De fait, pour diverses raisons qui peuvent rester isolées ou encore s'agréger, le contrat de professionnalisation matérialise une combinaison d'intérêts différents mais concomitants pour les deux parties prenantes que sont l'individu et l'entreprise : « *Il y a échange de bons procédés, du « donnant-donnant ». Un besoin ponctuel pour l'entreprise face à une envie de passer une certification d'un jeune avec une formation financée et un travail rémunéré* » (AFDAS).

### 1. Le contrat de professionnalisation comme sécurisation de la relation salariale

Le recrutement via ce dispositif permet semble-t-il de sécuriser l'embauche, voire même de fidéliser les salariés.

Du point de vue de la personne recrutée, durant le contrat, il y a découverte de l'entreprise, de sa culture et la possibilité de confirmer (ou infirmer à tout moment et sans grand péril) un projet professionnel au sein de l'entreprise.

Plus encore, et même s'il ne mène pas à un emploi durable dans l'entreprise, le contrat de professionnalisation offre d'abord à l'individu l'acquisition d'une expérience en milieu professionnel et éventuellement l'obtention d'une certification / d'une qualification qui plus est sur la base d'un emploi rémunéré.

Durant ce contrat, l'entreprise a le temps de tester, d'observer le futur salarié, de vérifier sa montée en compétence et en productivité au fur et à mesure de la montée en charge de la complexité des missions confiées. L'entreprise a le moyen de confirmer l'adéquation du salarié avec le métier et d'estimer son potentiel pour une évolution ultérieure.

### 2. Le contrat de professionnalisation : un effet levier pour une dynamique interne et externe de l'entreprise

Du point de vue de la dynamique interne à l'entreprise, le contrat de professionnalisation est l'opportunité pour la mise en place d'une organisation et d'un cadre structuré formalisé parfois pour la transmission des savoirs spécifiques à l'entreprise, pour « *le passage de flambeau* » en matière de transfert de compétences, notamment par le fait de la formation interne.

Plusieurs effets de leviers indirects se dessinent : via le contrat de professionnalisation, l'entreprise peut développer la pratique du tutorat, qui insuffle une dynamique au sein du collectif de travail, valorise et accroît l'intérêt du travail des salariés volontaires, qui peuvent y trouver une satisfaction supplémentaire et particulière (reconnaissance spécifique voire monétaire).

Du point de vue de la dynamique externe, la signature de contrat de professionnalisation est un moyen de valoriser certains métiers peu attractifs « *naturellement* » et ainsi de résoudre à court terme des problèmes de pénurie de main d'œuvre et à long terme d'assurer le renouvellement des compétences pour l'entreprise mais plus largement pour le secteur. Via le contrat de professionnalisation, c'est un signal qui est envoyé au marché du travail pour signifier l'existence de postes à occuper, les opportunités de formation et de progression dans les métiers et les carrières professionnelles.

Le contrat de professionnalisation est aussi un moyen de positionner l'entreprise vis-à-vis du monde de la formation. Elle trouve par ce biais un canal privilégié d'accès à une main d'œuvre qualifiée. Parfois même, elle a l'opportunité de pouvoir collaborer à la formation des individus par exemple à travers sa présence dans des jurys de sélection de licences professionnelles en université ou écoles.

Pour l'employeur, le contrat de professionnalisation est une façon d'afficher un rôle d'entreprise formatrice, d'entreprise citoyenne. En effet, via ce dispositif, c'est une participation à la lutte contre le chômage qui est initiée, via la possibilité d'acquérir une certification, une expérience professionnelle.

### 3. Les avantages spécifiques du recours au contrat de professionnalisation via un GEIQ ou une ETT

Les motifs qui expliquent qu'une entreprise puisse trouver pertinent de passer par ces intermédiaires pour souscrire un contrat de professionnalisation sont pluriels. Cependant, ce qui motive avant tout les entreprises dans la signature d'un contrat de professionnalisation via un GEIQ ou une ETT, c'est qu'elles trouvent par ce biais à la fois des éléments de flexibilité mais aussi de sécurité dans leur gestion des ressources humaines tant du point de vue financier que du point de vue du renouvellement ou de la construction des compétences.

#### RÉDUCTION DES RISQUES LIÉS AU RECRUTEMENT

Au regard de la Loi, c'est l'intermédiaire (le GEIQ ou l'ETT) qui est le signataire du contrat de travail. Le recrutement d'un salarié par ce biais a donc comme premier avantage pour l'entreprise de réduire considérablement sa prise de risque induit par toute embauche.

- La phase de recrutement est réalisée par l'intermédiaire. L'entreprise peut parfois être associée (voire exiger de l'être) pour la sélection ultime. Elle optimise ainsi pleinement sa sélection d'embauche.
- Il revient à l'intermédiaire de gérer l'incertitude du contrat de travail. Que ce soit en cas de défaillance de l'entreprise où est mis à disposition le salarié ou bien en cas de défection du salarié lui-même qui viendrait à abandonner son poste de travail, il revient au GEIQ ou à l'ETT de gérer la situation : trouver une nouvelle entreprise pour que le salarié poursuive son contrat / trouver un remplaçant au premier salarié pour l'entreprise. Le cas emblématique est celui de l'échec d'un salarié en contrat de professionnalisation à l'obtention du permis de conduire dans les formations transport.
- L'entreprise mais aussi le salarié recruté trouvent dans les phases d'activité en entreprise un moyen de vérifier l'adéquation entre individu / poste / fonction. Ils peuvent chacun, à tout moment, mettre un terme sans conséquence à cette relation et cela bien au-delà de la période d'essai traditionnelle puisque c'est l'intermédiaire qui est porteur.

La quasi-suppression des risques employeur pour l'entreprise dans le cas d'un recrutement en contrat de professionnalisation via un GEIQ prend la forme d'un accompagnement tout au long du contrat. Le public de ces structures est particulier : ce sont des personnes à la marge du marché du travail, qui cumulent souvent plusieurs facteurs de « non employabilité » : niveau de qualification, chômage durable, problèmes personnels... Face à ces publics éloignés de l'emploi, la marque de fabrique des GEIQ est d'assurer de diverses façons et par l'intermédiaire d'un tuteur GEIQ, un soutien depuis la sélection jusqu'à l'après contrat. De fait, le GEIQ prend en charge la gestion des aspects connexes au travail (problème sociaux, de santé, de logement, de gestion du budget familial...) pour que l'individu puisse se centrer sur le travail en entreprise et sur la formation. Le GEIQ assure un travail de médiation entre le salarié et l'entreprise.

#### RÉDUCTION DES COÛTS LIÉS À L'EMBAUCHE

Les avantages financiers retirés par l'entreprise dans cette contractualisation via un GEIQ ou une ETT concernent trois aspects.

- L'entreprise trouve là un moyen de faire supporter à autrui certains coûts liés à l'embauche : coûts directs d'annonce, de sélection, de recrutement, coûts indirects liés au temps passé par les salariés de l'entreprise pour réaliser cette embauche.
- Ce sera l'OPCA du GEIQ ou le FAFTT qui prendra en charge les frais liés à la formation du contrat de professionnalisation et non l'OPCA de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise n'entame pas sa capacité de financement pour la formation continue de ses salariés permanents. Indirectement, elle se crée ainsi une extension de son effort possible de la formation.
- L'entreprise ne supporte en fait que le coût du salaire pour les périodes où le salarié est effectivement dans l'entreprise, le salaire durant les périodes de formation étant pris en charge par l'intermédiaire. Le montant payé par l'entreprise correspond donc à une facturation des heures de mise à disposition augmentées d'un coefficient qui tient compte des coûts supportés par le GEIQ ou l'ETT.

Il faut noter que la rémunération du salarié recruté en contrat de professionnalisation via une ETT se base, en ce qui concerne les périodes de mission en entreprise, sur le versement d'un salaire correspondant au poste occupé<sup>2</sup> et non, comme dans le cas d'une signature en direct d'un contrat de professionnalisation, d'un pourcentage du smic. Face à ce surcoût, on peut penser que les avantages retenus par l'entreprise utilisatrice dans la contractualisation d'un contrat de professionnalisation via une ETT sont significatifs.

## INTÉRÊT POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'entreprise peut trouver une opportunité de recruter alors qu'elle ne pourrait le faire. Cette contrainte peut être directement liée au fait que l'entreprise a réalisé dans un passé proche un licenciement économique par exemple. L'entreprise contourne ainsi cette interdiction et peut se permettre de disposer d'une main d'œuvre pour assurer une activité ou une mission ponctuelle.

Cette modalité de recrutement d'un contrat de professionnalisation allège par ailleurs considérablement la charge de travail du service RH de l'entreprise. Celle-ci est en effet de facto transférée au GEIQ, sans que l'entreprise ne soit nécessairement exclue de la démarche de recrutement.

D'autre part, l'avantage d'un contrat de professionnalisation via un intermédiaire réside aussi dans la possibilité de desserrer la contrainte de l'alimentation de certains métiers. Les pénuries de main d'œuvre peuvent être contournées par l'ouverture à un nouveau public (personnes fragilisées et en retrait du marché du travail dans le cas des GEIQ).

Ce mode de recours au contrat de professionnalisation permet parfois de dépasser certaines limites liées à la partie formation du contrat. Il revient en effet à l'intermédiaire de gérer les aléas de la construction et de la mise en place de la partie formation du contrat tant du point de vue de la certification visée, que du contenu de la formation (calendrier, aspects pédagogiques...).

Plus encore, l'intermédiaire peut conseiller l'entreprise sur son besoin de formation et l'orienter sur le marché de la formation, vers l'organisme le mieux positionné sur la certification ciblée et / ou sur le métier visé. En second lieu, le GEIQ ou l'ETT peut contribuer, par sa capacité à générer des demandes de groupe, à limiter voire diminuer le coût de la formation. Enfin, il peut mobiliser différents acteurs pour impacter l'offre de formation (ouverture de section de formation, promotion pour la création d'une certification spécifique au sein de la branche professionnelle...).

## IMAGE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Le recours aux services d'un GEIQ peut aussi servir une politique d'entreprise tournée vers la notion de responsabilité sociale.

On ne peut exclure que des responsables d'entreprises adhèrent à un GEIQ parce qu'ils souscrivent à une certaine philosophie quant au rôle de la firme dans la société. Certains GEIQ relèvent que parmi les nouveaux dirigeants de PME certains sont particulièrement sensibles à cette conception de « *l'entreprise citoyenne* », à la notion d'aide à l'insertion « *parce qu'ils ont parfois eux-mêmes vécu le chômage* ».

Pour autant, même dans ce cas de figure, cet élément ne peut être considéré comme une condition suffisante, ni d'ailleurs une condition nécessaire. L'élément décisif reste bien le besoin de l'entreprise et la rationalité économique de la démarche de recrutement. Si l'entreprise peut « *en plus* » venir faciliter le retour à l'emploi de publics en difficulté, cela accroît l'intérêt de l'opportunité de passer par un GEIQ. Malheureusement, la contrainte financière reste première et déterminante. « *La philosophie est surtout par la force des choses centrée sur le « faire du bénéfice* ». *L'élément moteur c'est le besoin et la rentabilité* ». « *Je passe par un GEIQ car je n'ai pas le temps, car je ne sais pas faire* ».

<sup>2</sup> Le bénéficiaire du contrat de professionnalisation signé via une ETT reçoit la rémunération que percevrait dans l'entreprise utilisatrice, après période d'essai, un salarié de qualification équivalente occupant le même poste de travail. L'indemnité de congés payés et l'indemnité de fin de mission sont dues.

Quand on examine les facteurs qui vont inciter les GEIQ ou les ETT à proposer des contrats de professionnalisation aux entreprises, on retrouve ici aussi nombre de similitudes :

- ces structures sont avant tout des entreprises soumises à des contraintes économiques, même si la notion de profit n'est pas recherchée par les GEIQ qui évoluent sous statut d'association.
- le volume d'activité des ETT et des GEIQ est impacté de la même façon par la conjoncture économique ou encore par les règles émises par les branches professionnelles via les normes de prise en charge édictées par les OPCA.

Les éléments qui différencient cependant les logiques à l'œuvre dans ce recours au contrat de professionnalisation via ces deux organismes sont :

- d'une part les différences de publics (des publics fragilisés au regard de l'emploi pour les GEIQ/ des publics immédiatement employables pour les ETT), d'où les différences dans l'intensité, les modalités et les thèmes d'accompagnement des salariés recrutés ;
- d'autre part, l'existence (ou pas) d'une logique de recrutement sur clause d'insertion (fréquente pour les GEIQ, non constatée pour les ETT) ;
- enfin, les modalités de relations avec les entreprises clientes : une relation commerciale avérée dans le cas des ETT ; un partenariat que l'on peut valoriser dans le cadre d'une démarche d'entreprise socialement responsable dans le cas du GEIQ (même si les contraintes économiques sont incontournables, voire premières).

---

### **C. Le contrat de professionnalisation : d'une démarche RH pragmatique et rationnelle... à un opportunisme financier strict**

---

Le recours au contrat de professionnalisation peut aussi être interprété comme une démarche rationnelle et pragmatique qui permet de concilier contraintes et intérêts. Via ce dispositif l'entreprise peut satisfaire :

- un besoin de main d'œuvre (pour accroissement d'activité, pour remplacement, pour vacance de poste, etc.) car le bénéficiaire d'un contrat de professionnalisation est alors considéré comme tout autre salarié
- rapidement et pour un laps de temps variable qu'elle peut adapter (entre 6 et 12-24 mois)
- sans pour autant que les bénéficiaires n'entrent dans le comptage des effectifs de l'entreprise et cela représente un point important vis-à-vis de certaines obligations légales, notamment pour le recours aux GEIQ et ETT
- alors que le coût du contrat de professionnalisation est réduit par rapport à un contrat « normal » CDD ou CDI : la rémunération est à hauteur d'un pourcentage du SMIC, le non versement d'indemnités de fin de contrat
- alors que le licenciement (notamment par rapport au contrat d'apprentissage) semble plus facile
- alors que la loi impose aux entreprises de plus de 250 salariés de satisfaire à un quota d'alternants sous peine d'un malus.
- alors que les entreprises doivent répondre aux clauses d'insertion (recours aux GEIQ).

L'ensemble de ces éléments peuvent concourir à ce que la signature d'un contrat de professionnalisation relève d'une démarche humaine, rationnelle et logique du point de vue de la gestion des ressources. Pour autant nos interlocuteurs n'évacuent pas les possibles dérives vers un opportunisme financier strict. Pour faire simple, le contrat de professionnalisation offre la possibilité de disposer d'une main d'œuvre qui vient soulager les autres salariés, à moindre coût et avec un minimum de risque.

Indéniablement, cette logique de déviance n'est pas spécifique au recours au contrat de professionnalisation. Ensuite, l'argumentaire financier n'est pas mobilisé de la même manière par toutes entreprises. Les variables déterminantes sont de plusieurs ordres. La taille de l'entreprise et son secteur d'activité ne sont pas neutres. Pour autant, il y a nécessité plutôt à pointer des éléments plus transversaux : le fait que la masse salariale constitue (ou pas) une variable d'ajustement ; le degré de concurrence auquel est soumise la firme, le degré d'incertitude vis-à-vis de l'activité future, la fragilité par rapport à la conjoncture, etc.

Des éléments liés à l'environnement de l'entreprise sont aussi à prendre en considération.

- Il y a d'abord, l'intensité de l'offre de formation. Une relation particulière avec un organisme de formation (proximité géographique, politique « commerciale agressive », etc.) peut favoriser un recours « systématique » au contrat de professionnalisation.
- D'autre part, les éléments réglementaires signalés plus haut peuvent favoriser un recours au contrat de professionnalisation comme effet d'aubaine.

Les caractéristiques du public et leurs implications peuvent également orienter la stratégie développée par les entreprises. Parce que le niveau et l'âge du public entraînent des coûts du contrat de facto nettement différents d'un contrat de professionnalisation à l'autre, ces deux variables peuvent ainsi dessiner des fractures significatives vis-à-vis des objectifs assignés au contrat de professionnalisation, puisque la logique est celle d'un rapport coûts / bénéfices<sup>3</sup>. On comprend mieux pourquoi les cas de déviations sont souvent associés par les OPCA à des recrutements sur publics jeunes, de faible niveau de qualification à l'entrée dans le dispositif. A l'opposé, des entreprises préfèrent un surcoût salarial pour se prémunir des lacunes liées à un public jeune : immaturité, manque de connaissance des règles de l'entreprise, voire importance des insuffisances comportementales au savoir-être.

---

## D. Des entreprises réfractaires au contrat de professionnalisation

---

A l'opposé des motifs de recours précédents, il existe des facteurs qui peuvent inciter les entreprises à délaissier les contrats de professionnalisation, voire à les refuser.

Les éléments de freins précisés infra sont à prendre en considération. Il semble que l'existence d'une mauvaise expérience passée soit un motif récurrent.

Force est de constater que le rôle de conseil de l'OPCA se trouve ici fortement mobilisé. « *Là c'est à nous d'intervenir car il y a confusion entre l'identité de la personne et le type de contrat. C'est un frein au contrat de professionnalisation, à son recours, à son développement* ». Il s'agit ici de participer à un débriefing, pour permettre la compréhension des motifs de la rupture et pour dissocier le dispositif du sentiment d'échec. L'OPCA doit faire émerger les raisons réelles de l'interruption du contrat qu'elles relèvent du salarié ou de l'entreprise en favorisant une réflexion sur les conditions d'accueil, de recrutement, l'accompagnement, voire la pertinence de la signature du contrat.

Une autre raison pouvant favoriser le non recours au contrat de professionnalisation est liée au sentiment pour l'employeur de ne pas savoir, de ne pas pouvoir assurer les principes de l'alternance. L'absence du salarié pour départ en formation, le rythme de ces départ peuvent être jugés très difficiles à gérer voire apparaître comme clause rédhibitoire pour la firme.

---

<sup>3</sup> Exonération de charges salariales spécifiques pour les 45 ans et plus. Taux de rémunération variable selon le niveau du jeune et son âge. Au-delà de 26 ans, l'employeur doit rémunérer à hauteur du smic. Pour les bacs pro, la rémunération est portée à 80% du smic.

### III. CONTEXTE ET JEUX D'ACTEURS : FREINS ET EFFETS DE LEVIER POUR LE RECOURS AU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION



Les logiques qui expliquent le recours au contrat de professionnalisation sont sensibles au contexte et à diverses stratégies émanant des acteurs impliqués dans cette relation salariale.

---

#### A. Impact du contexte légal de la formation

---

##### 1. Manque de lisibilité du paysage de la formation professionnelle et stratégies d'acteurs

Selon les OPCA rencontrés, les entreprises sont confrontées à un manque de lisibilité de leur environnement du fait de la multitude des dispositifs existants en matière de formation et d'aides à l'embauche. Si pour les OPCA cela est un facteur de flexibilité et permet une adaptation des réponses envisagées aux besoins de chaque entreprise, l'empilement rend opaque le schéma d'ensemble ; il donne peu de visibilité aux passerelles existantes entre les dispositifs, et brouille les objectifs de chacun d'entre eux. Il y a une perte d'efficacité des mesures. Plus encore, cela favorise des pratiques de détournement des objectifs initiaux.

Si la difficulté à comprendre le paysage est particulièrement importante pour les TPE et PME, elle existe aussi pour les grandes entreprises. Le rôle d'information et de conseil des OPCA est donc essentiel.

La complexité du paysage de la formation professionnelle impacte aussi les relations entre entreprises et OPCA. Il arrive parfois que ces derniers reçoivent des appels téléphoniques d'une entreprise qui cherche à vérifier son OPCA de rattachement et/ou sa branche d'appartenance et donc sa convention collective. A ce stade, il faut parfois que l'OPCA arrive à faire admettre à une entreprise qu'elle ne bénéficiera pas de la même prise en charge pour un contrat de professionnalisation que l'entreprise voisine parce qu'elle ne relève pas de la même convention collective, quand bien même elle dépend du même OPCA.

De plus, l'offre de formation professionnelle est parfois inadaptée : soit il n'existe pas de formation à des métiers spécifiques, soit l'offre de formation n'est disponible qu'hors région. Ces éléments augmentent les coûts directs et indirects de formation pour l'entreprise ; ils peuvent aussi rebuter les salariés potentiels freinés par des problèmes de mobilité qui sont synonymes de difficultés à concilier vie de famille et vie professionnelle.

Pour finir, notons l'impact des politiques de sollicitation des organismes de formation envers les entreprises. Selon les OPCA, les organismes de formation de tous statuts recourent plus ou moins à des pratiques de démarchages commerciaux *« Même si cela ne veut pas dire que la qualité de la formation est systématiquement dégradée, il y a une politique de commercialisation des organismes de formation sur le contrat de professionnalisation plus que sur tout autre dispositif »*.

Ces pratiques participent pour partie au maintien du recours au contrat de professionnalisation même en période de baisse de conjoncture. Mais dans ce cas de figure *« l'OPCA devient une simple chambre d'enregistrement »*. L'inconvénient le plus souvent avancé est celui de l'inadéquation possible entre le besoin de l'entreprise et le dispositif mis en œuvre, ceci augmente à terme la possibilité d'une rupture de contrat. Par ailleurs, cela accroît les risques d'un dépôt de dossier de demande de prise en charge incomplet ou entaché d'erreurs : la prise en charge financière de la formation indiquée lors du démarchage peut ne pas correspondre à la réalité des faits (les contraintes spécifiques aux branches étant complexes).

## 2. Aides, bonus / malus et quotas

Le recours au contrat de professionnalisation peut être influencé par différentes dispositions légales, telles que la mise en place d'incitations financières qui impactent le coût du recrutement.

On peut citer ici :

- **Réduction «Loi Fillon»** : cette aide porte sur l'allègement des charges patronales sur les bas et moyens salaires (dont peuvent faire partie les contrats de professionnalisation).
- **Aide à l'embauche des jeunes de moins de 26 ans** : jusqu'au 30 juin 2012, les employeurs de PME (moins de 250 salariés) peuvent demander une aide de l'État pour l'embauche d'un jeune de 16 à 25 ans en contrat de professionnalisation si cela augmente l'effectif annuel moyen de salariés employés en contrat d'alternance.
- **Aide forfaitaire à l'embauche de Pôle emploi** : aide pour le recrutement en contrat de professionnalisation d'un demandeur d'emploi de plus de 26 ans inscrit à Pôle emploi.

Des règles plus structurelles peuvent aussi moduler le choix du recours au contrat de professionnalisation.

- **Quota de 4% d'emploi en alternance** pour les entreprises de 250 salariés et plus. A défaut l'entreprise est assujettie à une taxe modulable selon les efforts accomplis en matière d'embauche d'alternants. Le coût du malus étant important, pour certains OPCA, cette taxe pourrait *« impulser le recours au contrat de professionnalisation »*.
- **Quota de personnel handicapé**. Pour le GEIQ Emploi et handicap, il va de soi que *« l'effet du quota des 6% est un moteur de notre activité. On nous écoute d'une oreille plus attentive et on nous pose la question : est-ce que votre démarche permet de répondre à cette contrainte qui s'impose à moi entreprise »*.
- **Clauses d'insertion** : ce dispositif vise le développement de l'embauche de personnes éloignées de l'emploi. Le recours à ce dispositif est relativement connu pour les secteurs du bâtiment et celui des travaux publics, mais il existe aussi dans le transport pour le ramassage des écoliers par exemple. Et effectivement l'impact n'est pas négligeable car c'est un critère de sélection de l'offre retenue, *« c'est une condition d'exécution des marchés publics ; cela oblige des entreprises à prendre des personnes qui sont notre public cible »*. De fait, une partie des heures de travail définie en volume ou en pourcentage doit être réservée à une action d'insertion.

On mesure encore mal les conséquences sur le recours au contrat de professionnalisation suite à la mise en place et au développement du système des quotas d'alternants. De même des questions se posent sur l'impact du système de bonus/malus par rapport à l'évolution du nombre d'alternants au sein des entreprises.

En ce qui concerne les clauses d'insertion, notons qu'elles peuvent introduire des effets pervers du côté du public bénéficiaire mais aussi du côté des pratiques des entreprises. D'abord cette clause de discrimination positive peut limiter occasionnellement le nombre de candidats potentiels pour le GEIQ. Par ailleurs, elle est parfois mal perçue par les personnes qui ne pourront pas bénéficier de la mesure parce qu'elles ne satisfont pas aux critères requis. Les GEIQ sont donc confrontés directement au courroux de ces exclus et *« cela crée des tensions entre les individus,*

*car certains ne comprennent pas qu'ils ne peuvent pas candidater* ». D'autre part, cette pratique de différenciation positive revient parfois à ce que « *l'on attende que les personnes soient au fond du trou avant de pouvoir les aider* » ; pour certains, ceci revient à retarder une opportunité de retour à l'emploi pour des personnes moins éloignées de la réinsertion. « *Or, plus vite on intervient, moins les dégâts du chômage sont importants* ».

Les clauses d'insertion représentent une part importante de l'activité de certains GEIQ en matière de recours au contrat de professionnalisation. « *Cela nous sauve. On passe par la Maison de l'emploi de Valenciennes pour trouver les publics* » (GEIQ TP). Des témoignages font cependant état de pratiques de réintégration de la fonction « insertion » au sein de grands groupes. Ceci a donc pour conséquence de limiter l'appel au GEIQ et au contrat de professionnalisation lors de la réponse à des appels à projet dans le cadre de marchés publics qui mettent en avant cette clause d'insertion. Les raisons évoquées sont que cette stratégie permettrait d'abord d'optimiser, « *de rentabiliser* » le travail du service RH de l'entreprise en limitant les recours à des prestations extérieures payantes ; ensuite et surtout elle donnerait aussi plus de visibilité à l'image sociale de l'entreprise dans sa démarche de RSE.

Les GEIQ regrettent ces pratiques. Surtout, ils jugent peu pertinentes les justifications avancées du point de vue de l'efficacité en termes de réussite de l'insertion, mais aussi du point de vue financier : « *A chacun son métier. Nous, l'insertion de public en difficulté, on sait faire, c'est notre métier* » « *Avec un GEIQ, ça leur coûte moins cher : l'entreprise ne paye que les mises à disposition et c'est l'OPCA du GEIQ qui paye la formation et non l'OPCA de l'entreprise* ».

---

## B. Impact des décisions des branches professionnelles

---

### 1. Diversité des postures des OPCA vis-à-vis du contrat de professionnalisation

Le rôle des OPCA vis-à-vis des modalités de recours au contrat de professionnalisation par les entreprises varie très fortement en fonction :

- d'un OPCA à l'autre,
- au sein d'un même OPCA selon la branche professionnelle de l'entreprise,
- pour une même section professionnelle, selon les caractéristiques de l'entreprise intéressée notamment la taille de celle-ci,
- au sein d'une entreprise selon les objectifs assignés au contrat de professionnalisation (objectif embauche ou réponse au quota d'alternants par exemple).

Les OPCA sont parfois seulement une chambre d'enregistrement du contrat de professionnalisation. Ils ne sont pas toujours sollicités pour la contractualisation et peuvent simplement recevoir les documents pour prendre acte de la signature d'un contrat (« *Les grosses entreprises n'ont pas besoin de nous pour signer un contrat de professionnalisation de qualité* »).

Cependant, l'action des OPCA vise de toute évidence à favoriser le développement « *des signatures proactives* » de contrat de professionnalisation aux dépens des signatures « *commerciales* » ... même si celles-ci vont perdurer : « *il y en aura toujours. Il y aura toujours des organismes de formation qui proposeront un contrat de professionnalisation et une entreprise qui y trouvera un intérêt ; et nous OPCA on ne pourra pas refuser le contrat même si on n'en comprend pas le sens* ».

Les OPCA tendent à développer un rôle de conseil vis-à-vis de l'entreprise et interviennent également comme acteur pivot de la mise en œuvre du contrat de professionnalisation. La démarche de conseil des OPCA en amont semble donc être une tendance forte, sans doute accentuée par leurs nouvelles obligations légales en matière de conseil et d'aide à la décision. « *On a toujours eu une fonction de conseil, mais on veut développer cela* ». Les propos de nos interlocuteurs se rejoignent quant aux stratégies développées en faveur des entreprises : une prise de contact très en amont avec l'entreprise pour réaliser un point sur ses perspectives, ses besoins. « *On tente de les amener à prendre en compte les dispositifs de formation dans le cadre de la performance de l'entreprise même si cette notion ne s'applique pas à certains secteurs couverts par l'OPCA* ».

Pour autant, il semble que certains mécanismes et règles de collecte générale des fonds de la formation professionnelle continue puissent peut-être inciter certains OPCA à une moindre mobilisation du contrat de professionnalisation. Cela semble être le cas pour les branches qui laissent aux entreprises la possibilité de moduler leur versement des fonds liés au plan de formation. Pour rappel, le paiement des fonds de la professionnalisation doit se faire en intégralité à un OPCA



désigné pour toutes les entreprises d'une branche. Cette règle ne s'applique pas au versement des fonds destinés au Plan de formation pour les entreprises de 10 à 20 salariés et 20 salariés et plus. Il existe donc des branches pour lesquelles il n'y a qu'un principe de versement partiel ou plus encore une absence totale de contrainte.

Ces deux dernières configurations amènent à des stratégies appropriées de la part de certains OPCA pour venir limiter ce possible manque de fonds versés : « *on met le paquet sur le développement du plan et pas vraiment sur le contrat de professionnalisation dont le versement est obligatoire* », dont les recettes sont certaines. « *Donc le contrat de professionnalisation n'est pas un axe de travail pour les chargés de mission qui au contraire se centrent sur le Plan, car le financement du contrat de professionnalisation est obligatoire mais pas le financement sur le plan, et donc c'est là où on doit faire l'effort. C'est frustrant mais logique* » (Adefi).

## 2. Impact de la politique de prise en charge du contrat de professionnalisation

Le recours au contrat de professionnalisation est directement impacté par les conditions requises par les branches professionnelles pour la validation par l'OPCA du contrat de professionnalisation.

### UN TAUX DE RÉMUNÉRATION DU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION DÉFINI PAR LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Le premier élément d'importance est la règle imposée en matière de rémunération du bénéficiaire du contrat. Force est de constater la diversité des règles de rémunération entre les OPCA mais aussi au sein d'un OPCA en fonction des branches professionnelles. Certaines branches professionnelles obligent l'entreprise à assurer un niveau de rémunération supérieur selon des modalités très diverses. Les bénéfices de cette disposition sont de plusieurs ordres :

- cette obligation est présentée comme une politique incitative de la branche en faveur du développement du contrat de professionnalisation que l'on rend ainsi plus attractif pour les bénéficiaires.
- cela tend aussi à sécuriser la relation salariale : la sur-rémunération matérialise un engagement renforcé de la part de l'entreprise.
- cela peut aussi écarter les entreprises qui ne verraient dans le contrat de professionnalisation qu'un effet d'aubaine financier.

Si cette obligation à une rémunération supérieure peut défavoriser le contrat de professionnalisation vis-à-vis d'autres dispositifs, il existe des cas où cette sur-rémunération n'est pas vécue comme pénalisante : le niveau des rémunérations sur le marché normal du travail dans certains secteurs la rend logique. C'est par exemple le cas des branches portées par le Fafiec : « *On prend en compte le salaire le plus élevé que la personne possède déjà. Donc il y a un investissement important de la part des entreprises pour le salaire. Mais c'est un critère qui ne pose pas problème car les salaires sont plus élevés naturellement dans la branche. Et on est confronté à des problèmes de recrutement. Les entreprises ne sont pas trop sur la recherche des aides ; le niveau de salaire est plus élevé point* ».

### DES CRITÈRES DE REMBOURSEMENT ET DES MONTANTS DE PRISE EN CHARGE DIFFÉRENTS

Les critères de remboursement peuvent orienter le recours au contrat de professionnalisation et les caractéristiques du contrat signé.

- Le montant de la prise en charge de la formation peut être déterminé par la nature de la formation reçue. Les branches distinguent ainsi des formations pour des métiers de branche et des formations dites transversales en lien avec des fonctions considérées comme connexes.

Très souvent cela revient à opposer des formations pour les métiers techniques à des formations pour des métiers tertiaires (secrétariat, comptabilité...).

Un problème est cependant à soulever : le code NAF de l'entreprise qui définit la convention collective appliquée dans l'entreprise rend compte parfois de manière imparfaite de l'activité réelle de la firme et ou de la diversité de production, parce que le cœur de métier a, par exemple, évolué ou que la production repose en fait sur différents produits. Dans ce cas, il est possible que

la distinction formation métier / formation transversale qui conditionne la prise en charge de la formation au sein du contrat de professionnalisation soit peu adaptée à certaines entreprises et se traduise par des effets pervers.

Par ailleurs, dans le cadre du contrat de professionnalisation, la loi permet l'imputabilité des formations réalisées en interne dans l'entreprise par des salariés sous certaines conditions. Cette disposition est essentielle pour certaines entreprises ayant des compétences ou des modalités de transferts de compétences particulières notamment en l'absence d'offre de formation externe.

Certaines branches professionnelles ont cependant choisi de restreindre ce champ aux seules formations internes à condition qu'elles soient réalisées dans des entreprises agréées comme centre de formation (Opcaim). Si cette démarche est souvent liée à un souhait de monter en « qualité de la formation », tant pour l'entreprise que pour le salarié, elle perturbe le fonctionnement et les habitudes des entreprises d'une part et elle peut se révéler pénalisante sur certains secteurs, certains métiers d'autre part. Cela peut être un frein et compromettre le recours au contrat de professionnalisation, selon les types d'entreprises.

- Les critères mis en place peuvent aussi affecter la prise en charge selon la certification visée, en donnant volontairement des avantages à certaines certifications / qualifications.

**Illustration** : La convention collective 3044 du commerce de gros dépendant de l'OPCA Intergros, rembourse au taux de 16 euros les formations en contrat de professionnalisation dans le cadre d'un CQP relevant des domaines de la vente contre 9,15 euros pour les autres. De même la convention 3154 des matériaux de construction prévoit un remboursement au taux de 25 ou 30 euros pour une formation CQP.

Il peut s'agir d'une politique volontariste qui souhaite centrer le contrat de professionnalisation sur des certifications et qualifications typiques de la branche, considérant que « *ce n'est pas à l'OPCA, à la branche de payer pour des diplômes Éducation Nationale qui relèvent d'une prise en charge de l'État* ». Et indirectement à long terme, l'objectif est bien de recentrer, voire de monopoliser, le contrat de professionnalisation sur des formations métiers via un CQP (ANFA).

Cette démarche volontaire peut être aussi motivée par de réels problèmes de recrutement sur des métiers typiques de la branche et donc par la mise en place d'une politique d'attractivité sur certaines professions. Des coûts réels particulièrement élevés pour des métiers techniques nécessitant des investissements en matériels de formation spécifiques ou en frais d'évaluation peuvent être ainsi pris en compte.

Pour d'autres branches, il n'y a pas de politique de distinction et/ou de privilèges accordés à un type de certification parce que :

- certaines certifications n'existent peu ou pas,
- ou sont peu usitées du fait de leur inadéquation par rapport aux métiers,
- ou sont difficiles à mettre en place au sein de contrat de professionnalisation,
- ou qu'il existe un problème d'offre de formation,
- ou parce que le marché du travail reconnaît un seul type de certification et qu'il serait illusoire et contre-productif de vouloir en privilégier un autre (cas du secteur du Fafiec avec la prédominance des diplômes).

Au final, les critères de remboursement peuvent dépendre de multiples critères croisés : certification visée, durée de la formation, type de formation suivie en distinguant formations transversales et formations typiques d'un métier de branche, niveau du bénéficiaire, etc. Les règles en matière de prise en charge impactent donc directement le recours au contrat de professionnalisation.

Le remboursement des coûts de la formation se fait sur le principe d'un versement forfaitaire horaire, avec éventuellement un plafond maximal de dépenses. Le remboursement peut se faire sur le principe de la subrogation ou pas : paiement direct de celui-ci par l'OPCA sur présentation de factures ou versement à l'entreprise qui rembourse l'organisme de formation. Certains OPCA imposent l'une de ces deux modalités ou laissent le choix à l'entreprise.

Il faut souligner ici qu'indirectement, le paiement forfaitaire permet de payer au-delà du coût de la formation : si le coût horaire facturé par l'organisme de formation est inférieur au montant de la prise en charge horaire, le versement du montant forfaitaire permet à l'entreprise de couvrir une partie des coûts annexes (coût salariaux par exemple).

Des changements de niveau de remboursement en cours d'année en fonction des rentrées financières de l'OPCA et en fonction du niveau de demande de prise en charge ont été signalés. Ces variations logiques d'un point de vue gestionnaire sont des facteurs d'incertitude et de stabilisation pour les entreprises.

### NOUVELLES RÈGLES DE GESTION DES OPCA : UN EFFET DE LEVIER ?

Un effet de levier important réside selon nous dans les nouvelles lois qui organisent le travail des OPCA et surtout qui précisent les modalités de gestion financière auxquelles ils devront satisfaire. La Loi instaure d'abord un plafonnement des frais des OPCA qui sera à n'en pas douter une incitation à rationaliser le mode de fonctionnement.

D'autre part, une limite des disponibilités en fin d'année au titre de la professionnalisation est instaurée ce qui peut amener les OPCA à développer une gestion plus précise des fonds. D'abord, les disponibilités au titre de la professionnalisation (rappel : 0,5 % et 0,15 %) au 31 décembre de chaque année ne peuvent excéder le tiers des charges comptabilisées au cours du dernier exercice clos. Ensuite, une partie des disponibilités excédant le montant fixé est versée au FPSPP (Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels) avant le 30 avril de l'année suivant la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, les relations entre les OPCA et le FPSPP sont redéfinies. Le FPSPP intervient comme organisme gestionnaire assurant la qualification et la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi les plus fragilisés. Ses ressources en provenance des OPCA émanent d'abord d'un prélèvement défini chaque année par les partenaires sociaux sur les contributions des entreprises via les OPCA au titre de la professionnalisation. Dans ce cadre, les OPCA deviennent des bénéficiaires potentiels des fonds du FPSPP. En effet, celui-ci peut dans le cadre d'appels à projets spécifiques abonder les budgets des OPCA et offrir à ceux-ci la possibilité de financer plus de contrats de professionnalisation que ne le permettent leurs fonds d'origine.

On ne dispose pas encore de recul suffisant pour apprécier l'impact de ce nouveau cadre de travail des OPCA sur le développement de leur offre de contrats de professionnalisation. Il nous semble important cependant d'y prêter attention.

### 3. Modalités d'accompagnement du contrat de professionnalisation

L'accompagnement du contrat de professionnalisation passe par le tutorat qui n'est cependant pas obligatoire au regard de la loi.

Certaines branches professionnelles l'imposent, allant même jusqu'à l'obligation d'une formation pour le tuteur. Elles justifient ce choix par sécurisation accrue de la relation d'emploi : c'est un gage pour l'intégration et la formation du bénéficiaire du contrat de professionnalisation, pour la réussite du projet de l'entreprise. Le risque de rupture du contrat de professionnalisation s'en trouverait diminué.

Différents moyens financiers et techniques (e-learning) sont mis à disposition pour réduire au maximum le coût de cette formation du tuteur. De fait pour les OPCA « *la formation des tuteurs ne coûte rien à l'entreprise* ».

Si les moyens existent donc, l'utilisation effective par les entreprises reste parfois problématique. Il n'est pas facile de libérer quelqu'un surtout dans une PME et c'est de toute évidence pour certaines entreprises une contrainte de plus. Plus encore, les responsables ne voient pas toujours l'importance d'aller se former. Trop souvent encore on associe directement le fait d'être un bon professionnel et la capacité d'être assurément un bon tuteur doté naturellement d'une aptitude à transmettre compétences et savoirs.

Les OPCA remarquent enfin que si la mobilisation des tuteurs et/ou des responsables d'entreprise est parfois difficile, les retours à l'issue des sessions de formation sont très positifs. « *Les sessions marchent très bien. Des chefs de structure, des agences de pub, des chefs d'entreprise qui n'ont jamais posé leurs valises pour se poser ce genre de question : comment je vais intégrer la personne, comment fait-on un entretien pendant la période d'essai..., ils apprécient vraiment le suivi de la formation* ». Plus encore, certains OPCA parlent même d'un « *effet contamination* », d'un effet « *boule de neige* » de la formation tuteur pour le contrat de professionnalisation : l'obligation pour ce dispositif spécifique tend à se diffuser insidieusement et à rendre normale cette pratique de la formation des encadrants pour toutes les formations réalisées au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les GEIQ, il existe un accompagnement renforcé avec un double tutorat : l'un au sein du groupement centré sur l'individu et son accompagnement social et sur la médiation avec l'entreprise, l'autre au sein de l'entreprise.

---

## C. Impact de la conjoncture économique

---

### 1. Recours au contrat de professionnalisation et perspective économique

L'incertitude quant au niveau d'activité qui sera celui de l'entreprise à court et moyen terme freine objectivement le recours au contrat de professionnalisation qui est un dispositif centré sur l'embauche.

Le graphique ci-dessous illustre un propos peut-être schématique mais qui reflète les informations essentielles de notre terrain d'enquête. Lorsque l'activité économique est en creux, le niveau de demande de travail vient satisfaire les besoins structurels en main d'œuvre des entreprises qui fonctionnent alors avec un volant minimal de salariés. Les périodes de conjoncture basse s'accompagnent d'un niveau de chômage important, une main d'œuvre qualifiée est disponible pour les besoins en main d'œuvre urgents. Pour le renouvellement plus lointain, le recrutement en contrat d'apprentissage est dans ce cas optimal : c'est un apport quantitativement maîtrisé, à moindre coût, pour une main d'œuvre non encore totalement opérationnelle « *que l'on a le temps de former tout doucement pour envisager un renouvellement de la main d'œuvre* ».

Au contraire, en période de forte activité, les entreprises vont recruter pour disposer immédiatement d'une main d'œuvre qualifiée très rapidement opérationnelle. Les firmes ont alors recours au CDI, CDD, à l'intérim et, quand vient à manquer la main d'œuvre immédiatement opérationnelle, du côté de l'alternance au contrat de professionnalisation. Ce dispositif permet de combiner un apport direct et instantané de main d'œuvre qualifiée à minima que l'on peut par ailleurs faire évoluer en termes de compétences sur une courte durée et à moindre coût.

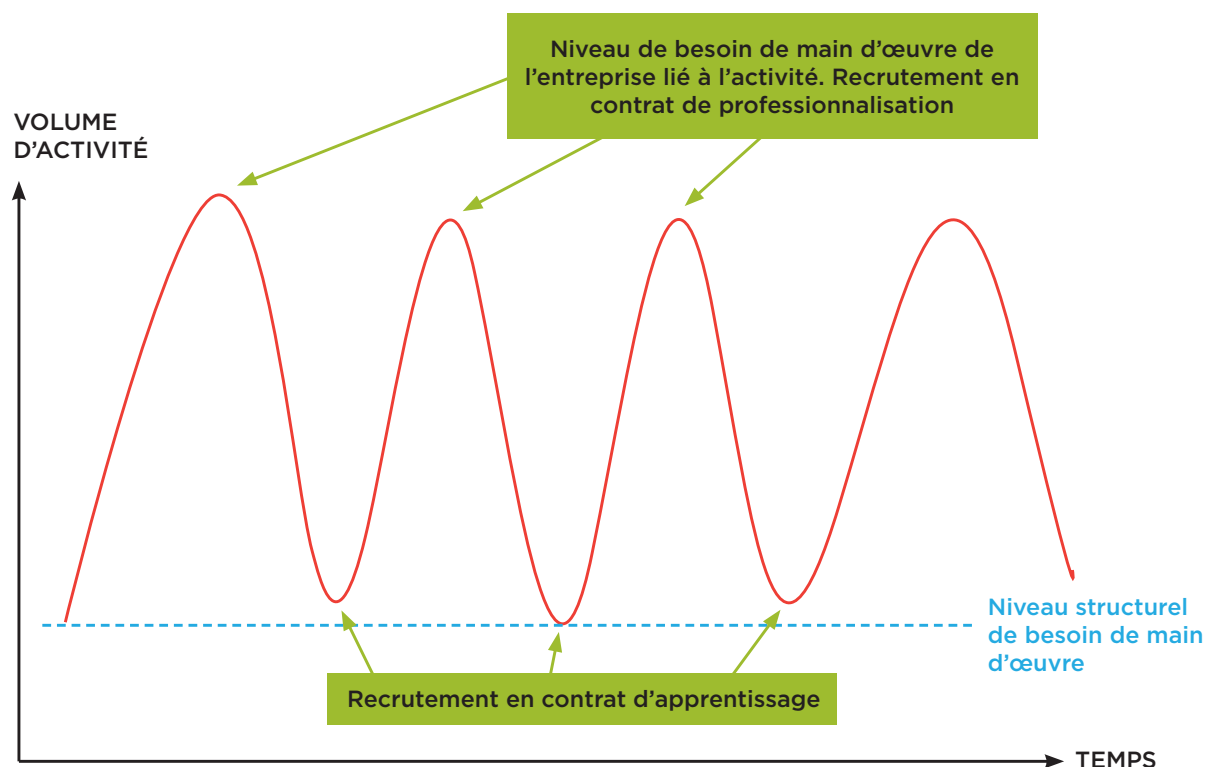
On comprend ici que l'état de la conjoncture économique impacte très fortement le recours au contrat de professionnalisation. Des facteurs peuvent venir accroître les points de tensions. On pense ici notamment à l'effet taille des entreprises avec une sensibilité accrue des TPE et PME à la conjoncture.

Le manque de visibilité qui freine de facto le recrutement peut favoriser le développement de stratégies d'entreprises toutes tailles confondues qui visent explicitement et seulement l'avantage financier du contrat d'apprentissage.

Au contraire, des facteurs peuvent venir tempérer la prégnance de la conjoncture. Dans certains secteurs, l'état de la pyramide des âges des salariés offre encore un effet levier sur le contrat de professionnalisation, effet qui peut se tarir par la suite : « *le programme de départ en retraite sur les années 2006 - 2013 devait être très difficile à gérer. La crise a détendu cette pression mais ce problème est encore là. La pyramide reste assez compliquée. Il y a donc encore une demande d'alternance assez soutenue du fait des départs en retraite. Quand ce besoin va s'estomper et si la croissance n'est pas revenue, le besoin en alternance va décroître. Avec la fin du renouvellement de génération et une croissance en berne on risque de constater une diminution de l'appel à l'alternance* » (GEIQ MI).

Pour sa part, le GEIQ Emploi et Handicap ne semble pas ressentir l'effet de la crise et voit son activité augmenter pour différentes raisons : intensification de la politique de communication et de partenariat de la part du GEIQ, un public cible couvert par des obligations de quota ou par des politiques d'emploi favorisant l'insertion des personnes handicapées, un positionnement du GEIQ sur des niches nouvelles et particulières en termes de métiers...

GRAPHIQUE N°1 : Schéma du cycle de recrutement en contrat de professionnalisation



## 2. Effet de la conjoncture sur le recours au contrat de professionnalisation via les GEIQ et les ETT

Pour les GEIQ et les ETT, l'état incertain de l'activité rend l'engagement dans un contrat de professionnalisation de la part des entreprises clientes peu probable. Cela se traduit par un ralentissement de leur activité : « *la main d'œuvre disponible est abondante et elle est de surcroît souvent qualifiée. La ressource est disponible en quantité et dans cette ressource on a alors énormément de gens de qualité. Donc l'entreprise quand elle a un besoin elle n'a pas trop de difficulté à trouver par elle-même. Cela bloque l'entrée des personnes en difficulté et peu qualifiées et le recours au service d'un GEIQ* » (GEIQ MI). Plus encore, ETT et GEIQ doivent assurer la continuité de la relation salariale même en cas de défection de l'entreprise cliente. Leur risque est donc accru en période de tension.

Pour contrecarrer cette tendance, les GEIQ sont contraints de développer leur démarche commerciale de prospective. Même si ces structures relèvent du statut d'association Loi 1901, ce sont avant tout des entreprises qu'il s'agit de gérer comme telles. Les liens spécifiques avec les entreprises s'avèrent particulièrement ténus en cas de conjoncture délicate.

Pour les ETT, la logique est sensiblement la même mais accentuée du fait de spécificités de gestion : l'ETT facture à l'entreprise utilisatrice le salaire correspondant aux périodes de délégation de mission du salarié en contrat de professionnalisation augmenté d'un coefficient : « *la rémunération c'est 80 à 100% du smic pour les périodes de formation et 100% du smic en délégation de mission. C'est le salaire qui est coefficienté et c'est ce qui constitue la marge financière de l'ETT, c'est ce qui lui permet de faire son chiffre d'affaire* ».

Les agences de travail temporaire ont un intérêt fort à mettre en place des contrats de professionnalisation pour répondre aux besoins des entreprises clientes. Cependant elles ne prendront que des risques calculés. Au regard des critères internes de rentabilité des ETT, l'incitation à former dans le cadre du contrat de professionnalisation existe à condition que l'entreprise utilisatrice s'engage sur une période longue de 6 mois.

Ces contraintes internes à l'entreprise de travail temporaire sont à replacer dans un contexte plus global lié à l'état du marché du travail et à la demande des entreprises clientes. De facto, le choix de l'engagement dans la signature d'un contrat de professionnalisation par l'ETT peut dans certaines conditions être fortement altéré.

De fait, c'est un cycle de recours au contrat de professionnalisation précédemment présenté qui se trouve ici amplifié : *« en fait le contrat de professionnalisation existe dès lors que les ETT ont des commandes de main d'œuvre non fournies. On forme quand on n'a plus la main d'œuvre disponible pour la mettre en mission. On forme dans les périodes de croissance d'emploi de pleine conjoncture. On ne forme pas dans les périodes de crise car on a de la main d'œuvre disponible en fichier ».*

Une période de récession se traduit par une diminution du nombre des salariés embauchés en intérim, ce qui représente une baisse de la masse salariale des ETT. Or celle-ci sert d'assiette de référence pour déterminer le montant des versements au titre de la formation professionnelle et de la professionnalisation. Ceci revient mécaniquement à une baisse des budgets formation disponibles pour alimenter le financement des contrats de professionnalisation.

Ces différents éléments précédents se rejoignent et se cumulent pour créer un cercle vicieux qui tend à réduire automatiquement le recours au contrat de professionnalisation :

- *« Une récession c'est moins de commande de mise à disposition de main d'œuvre de la part des entreprises,*
- *d'où plus de main d'œuvre qualifiée disponible immédiatement.*
- *Les contrats d'engagement de mise à l'emploi sont plus courts donc moins favorables au contrat de professionnalisation.*
- *La masse salariale des ETT est plus faible d'où un budget formation plus faible, d'où moins de possibilités de financer de la formation en contrat de professionnalisation. Tout cela explique le retournement dans l'utilisation de ce dispositif. 1319 en 2008 dont 600 dans l'automobile. 694 en 2009 puis 622 en 2010 et 591 en 2011. La chute est liée à la crise » (FAFTT).*

---

## D. Utilisation du contrat de professionnalisation par rapport à d'autres dispositifs

---

Le contrat de professionnalisation a la possibilité de s'insérer dans les parcours de formation, que ce soit en amont ou en aval. Il existe également de réels facteurs de concurrence avec d'autres dispositifs.

### **1. Concurrence et/ou complémentarité du contrat de professionnalisation vis-à-vis d'autres dispositifs**

**L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)** de Pôle emploi vise à adapter ou à développer les compétences nécessaires pour occuper un emploi pré-repéré pour un demandeur d'emploi. L'association avec le contrat de professionnalisation peut intervenir dans un second temps si à l'issue de l'AFPR, l'entreprise ou le salarié souhaite prolonger la formation, soit pour renforcer ou compléter les compétences de la personne recrutée, soit pour confirmer l'adéquation entre le poste et le salarié.

Sur la notion de concurrence possible entre l'AFPR et le contrat de professionnalisation, les avis des OPCA sont circonspects. En effet, l'OPCA est souvent étranger à la négociation qui se réalise entre l'entreprise et Pôle emploi. *« Pôle emploi vend de la POE et de l'AFPR aux entreprises ».* L'OPCA manque donc d'information sur la logique de mise en place de ce dispositif : est-ce dans l'optique d'un réel objectif d'emploi ou bien un effet d'aubaine pour l'embauche sur un poste peu qualifié et pour une courte période après l'action de formation ? *« L'AFPR est un dispositif « hors champ*

» pour les OPCA. C'est une action pilotée en partenariat avec l'entreprise par Pôle emploi. On y est pourtant sensibilisé dans le cadre de notre fonction de conseil et d'ingénierie de parcours de formation avec une étude des besoins et contraintes de l'entreprise. Mais souvent on a l'information sur un état de fait, une situation présente et on n'est pas vraiment prévenu en amont ».

Pour autant, selon nos interlocuteurs, les entreprises « pour qui il faut des montages clé en main », restent peu friandes de cet enchaînement « sauf dans le cas où elles ont un très bon contact avec Pôle emploi. Car cela demande du temps ».

**La Préparation Opérationnelle à l'emploi (POE) individuelle** est une formation réalisée avant l'embauche, il s'agit d'adapter ou de développer les compétences nécessaires pour occuper le poste. Les OPCA semblent mieux considérer ce dispositif puisqu'il mène normalement à un emploi durable ; l'OPCA peut intervenir conjointement à l'entreprise et à Pôle emploi dans le cadre d'un cofinancement de la mesure ; des pratiques d'optimisation de parcours POE - contrat de Professionnalisation existent déjà qui montrent le potentiel et l'efficacité de ce montage.

En guise d'illustration on peut faire référence ici à une pratique de partage des tâches dans le secteur du transport où la POE permet de financer et de qualifier pour un premier niveau de permis (128), le contrat de professionnalisation intervenant ensuite pour compléter la qualification avec un permis 148. De fait il y a dépassement de la logique de concurrence, optimisation et rationalisation des possibilités financières pour l'OPCA et Pôle emploi et création d'un parcours adapté pour l'entreprise et le bénéficiaire.

Les accords entre les branches professionnelles et l'État via Pôle emploi pour le développement de la période opérationnelle à l'emploi collective (POE) se multiplient<sup>4</sup>. Et cela pourrait impacter le recours au contrat de professionnalisation.

**La période de professionnalisation** intervient pour les salariés déjà en entreprise. Si ce dispositif ne cible pas le même public que le contrat de professionnalisation, il peut parfois y avoir concurrence entre les deux, notamment parce que le remboursement de la formation en période de professionnalisation est plus intéressant que celui du contrat de professionnalisation. Certains employeurs préféreront préalablement embaucher en CDD pour vérifier leur recrutement puis en CDI et réaliser une période de professionnalisation plutôt qu'un contrat de professionnalisation.

Par ailleurs, un point de concurrence financier peut être soulevé puisque période de professionnalisation et contrat de professionnalisation émargent tous deux sur le volet professionnalisation du financement des entreprises. L'enveloppe étant par définition limitée, les OPCA peuvent être amenés à réaliser des arbitrages.

**Le Contrat Unique d'Insertion (CUI)** associe formation et aide financière pour provoquer l'embauche de personnes dont les candidatures pour occuper un emploi sont habituellement rejetées. C'est avant tout un contrat de travail d'une durée identique au contrat de professionnalisation : CDD de 6 à 24 mois ou un CDI. Par rapport au contrat de professionnalisation, il n'y a pas de certifications délivrées à l'issue, mais une attestation d'expérience professionnelle. Dans le cadre de ces formations, le CUI est moins coûteux qu'un contrat de professionnalisation.

Notons d'abord que les structures telles que les associations, fortement contraintes par l'aspect financier, sont incitées à limiter l'embauche à l'issue du premier contrat aidé, à enchaîner les CUI, à les renouveler avec de nouveaux bénéficiaires et à développer le turn-over. Le contrat de professionnalisation est donc laissé de côté. Il ne peut rivaliser : « c'est beaucoup plus cher que le contrat aidé, donc il y a un effet certain de concurrence lors du recrutement ».

Des considérations liées aux caractéristiques du public peuvent également justifier la préférence pour le contrat unique d'insertion au détriment d'un contrat de professionnalisation : « si on a un jeune qui sort de l'école sans expérience dans le BTP, on va faire un contrat de pro. Par contre si on a une personne de 35-40 ans, qui a une famille à nourrir et un peu d'expérience, on va faire un CUI-CIE car la rémunération ne sera pas la même, elle est plus importante en contrat aidé. On joue sur le social, on ne va pas le mettre en difficulté. On travaille sur le rapport à l'emploi mais en tenant compte des contraintes sociales » (GEIQ Bâtiment).

<sup>4</sup> La Loi Cherpion de juillet 2011 insère deux nouveautés relatives à la préparation optionnelle à l'emploi POE : Un accord de branche pourra identifier un certain nombre de métiers en tension auxquels la POE collective pourra préparer les demandeurs d'emploi. Dans ce cas, la formation sera financée par l'OPCA avec des apports complémentaires de Pôle emploi et du FPSPP. Autre innovation, la POE peut désormais précéder un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation en CDD.

Un point supplémentaire de concurrence avec le contrat de professionnalisation peut être marqué. La période de professionnalisation est ouverte au-delà du CDI au CUI depuis 2009, dès lors que la formation atteint 80 heures. Il est donc possible pour une entreprise de bénéficier des avantages liés au contrat aidé tout en inscrivant le salarié dans un parcours de formation relativement long. « *Avec le CUI assorti d'une période de professionnalisation on contourne le contrat de professionnalisation dans certains secteurs* » (Uniformalion).

Cependant, on note également des mises en relation spécifiques de ces deux dispositifs dans des secteurs tels que celui de l'économie sociale- avec les services aux particuliers (Uniformalion) et celui de la culture-communication-loisir - avec les associations de spectacle (Afdas). « *On peut signer après le CUI en complément un contrat de professionnalisation : c'est un enchaînement recherché dans les cas où, soit il est possible pour l'entreprise d'embaucher, ou bien soit dans une configuration moins favorable si les renouvellements des CUI ont été de plus en plus difficiles à réaliser pour des problèmes financiers* ». De fait, l'avantage de cette association est pointé : « *avec le CUI la personne commence déjà un peu à se former. On vérifie sa motivation, l'adaptabilité, l'adéquation personne/poste. On confirme ensuite avec un contrat de professionnalisation en CDI. Et donc là on peut sortir la batterie pour la formation, pour améliorer la compétence* ».

**Le contrat d'apprentissage** n'est pas financé par les OPCA mais c'est un contrat d'alternance et son positionnement vis à vis du contrat de professionnalisation est souvent abordé par nos interlocuteurs.

Les deux contrats sont considérés et présentés par les OPCA comme deux dispositifs différents, de par leurs objectifs, leurs mises en œuvre, leurs caractéristiques : « *dans le contrat d'apprentissage on embauche quelqu'un pour le former. Dans le contrat de professionnalisation, on forme quelqu'un pour l'embaucher* ».

Ces différences objectives sont pourtant parfois très peu perçues par les entreprises. Les OPCA indiquent un faible discernement, voire une confusion des entreprises (notamment TPE et PME) entre ces deux contrats. « *Les entreprises parlent d'alternance* ». Plus encore, il semble que les entreprises soient « *naturellement* » plus au fait de l'apprentissage que du contrat de professionnalisation. Plus encore, les deux contrats peuvent entrer en une concurrence frontale. Il est des configurations qui laissent en effet indifféremment le choix entre les deux dispositifs du fait de l'âge du bénéficiaire du contrat, de la certification visée, de l'offre de formation disponible, de l'objectif visé par l'entreprise (et le jeune). Le contrat d'apprentissage prend alors un avantage certain sur le contrat de professionnalisation car il est alors nettement moins coûteux pour l'entreprise.

Cependant, le contrat de professionnalisation se démarque du contrat d'apprentissage.

A la différence du contrat d'apprentissage, les publics plus matures, qui connaissent le monde du travail, ses habitus et codes peuvent donc être retenus, de même que des publics dits éloignés de l'emploi mais qui ont déjà un vécu sur le marché du travail.

Nos divers interlocuteurs soulignent ainsi que le contrat d'apprentissage est considéré comme une formation initiale de longue durée sur un métier identifié. Au contraire, le contrat de professionnalisation se déroule normalement sur une période de formation plus réduite et l'objectif est ici soit la découverte d'un métier et d'un premier niveau de qualification pour le public jeune, soit une remise à l'emploi avec éventuellement une montée en qualification pour les publics adultes.

Enfin, les deux contrats s'opposent quant au niveau de productivité attendu du salarié : « *dans le contrat d'apprentissage il s'agit de former un jeune sur un diplôme avec montée en compétence. On lui apprend les bases du métier. Il relève de la formation initiale. Au contraire dans le contrat de professionnalisation, la personne a déjà les bases et on la professionnalise, on lui apporte une formation spécifique, une formation sur un métier propre à l'entreprise* ». Pour dire les choses autrement : « *un contrat de pro est un salarié productif. Un contrat d'apprentissage n'est pas productif, il est en train d'apprendre...sauf peut-être pour les niveaux BTS* » (GEIQ Métallurgie).



## 2. Spécificités des postures des GEIQ vis-à-vis du contrat de professionnalisation

Les GEIQ se différencient entre eux selon qu'ils recourent exclusivement ou pas au contrat de professionnalisation. Le contrat de professionnalisation est volontairement le seul contrat mobilisé par le GEIQ Transport et Logistique et par le GEIQ Pro-Travaux Publics. Le GEIQ Emploi et Handicap ne recourt lui aussi qu'au contrat de professionnalisation et justifie ce choix par les caractéristiques de son public cible : « *90% du public handicapé a plus de 26 ans, c'est ce qui explique que l'on choisit le contrat de professionnalisation et pas le contrat d'apprentissage* ».

La posture des GEIQ Métallurgie (MI) est autre puisqu'il mobilise outre le contrat de professionnalisation, le contrat d'apprentissage ou encore les contrats aidés avec formation, voire des dispositifs d'aide à l'insertion via Pôle emploi : « *On a le droit de faire de tout et on fait de tout* ». Tout comme pour les OPCA, le recours à une pluralité de dispositifs s'explique par un positionnement spécifique des différentes mesures. De fait, quand on interroge les GEIQ qui mobilisent différents contrats d'aide à l'insertion, le positionnement théorique de chacun d'entre eux est très précis et clair. Les objectifs et caractéristiques orientent très facilement le choix du contrat qui sera finalement retenu. Quand théoriquement il existe une alternative entre deux dispositifs, la contrainte économique, financière du moindre coût pour l'entreprise cliente étant intégrée en amont dans la gestion des GEIQ, la concurrence est de facto éliminée.

## 3. Spécificités de la posture des ETT vis-à-vis du contrat de professionnalisation

Le recours au contrat d'apprentissage par les entreprises de travail temporaire a été autorisé par la loi Cherpion de juillet 2011 et le décret d'application de mai 2012. La question se pose d'une nouvelle concurrence pour le contrat de professionnalisation. On manque d'un recul suffisant pour mesurer l'impact de cette nouvelle offre de formation en alternance mais des éléments sont d'ores et déjà à pointer.

D'abord, la différence de finalité précédemment soulignée entre les deux dispositifs est confirmée tant au FAFTT que dans les ETT: « *Je me bats pour éviter de mettre en concurrence les deux parce que je trouve ça inadmissible, ce n'est pas la même chose, ce n'est pas la même finalité, on n'est pas sur le même profil de salariés* » (FAFTT et ETT).

Ensuite, si certains groupes ETT ont été à l'initiative de cette possibilité de faire des contrats d'apprentissage, le recours effectif au contrat d'apprentissage par les ETT semble modéré, selon le FAFTT.

Ce développement limité ne s'explique pas par la pratique du double maître d'apprentissage (un en ETT et un en entreprise utilisatrice) : elle existe déjà pour d'autres dispositifs dont le contrat de professionnalisation.

Il semblerait que ce soit plutôt la logique financière qui limite fortement l'intérêt d'une mobilisation du contrat d'apprentissage par les agences d'intérim. Comme indiqué infra, l'ETT réalise son chiffre d'affaires en facturant à l'entreprise utilisatrice le montant du salaire des personnes en délégation de mission dans l'entreprise, augmenté d'un coefficient qui couvre les frais de l'ETT et sa marge. : « *Plus le salaire est élevé plus la marge est importante. Plus l'ETT travaille avec des faibles niveaux de qualification plus la marge est faible, parce que plus le salaire est faible. D'autant plus pour des salaires en pourcentage de smic* ».

L'application d'un taux de rémunération à 100% du smic pour les périodes de mise en délégation en entreprise pour les apprentis semble difficile. Elle rend financièrement très peu attractive la signature d'un contrat d'apprentissage via une ETT du fait des taux de rémunération très faibles pour les apprentis en cas de signature en direct du contrat par l'entreprise utilisatrice. La différence de coût très conséquente ne permet sans doute pas de compenser les avantages d'une délégation de service et de recrutement à l'entreprise de travail temporaire.

La logique voudrait donc que les intérêts des ETT vis-à-vis du contrat d'apprentissage soient ailleurs, dans une gestion à plus long terme tant de leur vivier de main d'œuvre que de leur champ d'intervention.

Le positionnement du contrat de professionnalisation en ETT a aussi de spécifique de se trouver concurrencé par deux contrats spécifiques au secteur.

**Le CIPI (contrat d'insertion professionnel intérimaire)** concerne des publics ayant une faible ancienneté dans le secteur de l'intérim. Le contrat s'adresse par ailleurs à des publics de faible niveau de qualification qui ne peuvent être d'emblée affectés à une mission d'intérim : *« on vise une remise en route. La formation courte, validée par des attestations de capacité comprend un volet de formation externe et un volet formation pratique sur site. Le client s'engage à prendre le salarié en formation interne pendant 35h non facturées et ensuite il s'engage à le prendre en mission »*. Le CIPI repose sur l'alternance entre un parcours de formation (externe ou interne à l'entreprise utilisatrice réalisée par le tuteur) et à des missions en entreprise. Sa durée est de 210 à 420 heures. Le poids de la formation dépend de la durée du contrat. Dans la réalité, ce sont de fait des contrats plutôt courts (pour les trois quarts des contrats la durée est de moins de deux mois). Pour l'agence d'intérim, ce dispositif permet d'agrandir son vivier d'intérimaires et de remettre des personnes à l'emploi. Vis-à-vis du contrat de professionnalisation, il n'y a donc pas de concurrence. Les objectifs sont différents, les publics aussi.

Il en est autrement vis-à-vis du **CDPI (contrat de développement professionnel intérimaire)**. Ce dispositif de formation concerne les intérimaires ayant une expérience de travail intérimaire d'au moins 450 heures en un an, sans critère d'âge. Il est par contre ouvert aux seuls candidats de niveau CAP-BEP (niveau V) et de niveau baccalauréat (niveau IV). La formation doit être sanctionnée par une certification reconnue au RNCP ou un CQP, ou encore une qualification reconnue dans une convention collective. Il s'agit d'une modalité particulière de formation qui doit offrir une opportunité aux intérimaires pour se qualifier ou se reconverter, l'objectif étant à terme de permettre à ces intérimaires récurrents d'accéder à des missions mieux qualifiées et mieux rémunérées. La durée du contrat est égale à la durée calendaire du stage de formation et doit être comprise entre 175 et 450 heures.

Les points de concurrence entre CDPI et Contrat de professionnalisation tiennent essentiellement au surcoût financier du contrat de professionnalisation. Le CDPI s'appuie en effet sur la mise en place d'OPAL (opérations collectives de formations) qui mutualisent les besoins en formation entre les ETT et qui bénéficient d'un accompagnement financier accru de la part du FAFTT dans le cadre d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) signés avec les pouvoirs publics.

Plus encore, le CDPI intervient comme un dispositif d'attente alors que dans le cas du contrat de professionnalisation l'embauche est effective : *« sur la plupart des dispositifs, pour le CDPI notamment, l'ETT a trois mois pour trouver une mission au salarié intérimaire formé. Donc il y a beaucoup de CDPI qui sont faits en disant on va former un groupe de 10 coffreurs ou un groupe de 10 conducteurs routiers, on sait qu'on va en avoir besoin à cette période-là, on a plusieurs clients visés mais on ne sait pas encore lesquels. On les mettra en poste. On peut avoir des entreprises qui vont travailler comme ça en anticipation, ce n'est pas le cas pour le contrat de professionnalisation parce que le contrat de pro, si on change l'entreprise utilisatrice, il faut faire un avenant pour le nom du tuteur »*.

---

## E. Des pratiques et des perceptions qui entravent le recours au contrat de professionnalisation

---

### 1. Le « braconnage » de la main d'œuvre formée

L'organisation de la formation durant le contrat de professionnalisation peut être parfois dissuasive et limiter le recours à ce dispositif. Elle accroît en effet le risque de déperdition de l'investissement formation pour l'entreprise suite à un « braconnage » de main d'œuvre.

Le cas emblématique est celui relaté par l'OPCA transport : l'emploi de conducteur ne peut être occupé qu'à la condition que le permis soit décroché. Dans les formations de conducteurs « 128 » ou « 460 », la formation est positionnée en début du contrat, et le salarié devient productif pour l'entreprise une fois le permis obtenu. Or, l'entreprise court le risque de voir le salarié en contrat de professionnalisation « formé » partir à l'issue de la période de formation et avant d'avoir été réellement opérationnel pour l'entreprise. *« Souvent le salarié maintenant opérationnel trouve ailleurs une offre d'un niveau de salaire plus important »*.

Cette pratique de «braconnage» de main d'œuvre formée est relativement fréquente. Pour s'en prémunir, les entreprises souhaiteraient qu'une clause de dédit formation puisse être instaurée, sous la forme d'une obligation à rester un laps de temps dans l'entreprise formatrice à l'issue de la période de formation.

## 2. Les ruptures de contrat de professionnalisation

Les ruptures de contrat nous ont toujours été annoncées en nombre limité. Les OPCA se rejoignent sur la difficulté à cerner le motif de ces ruptures.

Cependant au-delà des raisons habituelles (manque de motivation du jeune, problème de niveau, de savoir être en entreprise, départ pour un emploi...) un motif spécifique au contrat de professionnalisation émerge : il s'agirait d'un certain « *laissé aller* » au moment du recrutement. Ainsi l'attention sur l'adéquation bénéficiaire-poste, sur l'opportunité réelle de l'embauche, sur la formation et la certification visée, sur l'intégration via le tutorat par exemple serait minorée dans le cadre d'un recrutement sur contrat de professionnalisation par rapport à un contrat normal. « *Les entreprises n'accordent pas la même valeur au recrutement en contrat de professionnalisation, l'investissement est moins important* ».

Face à ces constats, les OPCA se rejoignent sur les « solutions » à apporter. Il semble tout d'abord qu'une implication de l'OPCA dès le montage du dossier soit un élément qui participe à limiter les ruptures. Ensuite, le recrutement en contrat de professionnalisation doit être réalisé avec la même exigence que pour les autres types de contrats. Enfin, un renforcement du tutorat et de la formation des futurs tuteurs peut pallier les risques de rupture.

Les OPCA insistent sur leur rôle dans la gestion de la rupture et surtout dans l'après rupture. « Il faut faire apparaître la logique de montage et ses erreurs, montrer les dysfonctionnements qui ont provoqué la rupture avec l'inadéquation personne/poste/formation par exemple. Il faut faire un débriefing sur la rupture sinon il y a abandon du dispositif. Il faut dissocier le dispositif de l'échec. Il faut revenir sur tout cela, se reposer la question des besoins, des attentes, du contexte ». Si cette démarche doit concerner toutes les ruptures de contrat ou de formation, cette action semble particulièrement importante pour le contrat de professionnalisation « *car l'entreprise peut décider de se passer de ce dispositif* ». « *Le problème de la rupture c'est la confusion entre le type de contrat et la personne salariée. On nous dit « j'ai fait une fois ça ne marche pas ». « Les jeunes ne sont pas motivés » ... On va vers l'abandon du dispositif. Là c'est à nous d'intervenir car il y a confusion entre l'identité de la personne et le type de contrat* ».

Dans le cas des GEIQ, la vigilance dans l'accompagnement tout au long du contrat est sans doute un élément explicatif de ce nombre parfois limité de ruptures. D'autres facteurs spécifiques peuvent être avancés. Ainsi, le GEIQ (Emploi et Handicap) relève que son public est avant tout un public adulte « *qui sait ce qu'est une entreprise* », qui connaît les savoir-être pré-requis et pour qui « *on ne relève pas de problème de discipline* ».

## 3. Perception du contrat de professionnalisation

Un certain nombre de freins au recours au contrat de professionnalisation sont aussi imputables à la perception même qu'a l'entreprise de ce dispositif.

- Les employeurs s'inquiètent de la productivité du tuteur et du salarié. Ce dispositif peut être associé à une moindre productivité du tuteur à double titre : du fait de son activité d'encadrant au quotidien mais aussi du fait de l'obligation possible de formation. Le salarié est aussi perçu comme « *un salarié à temps partiel* » ou comme un « *salarié à moindre rendement* ». Incontestablement, les difficultés liées à l'alternance peuvent à certains moments de la formation représenter un point de tension entre le bénéficiaire et l'employeur.

Dans le cas d'un recrutement en contrat de professionnalisation par l'intermédiaire d'un GEIQ, il faut une implication particulière de la part de l'entreprise du fait du public embauché. Elle doit être capable de « *laisser le temps au temps* » et d'accepter un parcours progressif. « *Cela demande un investissement accru et particulier de la part de l'entreprise et surtout peut-être une ouverture d'esprit* ».

- En cas de tension sur l'activité, le collectif de travail de l'entreprise d'accueil peut ne pas comprendre et accepter le recours au contrat de professionnalisation : « *ils viennent prendre notre travail* ». Dans le cas des GEIQ, une réticence liée aux caractéristiques du public vient s'ajouter. Cette difficulté semble exacerbée pour les salariés introduits par le jeu des clauses d'insertion parce que ces publics sont identifiables soit par leurs profils « atypiques » ou soit parce que l'entreprise les met plus ou moins en avant pour son image de marque. Les récriminations peuvent donc être ciblées.

Si l'insertion dans le collectif de travail est accompagnée, le recours au contrat de professionnalisation a l'avantage de pouvoir introduire de la diversité dans le public qui compose le collectif de travail (notamment pour les GEIQ). Cela est source de richesse humaine : introduire des personnels handicapés, comme « *des jeunes de quartiers défavorisés, ça amène à terme un autre regard de la part des salariés de l'entreprise* ».

Pour autant, certains publics semblent devoir rester à la porte du contrat de professionnalisation victimes d'une stigmatisation accrue défavorable pour un retour à l'emploi. On peut retenir pour illustrer notre propos l'exemple du secteur des transports : « *des personnes inscrites à Pôle emploi qui ont tous les permis cela existe. Mais des questions sur leur employabilité se posent. Ne pas avoir roulé depuis un an ou deux ans...cela est un frein si on veut revenir sur le marché du travail. On se demande pourquoi il a été si longtemps demandeur d'emploi. Stigmatisation des demandeurs d'emploi de longue durée. On donne donc la priorité à la formation pour embaucher, notamment par le contrat de professionnalisation* ».

- Les petites entreprises restent confrontées à des besoins individuels particuliers et spécifiques qu'elles sont incapables seules de combler. L'OPCA intervient alors et joue un rôle d'intermédiaire, de rassembleur qui fédère les différentes demandes. Il instruit le démarrage d'une session de formation « inter entreprise » qui offre de multiples avantages : solution rapide apportée au problème de chaque entreprise à moindre coût. Les OPCA regrettent cependant que pour les secteurs fortement concurrentiels, les entreprises soient réticentes à ce regroupement de salariés.
- Le contrat de professionnalisation peut se voir aussi opposer des pratiques de gestion des ressources humaines en matière de recrutement qui amènent l'entreprise à délaisser ce dispositif. L'illustration vient de l'OPCA Uniformation et plus précisément des entreprises qui relèvent de l'ex Faf Sécurité Sociale. « *Il y a peu de pratique de recours au contrat de professionnalisation. Il y a plusieurs éléments d'explication. D'abord l'activité est très spécifique. Ensuite, il n'y a pas d'offre de formation externe en organisme de formation. C'est de la formation maison liée à l'activité. Ensuite le recrutement par contrat de professionnalisation ne fait pas partie de la culture. On recrute quelqu'un sur un contrat normal CDI, CDD et ensuite on le forme sur du Plan de formation ou de la période de formation. On ne recrute pas en formant ; on recrute puis on forme. On n'a pas la culture de l'alternance* ».
- Les OPCA sont aussi amenés à constater que les établissements appartenant à de grands groupes internationaux n'ont pas toujours la main sur le recrutement même si celui-ci est réalisé sur un contrat de professionnalisation. « *La spécificité du contrat de professionnalisation n'est pas connue au niveau des sièges sociaux positionnés à l'étranger où se font les décisions de recrutement. Vu de l'étranger, un contrat de professionnalisation est un contrat de travail qu'ils ne connaissent pas. Un recrutement normal ou un contrat de professionnalisation c'est un recrutement. Si le siège a décidé qu'il n'y aurait pas de recrutement, il n'y a pas de recrutement même en contrat de professionnalisation* ».



## EN GUISE DE CONCLUSION : QUELQUES PRÉCONISATIONS ISSUES DU TERRAIN

Nos entretiens ont fait émerger des préconisations pour le développement du recours au contrat de professionnalisation.

### **Le premier point d'appui porte sur la posture des entreprises vis-à-vis du contrat de professionnalisation**

La première modalité d'action serait de renouveler le message indiquant clairement que le contrat de professionnalisation est un dispositif de recrutement sans doute avantageux financièrement mais surtout qui constitue une réelle opportunité au regard de la gestion des ressources humaines. *« Il faut changer le discours autour du contrat de professionnalisation. C'est un dispositif de recrutement, c'est un dispositif RH. Et ce n'est pas uniquement un contrat aidé. Ce discours, avec une visée RH, il faut absolument le développer. C'est vrai qu'on a longtemps communiqué sur les aspects financiers : aide au recrutement, les aides que l'État pouvait accorder, mais c'est aussi un moyen de recruter comme un autre, qui est en concurrence, en complémentarité avec d'autres dispositifs de recrutement et de contrats classiques de recrutement. Il s'agit donc déjà de changer le discours ».* (Agefos PME)

Ensuite, il s'agit d'aider les entreprises à anticiper leurs besoins en recrutement et à penser mais surtout à gérer le contrat de professionnalisation comme tout autre recrutement. *« On est face à un paradoxe : des entreprises qui prennent contact en amont avec l'OPCA et établissent une stratégie de recrutement de formation pour les plans de formation. Mais quand il s'agit du contrat de professionnalisation... Elles se laissent tenter par les propositions d'un organisme de formation. Les OF remplissent le contrat. Et voilà elles ne nous contactent pas. Donc on a souvent des problèmes pour la prise en charge ».*

Il s'agit enfin de développer une pratique naturelle et automatique du tuteur, même si celui-ci n'est pas toujours officiellement obligatoire.

Il va de soi que cette politique passe par une écoute, une mission de renseignement renforcée de la part des OPCA notamment vis à vis des petites et très petites entreprises. Les OPCA ont bien conscience de cela, et les réorganisations que vivent actuellement ces structures sont souvent justifiées pour satisfaire à cette orientation.

Des manques de moyens sont pour autant régulièrement pointés : « *On fait beaucoup de conseil et d'aide dans les TPE mais jusqu'à présent on avait que 2 conseillères, 2 salariés pour 700 entreprises !. Les entreprises reçoivent des informations. Mais on ne voit pas tout le monde chaque année. Or après un premier contact réel, le contact se fait mieux... l'entreprise nous appelle et nous dit plus facilement j'aurai des dossiers ...vous pouvez passer s'il vous plaît.* ». Sur ce point, le rôle des développeurs de l'alternance semble particulièrement favorable aux dispositifs de professionnalisation et surtout au contrat de professionnalisation.

Concernant les petites entreprises, nous constatons un faible recours au contrat de professionnalisation via un GEIQ. Au regard des services proposés par ces groupements, on pourrait estimer que ces entreprises pourraient trouver, grâce à ce partenaire, une solution efficace et à moindre coût à leur problème de recrutement. « *C'est vrai, on propose un système clé en main avec des sécurités, et pourtant elles ne viennent pas* ». Plusieurs explications peuvent être avancées : fragilité accrue face à la conjoncture, moindre positionnement sur les marchés publics, etc.

**Un second point d'appui porte sur une action sur l'offre de formation** avec le développement des reconnaissances des qualifications au sein des conventions collectives, voire la transformation de certaines de ces qualifications en CQP. « *C'est plus facile à vendre auprès des publics potentiels car c'est inscrit dans le RNCP, c'est un gage d'emploi, même si ça ne vaut pas, dans la représentation des publics un diplôme. C'est quand même plus facile à vendre* ».

Il existe en effet parfois chez les bénéficiaires les plus jeunes et leurs familles des réticences à entamer une formation « *qui ne mènera pas vers un diplôme* ». Or cette certification reste associée à une chance supplémentaire dans l'obtention d'un emploi pérenne sur le marché du travail. A minima, il s'agit donc d'informer sur ces certifications et/ou qualification et de transformer leur image « *de qualification de second rang, au rabais* ».

Plus largement, il s'agit de transformer l'image de marque de l'alternance : « *Il faut changer les représentations des familles. On s'aperçoit que l'alternance est plutôt considérée comme une formation bas-niveau. Là aussi, il y a un travail à faire et peut-être un partenariat avec les organismes de formation pour montrer que l'alternance ça va jusqu'à des niveaux supérieurs et que c'est un moyen de formation qui a toutes ses lettres de noblesse et qui peut apporter, aussi bien au jeune qu'à l'entreprise des compétences tout à fait précises et pointues. Là, il y a un changement aussi des mentalités* » (Agefos PME)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Des préconisations pour développer le recours au contrat de professionnalisation ont été formulées à la suite d'études ou lors d'interventions. On pourra notamment se reporter aux éléments suivants :

- Agefos PME Nord Picardie « Les facteurs clés de développement du contrat de professionnalisation - Recruter en professionnalisant. Quelles perspectives pour les entreprises en Nord - Pas-de-Calais ». 17 février 2012, Référence du document : 1119.07, 41p
- IGAS, « Promotion de l'accès des publics éloignés de l'emploi au contrat de professionnalisation », Document de travail établi par O. Veber, janvier 2009
- GIP CARIF Ile-de-France, Les rendez vous de la formation, 8 juin 2011 : « OPCA : règles d'accès au contrat de professionnalisation, priorités et critères de financement »





## POURQUOI LES ENTREPRISES RECOURENT-ELLES AU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION ?

ENQUÊTE QUALITATIVE AUPRÈS DES OPCA  
EN NORD - PAS-DE-CALAIS



CONTACT  
**C2RP - Mission OREF**  
50 rue Gustave Delory 59000 Lille  
oref@c2rp.fr  
Tél. 03 20 90 73 44

