

# COLLECTION des RaPPORTS

JANVIER 90



N° 74

## FORMATION CONTINUE ET DEVELOPPEMENT DES P.M.E.

**L'émergence difficile de politiques locales  
reposant sur le partenariat**

Lysiane Cartelier et Bernard Simonin



**FORMATION CONTINUE  
ET DÉVELOPPEMENT DES P.M.E.**

**L'ÉMERGENCE DIFFICILE DE POLITIQUES LOCALES  
REPOSANT SUR LE PARTENARIAT**

**Lysiane CARTELIER et Bernard SIMONIN**

Cette étude a été réalisée à la  
demande de la  
Délégation à la  
Formation Professionnelle  
et du  
Commissariat général du Plan

Nous tenons à remercier toutes les personnes que nous avons rencontrées pour la réalisation de ce rapport. Nous espérons avoir traduit fidèlement les opinions exprimées et les situations relatées.

Nous exprimons notre gratitude toute particulière à l'ensemble des partenaires du D.P.R.H. à Saint-Nazaire et des actions locales FRAC-EDDF dans les Ardennes qui ont accepté de nous associer de très près à leurs initiatives. Nous remercions enfin vivement les services de l'INSEE de Champagne-Ardenne et de la D.R.T.E. des Pays de la Loire qui ont eu la gentillesse de réaliser les exploitations complémentaires qui nous étaient utiles pour analyser les pratiques de formation dans deux des zones étudiées.

## SOMMAIRE

		Page
<b>INTRODUCTION</b>		5
<b>Chapitre I</b>	<b>L'ATTITUDE DES P.M.E. FACE A LA FORMATION : EVOLUTIONS ET PESANTEURS.</b>	11
	<b>I - LES DIFFICULTES DE LA PROGRESSION DE L'EFFORT DE FORMATION DANS LES P.M.E..</b>	13
	<b>II - L'APPARITION INCONTESTABLE DE NOUVELLES LOGIQUES, MAIS SUR QUELLE ECHELLE ?</b>	19
	<b>III - LES SOURCES D'INFORMATION DISPONIBLES DANS NOS ZONES D'EMPLOI.</b>	22
	<i>a) Les limites de traitement national sur échantillon et l'émergence des enquêtes locales.</i>	22
	<i>b) Le questionnaire Champagne-Ardenne, la méthodologie du traitement.</i>	25
	<i>c) L'intérêt et les limites du questionnaire.</i>	32
	<b>IV - L'ANALYSE DES POLITIQUES DE FORMATION DES ENTREPRISES DE CHAMPAGNE-ARDENNE.</b>	35
	1. UNE ATTITUDE MEDIANE OU DES ACTIONS DE FORMATION EXISTENT, TOUT EN ETANT ENCORE ELOIGNEES DES PREOCU- PATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE.	35
	2. UNE MAITRISE DES POLITIQUES DE FORMATION EXTREMEMENT VARIABLE SUIVANT LES ETABLISSEMENTS ET TRES LIEE AUX STRATEGIES D'INVESTISSEMENT ET AUX REFLEXIONS SUR L'EVOLUTION DES QUALIFICATIONS.	37
	3. UNE TYPOLOGIE DES ETABLISSEMENTS REGROUPEES SELON LEUR COMPORTEMENT.	45
	<b>CONCLUSION.</b>	58
<b>Chapitre II</b>	<b>LE ROLE DES APPAREILS DE FORMATION LOCAUX.</b>	65
	<b>I - DE GROSSES DIFFERENCES DANS LES REPNSES DES APPAREILS DE FORMATION SELON LES BASSINS D'EMPLOI.</b>	70
	1. DANS LES ARDENNES, UNE CONCURRENCE ENTRE ORGANISMES QUI N'EMPECHE PAS LA COOPERATION.	71
	2. LES LIMITES DE L'OUVERTURE DANS LE BASSIN DE ROANNE.	76
	3. A SAINT-NAZAIRE ET A LANNION, UN APPAREIL DE FORMATION IMPORTANT, MOBILISE PAR LES ACTIONS DE RECONVERSION MAIS QUI DOIT AUJOURD'HUI REDEFINIR DES PRIORITES.	80
	<b>II - DES EVOLUTIONS A MOYEN TERME BIEN DIFFICILES A PREVOIR.</b>	85
	1. DES ORGANISMES PUBLICS DE FORMATION TIRAILLES ENTRE LA NECESSITE D'ASSURER LES STAGES POUR DEMANDEURS D'EMPLOI ET LEUR INTERET POUR LES ACTIONS EN ENTREPRISE	87

	2. DES ORGANISMES PROCHES DES MILIEUX PROFESSIONNELS DONT LES PRATIQUES EVOLUENT, MAIS QUI N'ONT PAS TOUJOURS EU, JUSQU'A PRESENT, UN ROLE DETERMINANT DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION	92
Chapitre III -	<b>DES ACTIONS-PILOTES VISANT A RENFORCER LES LIENS ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET LE DEVELOPPEMENT DES P.M.E..</b>	97
	<b>I - LES ENGAGEMENTS DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION ET L'UTILISATION DES FONDS REGIONAUX D'AIDE AU CONSEIL SUR DES BASES LOCALES : L'EXEMPLE DES ARDENNES.</b>	101
	1. L'EXPERIMENTATION DE LA DELEGATION REGIONALE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE CHAMPAGNE-ARDENNE.	103
	2. LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS A TIRER DES EXPERIENCES DE SEDAN ET DE LA ZONE DES TROIS CANTONS.	106
	3. L'EXISTENCE D'UNE ENTREPRISE-PHARE SUR LA ZONE.	107
	4. LE SUIVI DES EDDF.	109
	5. LA REVELATION DES CARENCES ...	110
	6. ...MAIS AUSSI L'OCCASION DE RENFORCER LE DYNAMISME DES APPAREILS DE FORMATION.	111
	7. CONSEIL EN FORMATION ET REFLEXION GLOBALE SUR LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.	112
	<b>II. LE DISPOSITIF DE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (DPRH) A SAINT-NAZAIRE.</b>	115
	1. DESCRIPTION DU DPRH.	116
	<i>a) Le public concerné.</i>	116
	<i>b) La structure et la formation.</i>	117
	<i>c) Caractéristiques du DPRH.</i>	118
	2. L'EVALUATION DU DPRH.	119
	<i>a) Le profil des stagiaires.</i>	120
	<i>b) Le bilan des stages et des placements en entreprises.</i>	123
	<i>c) Les conditions nécessaires à la réussite du DPRH.</i>	127
	<b>CONCLUSION</b>	135
ANNEXE I	<b>PRESENTATION DES QUATRE BASSINS D'EMPLOI.</b>	141
	LA VALLEE DE LA MEUSE.	145
	LA ZONE D'EMPLOI DE SAINT-NAZAIRE.	156
	LA ZONE D'EMPLOI DE LANNION.	163
	LA ZONE D'EMPLOI DE ROANNE.	170
	<b>TABLEAUX DE SYNTHESE PAR ZONE</b>	177
ANNEXE II	<b>QUESTIONNAIRE D'ENQUETE CHAMPAGNE-ARDENNE</b>	185
BIBLIOGRAPHIE		195

**INTRODUCTION**

Il y a aujourd'hui unanimité des partenaires sociaux sur la nécessité d'un développement important de l'effort de formation des entreprises et on voit se mettre en place progressivement un ensemble de mesures<sup>1</sup> destinées à relayer les effets de la loi de 1971 relative à l'obligation légale de formation. Parallèlement, les réflexions sur les liens entre politique de formation et stratégie globale de développement de l'entreprise se sont multipliées, de même que les tentatives pour redéfinir les fonctions de l'appareil de formation.

Il en résulte un sentiment de renouveau de la formation professionnelle, qui est toutefois tempéré par l'examen des statistiques disponibles sur la participation des entreprises à l'effort de formation. Le taux moyen continue, certes, à augmenter sensiblement, mais les écarts entre secteurs d'activité et entre classes de taille sont toujours énormes et une nette majorité de PME se garde bien de dépasser l'obligation légale. Pourtant, il est indéniable que les cas de PME augmentant brusquement leur effort de formation sont de plus en plus fréquents, sans qu'on sache bien mesurer, à l'origine de ce mouvement, l'importance respective des stratégies individuelles, des politiques sectorielles impulsées par des organisations professionnelles, des actions de grandes entreprises en faveur de leurs sous-traitants et des initiatives impulsées par un partenariat local.

Il paraît donc utile de s'interroger sur le rôle que joue aujourd'hui la formation continue dans des bassins d'emploi qui ont eu à définir, au cours de ces dernières années, des stratégies de sortie de crise. Constate-t-on l'émergence de dynamiques locales et, si oui, sur quoi s'appuient-elles principalement : politiques d'essaimage et de formation des grandes entreprises, volonté des collectivités territoriales de favoriser des actions novatrices, diffusion des nouvelles mesures développées par les pouvoirs publics grâce à l'appareil de formation ?

Le présent rapport cherche à apporter des éléments de réponse à ces questions, à partir de l'observation des évolutions récentes dans quatre bassins d'emploi de taille

---

<sup>1</sup> On peut citer la réforme du congé individuel de formation, la création des engagements de développement de la formation (EDDF) et du crédit d'impôt formation pour favoriser une programmation pluri-annuelle de l'effort de formation, l'affectation possible des Fonds Régionaux d'Aide au Conseil (FRAC) à des actions de conseil en formation.

moyenne où nous avons étudié auparavant l'impact d'autres segments de politiques publiques : rénovation des formations technologiques initiales et mesures d'aide à l'emploi des jeunes.

Ces zones d'emploi -Saint-Nazaire, Roanne, Lannion et la Vallée de la Meuse (soit la majeure partie du département des Ardennes)- ont toutes été durement touchées par la chute de l'emploi industriel. Constituées autour d'une ville moyenne, ne se situant pas à proximité immédiate de leur métropole régionale et n'accueillant pas de sièges sociaux de grandes entreprises, elles sont un bon exemple de bassins où, a priori, le développement de la formation professionnelle continue est assez difficile. Les organismes privés de formation et de conseil peuvent hésiter à s'y implanter faute d'un marché de taille suffisante, la situation spécifique de la zone n'est pas forcément bien connue des instances ayant la charge de définir une politique régionale de formation et l'absence de sièges sociaux importants prive le bassin de partenaires précieux en matière de réflexion sur les évolutions des procès de travail et sur les besoins en qualification qui en découlent.

Dans un premier chapitre, nous tenterons de faire le point sur l'attitude des petites et moyennes entreprises à l'égard de la formation. Faute de pouvoir travailler directement sur des données représentatives du comportement des établissements de nos quatre zones d'étude, nous reprendrons d'abord brièvement l'analyse des résultats de l'exploitation des déclarations fiscales des employeurs (déclaration 24-83). Puis nous ferons une présentation détaillée des résultats d'une enquête menée en 1986 sur l'ensemble de la région Champagne-Ardenne et réexploitée, pour ce rapport, par la Direction Régionale de l'INSEE et par le CREDOC. Cette enquête a un triple intérêt :

- elle porte sur un échantillon très important d'établissements employant au moins 10 salariés (environ 1100) interrogés, sur place, par un réseau d'enquêteurs qualifiés ;

- elle aborde divers domaines de la politique de l'entreprise -investissements matériel et immatériel, comportements d'embauche, politique de formation, évolution prévisible des métiers et des besoins en qualification-, ce qui permet de mettre en évidence les rapports entre l'attitude à l'égard de la formation d'une part et les politiques de gestion des ressources humaines et d'investissement d'autre part ;

- elle concerne un tissu d'entreprises qui, par bien des aspects, ressemble à celui de nos bassins d'emploi, ne serait-ce que par la forte proportion des établissements n'allant pas au-delà de l'obligation légale.

Des rapports<sup>1</sup> ont décrit, il y a quelques années, des responsables de PME portant un jugement très critique sur l'appareil de formation. Et l'on peut voir dans l'inadaptation de l'offre de formation et du conseil, l'une des causes principales de la faiblesse de l'effort de formation dans les PME. Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Les transformations des pratiques constatées dans les grands organismes de formation touchent-elles aussi les organismes présents dans nos zones ? Quels sont les facteurs qui semblent favoriser ces évolutions ou, au contraire, les freiner ? C'est ce que nous tenterons de déterminer dans le deuxième chapitre.

Enfin, nous présenterons dans le chapitre III les quelques expériences qui sont apparues exemplaires d'une volonté commune de renforcer le lien entre la formation professionnelle et le développement local. Dès la rédaction du projet, nous savions que de telles actions ne seraient pas observables sur chacun des bassins d'emploi. Après un premier examen, il s'est avéré pertinent de retenir, pour notre évaluation, les dispositifs mis en oeuvre dans la Vallée de la Meuse (actions de conseil sur un large échantillon d'entreprises appartenant à quelques cantons de l'arrondissement de Sedan, financées par les Fonds Régionaux d'Aide au Conseil et devant déboucher sur la conclusion d'engagements de développement de la formation) et dans le bassin de Saint-Nazaire (Dispositif de Perfectionnement des Ressources Humaines). Ces actions, qui ne sont pas très coûteuses, semblent avoir, sous certaines conditions, un impact relativement important et peuvent assez facilement être reproduites dans d'autres bassins d'emploi. Dans la mesure où nous les avons suivies de très près et où nous avons pu observer, sur plus d'un an, l'évolution des stratégies de leurs responsables en fonction des succès, mais aussi des obstacles qu'ils rencontraient, il a paru intéressant d'en faire une évaluation approfondie en insistant sur les facteurs indispensables à leur réussite. Nous espérons permettre ainsi à des partenaires locaux intéressés, de les reproduire dans les meilleures conditions.

---

<sup>1</sup> On peut citer, en particulier, le rapport de Jean-Paul GEHIN "Formation continue et PME" CEPEQ.

**Chapitre I**

**L'ATTITUDE DES P.M.E. FACE A LA FORMATION**

**ÉVOLUTIONS ET PESANTEURS**

## I - LES DIFFICULTÉS DE LA PROGRESSION DE L'EFFORT DE FORMATION DANS LES PME.

On sait que, compte tenu de la législation sur l'obligation légale de participation au financement de la formation professionnelle continue, l'effort de formation dans les entreprises est d'abord mesuré au niveau national, régional ou départemental par l'évolution du taux de participation financière.

Les tendances observées depuis 1972, c'est-à-dire à partir de l'instauration de l'obligation légale, sont éminemment favorables pour tous les types d'entreprises avec, en moyenne, un doublement des taux de participation induit en partie -il est vrai- par les relèvements successifs du taux légal (de 0,8 % du salaire brut en 1972 à 1,2 % depuis 1987).

Jean-Paul GEHIN et Philippe MEHAUT distinguaient dans un article récent<sup>1</sup> trois phases de développement des dépenses de formation des entreprises correspondant à la fois "à la situation générale de l'économie mais aussi à l'évolution de la législation et de la place accordée à la formation continue par les entreprises" :

- croissance sensible de 1972 à 1977, directement connectée aux obligations découlant de la loi de 1971 et de ses décrets d'application : passage progressif de l'obligation légale de 0,8 % à 1,1 % de la masse salariale avec en 1977 fiscalisation du 0,2 % destiné à la politique d'insertion des jeunes demandeurs d'emploi. Pendant cette période, c'est proportionnellement dans les petites entreprises (10 à 49 salariés) que le taux de participation financière augmente le plus ; très inférieur à l'obligation légale en 1972, il s'en rapproche progressivement tout en ne l'atteignant toujours pas en fin de période. Pendant ces cinq années, les écarts mesurés par les statistiques financières se réduisent nettement entre petites et grandes entreprises et entre secteurs.

---

<sup>1</sup> . J-P. GEHIN et Ph. MEHAUT "Former et mesurer : évolution des pratiques de formation et des modalités de comptabilisation" in Actualité de la Formation Permanente, n°98 septembre-octobre 1988.

Tableau n°1

**L'ÉVOLUTION DU TAUX DE PARTICIPATION FINANCIERE  
SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES**

	1972	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Classe 1 10 à 49 salariés	0,47	0,95	0,98	1,00	1,10	1,13	1,14	1,15	1,30
Classe 2 20 à 49 salariés	0,62	1,08	1,09	1,10	1,17	1,20	1,20	1,22	1,36
Classe 3 50 à 499 salar.	0,92	1,31	1,32	1,35	1,47	1,46	1,51	1,54	1,72
Classe 4 500 à 1999 sal.	} 1,91	1,71	1,74	1,81	1,94	2,02	2,12	2,24	2,44
Classe 5 2000 sal. et +		2,72	2,91	3,06	3,36	3,47	3,62	3,81	4,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,35</b>	<b>1,79</b>	<b>1,88</b>	<b>1,97</b>	<b>2,14</b>	<b>2,17</b>	<b>2,24</b>	<b>2,33</b>	<b>2,51</b>

Source : CEREQ - Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises - Exploitation du formulaire 24-83

- Essoufflement de la croissance entre 1978 et 1981 sous l'effet de la crise. La formation continue souffre des politiques de réduction des coûts initiées par les entreprises et la légitimité de ses formes dominantes est souvent remise en cause. Si les évolutions ont parfois été contrastées suivant les secteurs, elles ont été très homogènes pour toutes les tailles d'entreprises avec une hausse de moins d'un dixième de point en trois ans.

- Reprise très sensible de la croissance du taux de participation à partir de 1982 grâce à une forte augmentation de l'effort des entreprises de plus de 500 salariés, en particulier dans l'industrie. Par contre, jusqu'en 1986 la croissance reste faible dans les entreprises de moins de 500 salariés et l'écart se creuse entre PME et grandes entreprises.

L'année 1983 semblait pourtant avoir marqué le début d'un nouveau comportement des plus petites entreprises avec une hausse brutale du taux de participation (+ 0,10 point) qui n'était pas uniquement due à la nouvelle obligation de versement de 0,1 % de la masse salariale aux organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF). En effet, on remarquait une augmentation très nette de la proportion de salariés

des PME ayant bénéficié de stages après plusieurs années de stagnation à des niveaux assez bas.

Mais entre 1983 et 1986 l'effort financier pour la formation professionnelle n'augmente que faiblement dans les entreprises de moins de 500 salariés (+ 0,05 entre 1983 et 1986) alors qu'il continue sa progression très rapide chez les plus de 500 salariés (+ 0,40 point environ).

L'année 1987 voit une accentuation de l'effort des PME qui va au-delà du relèvement de l'obligation légale de 0,1 point lié au passage à 0,3 % du versement obligatoire aux organismes de mutualisation agréés au titre des formations en alternance. Les résultats provisoires pour 1988 confirment cette tendance.

L'avenir dira s'il s'agit comme en 1983 d'un mouvement conjoncturel ou s'il y a, enfin, un réel démarrage de la formation professionnelle dans les PME se traduisant par un dépassement généralisé du seuil de l'obligation légale.

Pour compléter l'analyse du taux de participation financière, il nous semble indispensable de souligner que l'utilisation exclusive du taux moyen comme indicateur d'évolution peut conduire à des conclusions erronées. Le fait que ce taux soit aujourd'hui plus de deux fois supérieur au niveau de l'obligation légale peut en effet laisser penser que celle-ci ne joue plus qu'un rôle annexe et qu'elle a perdu son caractère de référence pour une majorité d'entreprises. Or s'il est vrai qu'aujourd'hui 60 % des salariés des entreprises employant au moins dix personnes travaillent dans des structures où l'effort financier en matière de formation professionnelle dépasse l'obligation légale, on s'aperçoit que les proportions s'inversent si l'on raisonne en nombre d'entreprises : en 1987 comme en 1983, 73 % des entreprises (des PME dans leur très grande majorité) ne dépassent pas l'obligation légale.

La forte hausse du taux moyen sur cette période (de 2,14 % en 1983 à 2,51% en 1987) est donc plus le signe d'une accentuation de l'effort des entreprises qui dépassaient déjà le taux légal en 1983 que la preuve d'un intérêt nouveau pour la formation dans un large réseau de PME.

Tableau n°2

**LA RÉPARTITION DES ENTREPRISES  
SELON LEUR TAUX DE PARTICIPATION AUX DÉPENSES DE FORMATION  
(en pourcentages)**

Taux de participation	1983	1984	1985	1986	1987 (provisoire)
Inférieur à l'obligation légale	25	22	19	17	16
Au niveau de l'obligation légale	49	50	57	59	57
Supérieur à l'obligation légale	27	28	24	24	27
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100

Source : CEREQ - Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises - Décembre 1988.

Certes, il est encourageant de constater qu'un nombre de plus en plus réduit d'entreprises n'atteint pas l'obligation légale (16 % en 1987 contre 25 % en 1983) et que, parallèlement, diminue rapidement la proportion des PME obligées de verser au Trésor les sommes non utilisées pour la formation.

Mais il faut se souvenir que dans les petites entreprises, une part importante des dépenses déductibles de l'obligation légale correspond à des versements à des organismes agréés par l'Etat et à gestion paritaire qui n'ont pas forcément de contrepartie directe en termes de stages dont bénéficient des salariés de l'entreprise puisque les sommes recueillies sont mutualisées. Il s'agit des versements aux Fonds d'Assurance Formation (FAF), aux OPACIF et aux organismes agréés au titre des formations professionnelles en alternance (OMA) qui représentent en 1987 53 % des dépenses des entreprises de moins de 50 salariés et 36 % des dépenses des entreprises de 50 à 500 salariés. D'autres dépenses, d'un montant plus faible, ont encore moins de répercussions immédiates sur la formation des salariés des PME (autres versements à des organismes agréés, actions en faveur des demandeurs d'emploi, taxes parafiscales, contribution aux frais des CCI).

Il s'ensuit que l'augmentation du taux de participation financière dans les PME n'est qu'un indicateur très imparfait de l'évolution du volume des actions de formation destinées à leurs salariés alors que, dans les très grandes entreprises, 87 % des sommes déclarées dans la 24-83 correspondent à des actions exclusivement concentrées sur l'entreprise.

On connaît l'ambiguïté du concept même de formation professionnelle retenu par les textes, qui a souvent été dénoncé (malgré les améliorations contenues dans la circulaire du 14 mars 1986), parce que faisant une trop large place au formalisme du stage au détriment de l'apprentissage en continu sur le poste de travail ou d'autres formes d'actions ayant également pour but d'aboutir à une élévation des qualifications. On sait aussi que, lorsque les pratiques de formation vont bien au-delà de l'obligation légale, les entreprises ont tendance à ne faire figurer dans la déclaration 24-83 qu'une partie des actions menées, ce qui conduit à sous-estimer les écarts entre la minorité d'entreprises qui organisent beaucoup d'actions et la masse de celles qui restent proches de l'obligation légale<sup>1</sup>.

Malgré ces réserves, on peut quand même se référer à plusieurs indicateurs physiques de l'effort de formation comptabilisés dans les déclarations 24-83 : nombre de stagiaires et d'heures-stagiaires suivant la catégorie professionnelle, l'âge ou le sexe des salariés.

On se heurte toutefois à des difficultés méthodologiques importantes du fait de la sous-évaluation des déclarations des employeurs pour ce qui est du nombre de stagiaires de l'entreprise pris en charge par les FAF -sous-évaluation particulièrement gênante dans les petites entreprises-. Aussi les données publiées peuvent être différentes suivant qu'on s'en tient uniquement aux résultats des exploitations de la 24-83 ou qu'on essaie de corriger les biais ainsi introduits en utilisant les résultats obtenus par l'enquête directe auprès des FAF (comme le fait la Délégation à la Formation Professionnelle dans le document annexe au projet de loi de finances).

L'écart est très faible pour les grandes entreprises faisant peu appel aux FAF puisque par ces deux sources on aboutit aux résultats suivants :

- 44 % des salariés des entreprises de plus de 2.000 personnes ont bénéficié d'au moins un stage (hors contrats de formation en alternance) au cours de l'année 1987 contre environ 31 % des salariés des entreprises de 500 à 2000 personnes.

Mais les différences entre sources sont d'autant plus fortes qu'on s'intéresse aux entreprises plus petites ; la déclaration 24-83 semble sous-estimer d'un peu plus de 3 points la proportion de salariés en stage dans les entreprises de 50 à 499 personnes

---

<sup>1</sup> Sur les problèmes liés à la définition et à la mesure de la formation, cf. notamment la synthèse d'A. VOISIN "L'investissement formation : un état de la recherche" in "Education permanente - L'investissement formation".

(19,3% contre 22,8% pour les données rectifiées) et les résultats diffèrent de près de 50% pour les entreprises de 10 à 49 salariés (9,3 % de bénéficiaires par la 24-83, 13,6 % de bénéficiaires dans l'évaluation de la D.F.P., toujours hors contrats de formation en alternance).

Ces incertitudes limitent l'utilisation qui peut être faite des tableaux détaillés des publications du CEREQ sur les caractéristiques des stagiaires dans les petites entreprises. On peut néanmoins en tirer une série de conclusions :

- les salariés des entreprises de 10 à 49 salariés ont, aujourd'hui, trois à quatre fois moins de chances de participer à un stage de formation que les salariés des entreprises employant plus de 2000 personnes ;
- les durées moyennes des formations suivies dans le cadre du plan de formation sont courtes et ont tendance à diminuer sur le moyen terme dans toutes les classes de taille d'entreprise mais les grandes entreprises continuent à avoir des stages un peu plus longs (55 heures en moyenne) que les entreprises de moins de 50 salariés (40 heures) ;
- les grandes entreprises sont les seules à avoir développé largement les stages de formation pour les employés et ouvriers même non qualifiés. Dans les PME, la probabilité pour un ouvrier de suivre un stage est 3,3 fois inférieure à celle d'un cadre ou d'un technicien (4,5 fois si c'est un ouvrier non qualifié) alors que la différence est moindre dans les entreprises de plus de 2000 personnes (rapport de 1 à 1,7) ;
- la place prise par la formation des jeunes dans les petites entreprises à travers les contrats de formation en alternance (stages d'adaptation ou de qualification) et, plus traditionnellement, avec les contrats d'apprentissage, est très importante par rapport à l'effort global de formation dans cette classe de taille. Ainsi, dans les entreprises de 10 à 49 salariés, les jeunes bénéficiant d'un contrat de formation en alternance représentaient 23 % du total des stagiaires (hors apprentissage) en 1986. Comme les formations dispensées étaient relativement longues (plus de 300 heures en moyenne), plus de 50 % de l'effort de formation mesuré en heures-stagiaires était concentré sur ce public de jeunes de moins de 26 ans recrutés récemment par les entreprises. L'équilibre n'est pas du tout le

même dans les entreprises de plus de 500 salariés : moins de 10 % des heures-stagiaires déclarées en 1986 concernent les contrats de formation en alternance.

En résumé, l'image de la formation dans les PME qui ressort de l'exploitation des déclarations 24-83 est la suivante :

- un taux de participation financière qui, la plupart du temps, ne dépasse pas l'obligation légale ;
- des dépenses qui transitent, pour une part toujours croissante, par les organismes mutualisateurs, ce qui implique que les salariés de l'entreprise n'en sont pas forcément les bénéficiaires. Si, en 1987, 88 % d'entreprises de 50 à 500 salariés ont eu au moins un salarié en stage, une proportion importante, quoique minoritaire<sup>1</sup>, des entreprises de 10 à 49 salariés n'en n'ont eu aucun alors qu'elles ont pour la plupart rempli leur obligation légale ;
- des stages de formation qui se concentrent sur les cadres et la maîtrise d'une part, sur les jeunes nouvellement embauchés avec un contrat de formation en alternance d'autre part, et qui touchent peu les employés et, surtout, les ouvriers ;
- un écart dans l'effort de formation avec les grandes entreprises qui, sur moyenne période, n'a guère tendance à diminuer.

## **II - L'APPARITION INCONTESTABLE DE NOUVELLES LOGIQUES. MAIS SUR QUELLE ÉCHELLE ?**

Les résultats qui viennent d'être présentés nous permettent d'apprécier des évolutions quantitatives mais ils ne nous disent rien, directement, sur les logiques développées par les politiques de formation et sur leurs transformations. La faible proportion des salariés des PME ayant accès à des stages, notamment parmi les personnels peu qualifiés et la durée très courte de la plupart des actions sont des indications suffisantes pour conclure qu'il n'y a pas aujourd'hui dans les PME généralisation des programmes de formation de grande ampleur. Par contre, il est tout-à-fait impossible de juger du degré et

---

<sup>1</sup> Les résultats de l'exploitation de la 24-83 aboutissent à un taux de 54 % (hors formations en alternance) mais ils sont sur-estimés du fait de la non-comptabilisation fréquente des stagiaires pris en charge par les FAF.

du mode d'intégration des actions de formation dans une stratégie plus vaste de développement des PME.

Or ce thème apparaît tout-à-fait central dans les réflexions qui sont menées depuis quelques années à propos des nouvelles pratiques de formation en entreprise et les articles sur l'investissement formation ... ou la formation investissement, se sont multipliés dans les revues spécialisées : "Etudes et expérimentations", "l'Année de la formation", "Education Permanente" etc ... Nous ne reviendrons pas sur le danger du concept pris au sens strict qui suppose des calculs de rentabilité bien problématiques ni sur l'utilité évidente du "mythe"<sup>1</sup> pour apporter à la formation un statut et une crédibilité supérieure auprès des partenaires de l'entreprise.

Nous voulons insister par contre sur l'enjeu d'une meilleure connaissance de l'articulation entre programme de formation et objectifs économiques de l'entreprise par rapport à l'objet même de notre étude. Analyser, comme nous le ferons dans la suite de ce rapport, les chances de succès d'actions de formation pilotes et d'assez grande ampleur largement tournées vers les PME de bassins d'emploi plutôt excentrés et en difficulté, suppose qu'on ait au moins quelques idées sur la proportion et le profil des entreprises qui sont déjà sensibilisées à une logique économique de la formation, ou qui pourraient l'être aisément.

Or, sur ce point, les quelques statistiques disponibles ne nous donnent guère d'informations ou peuvent même sembler contradictoires. Entre la stabilité apparente du comportement de la plupart des PME qui se contentent, au mieux, d'un strict respect de l'obligation légale et les résultats surprenants d'un sondage IFOP-ETMAR de 1987<sup>2</sup> où 64 % des chefs d'entreprise de plus de 50 salariés et 55 % des chefs d'entreprise de moins de 10 salariés considèrent la formation comme un "investissement productif", il y a un gouffre qui semble être le signe d'une évolution des discours plus rapide que celle des pratiques. Au moins sait-on qu'il existe des cas de plus en plus fréquents de PME qui se situaient auparavant au niveau de l'obligation légale et qui modifient brutalement leur comportement de formation, ce qui conduit à des budgets multipliés par 4 ou 5. Comme le soulignent P. CLEMENCEAU et M-P. MONTAY<sup>3</sup>. "Ces nouveaux comportements ne gomment pas totalement

---

<sup>1</sup> Pour reprendre le titre de l'article de Pierre CASPAR et Alain MEIGNANT dans le n° 95 d'Education Permanente.

<sup>2</sup> Dont les résultats sont commentés par Hugues LENOIR dans "L'année de la Formation 1987".

<sup>3</sup> "La politique de formation des entreprises - Stabilité apparente ou... changements localisés?" par P. CLEMENCEAU et M-P. MONTAY. Etudes et Expérimentations n° 34.

les différenciations anciennes ... mais ils s'imposent de manière transversale. Il demeure des différences fortes entre grandes entreprises et PME, entre secteurs formateurs et secteurs non formateurs. Mais ces différenciations se doublent maintenant d'écart encore plus importants au sein d'une même activité économique entre les entreprises qui font de la formation et celles qui n'en font pas. Les écarts selon ce critère sont sans doute supérieurs en termes de dépenses à ceux observés sur les statistiques moyennes entre secteurs d'activité différents. De même les positionnements économiques semblent très différents entre les deux types d'entreprises".

Ces réflexions nous paraissent très importantes car, en remettant en cause la toute puissance des analyses sectorielles ou par taille d'entreprise pour expliquer les comportements de formation des entreprises, elles légitiment du même coup l'intérêt des programmes s'adressant aux PME et menés sur des critères géographiques (bassins d'emploi par exemple). Et elles rendent d'autant plus indispensables, si l'on veut progresser dans la connaissance des déterminants des politiques de formation, des observations sur les politiques individuelles des entreprises qui prennent en compte non seulement des variables "formation" mais aussi des informations relatives à la gestion de la main-d'oeuvre, aux politiques d'investissements matériel et immatériel et aux évolutions prévisibles des qualifications qu'elles impliquent et, plus généralement, à la stratégie de développement à moyen terme de l'entreprise.

La Délégation à la Formation Professionnelle a financé de nombreuses recherches<sup>1</sup> sur les thèmes de la formation professionnelle dans les stratégies d'entreprises et de l'évolution des pratiques de formation dans l'entreprise. Beaucoup de ces rapports seront remis, comme le nôtre, dans le courant de 1989 et les études déjà achevées depuis quelques temps et assez largement diffusées, telles celle de Richard WALTHER<sup>2</sup> s'attachent plutôt à analyser les pratiques de grandes entreprises ou d'entreprises exemplaires, au moins par certaines de leurs initiatives -pratiques innovantes de formation, projets d'entreprise ...-. Elles n'ont donc pas pour but d'appréhender la diffusion d'une logique économique d'utilisation de la formation continue dans un large tissu d'entreprises. Toutefois, deux rapports en cours de réalisation recoupent très précisément nos préoccupations :

---

<sup>1</sup> Une liste en était dressée par A. VOISIN dans son article "L'investissement formation : un état de la recherche" du n° 95 d'Education Permanente.

<sup>2</sup> "L'investissement formation : Etudes de cas, propositions pour une meilleure maîtrise de l'investissement formation dans les entreprises". ADEP 1987.

- l'enquête du CEREQ sur les politiques de formation continue des entreprises conduites par questionnaire fermé auprès d'un échantillon de 800 entreprises et établissements représentatifs du champ couvert par l'obligation légale ;

- l'étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Essonne sur l'adéquation entre le plan de formation et la stratégie de l'entreprise réalisée à l'aide d'une enquête directe auprès de 100 PME-PMI puis par questionnaire auprès de 3000 entreprises.

Dans les deux cas il s'agit d'apprécier, sur une grande échelle, le degré actuel de cohérence entre les politiques de formation des entreprises et leurs objectifs de développement. C'est exactement le but que nous nous sommes fixés en réexploitant avec la Direction Régionale de l'INSEE de Reims l'enquête sur les besoins des entreprises en qualification réalisée auprès d'un très large échantillon d'établissements de la Région Champagne-Ardenne. Il va de soi que nous souhaitons confronter les résultats que nous allons présenter maintenant à ceux du CEREQ et de la CCI de l'Essonne dès que leurs rapports seront diffusés. D'autant qu'il est certainement possible de progresser sensiblement dans la méthodologie de telles enquêtes, qui risquent de se multiplier rapidement avec la création, encouragée par l'Etat, d'Observatoires Régionaux qui travailleront sur ces thèmes.

### **III - LES SOURCES D'INFORMATION DISPONIBLES DANS NOS ZONES D'EMPLOI.**

*a) Les limites du traitement national sur échantillon et l'émergence des enquêtes locales.*

L'évaluation des chances de succès et des conditions nécessaires à la mobilisation de l'éventail des instruments existants pour contribuer à développer des synergies locales assez larges qui profitent pleinement aux PME, suppose au préalable, nous l'avons dit, une analyse des forces et des faiblesses des appareils de formation intervenant sur les bassins d'emploi étudiés et un examen des politiques actuelles de formation des entreprises implantées sur nos zones. Si l'étude des appareils de formation dans chacun des quatre bassins d'emploi retenus n'a pas soulevé de difficultés particulières (cf. chapitre suivant), il a été beaucoup plus délicat de caractériser les politiques de formation des entreprises à partir de l'exploitation d'informations statistiques directement disponibles. L'étude détaillée de la liste des entreprises et des établissements de nos bassins d'emploi pour lesquels le CEREQ disposait d'informations provenant de l'exploitation de la 24-83 nous a plutôt amenés à conclure que

le travail assez lourd que nous demanderions au CEREQ pour la fourniture de données statistiques risquait fort de ne pas déboucher sur des résultats utilisables pour caractériser, même sommairement, l'effort de formation dans les PME de nos zones<sup>1</sup> et nous n'avons trouvé aucun interlocuteur local disposant d'une synthèse chiffrée sur le sujet en dehors de données très partielles détenues par des FAF.

Par contre, il est apparu que de plus en plus souvent des initiatives locales sont prises pour mieux connaître les besoins et les pratiques des entreprises en matière de formation, d'embauche et d'investissement. Rien de tel n'a été fait jusqu'à présent à Lannion et à Roanne mais nous avons eu la chance que deux enquêtes récentes et très complètes aient été lancées sur ce thème dans la zone d'emploi de Saint-Nazaire et dans la Région Champagne-Ardenne.

La DDTE est à l'origine de l'enquête de Saint-Nazaire qui s'est déroulée début 1988 et a été traitée conjointement par l'AFPA Conseil des Pays de Loire et par la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi.

L'enquête Champagne-Ardenne est née de la volonté de nombreux partenaires régionaux de mieux connaître l'évolution des besoins des entreprises en qualification. Ont été associés à cette opération à l'initiative de la CGPME et de l'ANPE : la Préfecture de Région, le Conseil Régional, la DAFCO, la CRCI etc... Le traitement de l'enquête a été confié à la Direction Régionale de l'INSEE.

Dans ces deux enquêtes, les sujets abordés ont été assez vastes puisqu'il s'agissait de comprendre à la fois les pratiques de recrutement, d'investissement et de formation continue à la lumière de toute une série de données objectives -qualification des personnes employées, formules d'aide à l'embauche utilisées, type d'activité, évolutions technologiques récentes, etc...-, de prévisions sur un avenir proche -nouveaux besoins en qualification, nature des investissements et des recrutements prévus- et d'avis sur le système de formation initiale et continue.

---

<sup>1</sup> Du fait principalement des taux de sondage utilisés pour l'exploitation statistique nationale des formulaires : 1/10 pour les entreprises de 10 à 19 salariés, 1/5 pour les entreprises de 20 à 49 salariés et de quelques non-réponses d'entreprises de plus grande taille. Par ailleurs, les DRFP n'effectuaient pas encore, lorsque nous les avons rencontrées, les traitements régionaux spécifiques des 24-83 qui devraient permettre d'améliorer sensiblement la connaissance des situations locales.

La multiplicité des problèmes traités, le nombre élevé des questions et l'hétérogénéité des entreprises interrogées quant à leur taille, leur secteur d'activité ou leur situation entraînent de redoutables problèmes d'exploitation. S'il est toujours possible de sortir des tris à plat et quelques tris croisés permettant d'avoir une image de la situation moyenne sur la zone géographique considérée, il est plus difficile de mettre en évidence tous les enchaînements de causalités pertinents ou, au moins, les corrélations les plus fortes qui permettraient de construire une typologie des entreprises tenant compte de tous les éléments étudiés dans ces enquêtes. Il faut en effet disposer d'une problématique assez précise et admise par l'ensemble des partenaires et de moyens de traitement informatiques et statistiques relativement puissants.

Dans ce contexte, le CREDOC ne s'est pas contenté d'utiliser des résultats déjà sortis mais a collaboré avec les services chargés de l'exploitation de ces enquêtes pour définir, à partir des premiers résultats, les variables de synthèse qui, croisées entre elles, devaient être à l'origine d'une analyse plus complète des liens entre le comportement des entreprises en matière de formation, les politiques d'embauche, les politiques d'investissement et la perception des besoins nouveaux en qualification.

Compte tenu d'un nombre relativement réduit de questionnaires exploitables à Saint-Nazaire (147 sur les 339 établissements du champ de l'enquête) et de l'impossibilité où nous nous sommes trouvés d'utiliser des logiciels de traitements statistiques assez sophistiqués, nous n'avons pu exploiter l'enquête aussi complètement que nous l'aurions souhaité. Nous nous contenterons donc de présenter ses résultats dans le chapitre III, lorsque nous rendrons compte des motifs qui ont été à l'origine de la création du Dispositif de Perfectionnement des Ressources Humaines dans l'arrondissement.

Par contre nous avons pu travailler à l'INSEE de Reims avec les statisticiens du service des études qui ont mobilisé, autant qu'il était nécessaire, tous les logiciels statistiques dont ils disposaient. Il a donc été possible de bâtir des typologies d'entreprises que nous allons présenter maintenant.

Restait à déterminer le champ des établissements retenus pour nos analyses. Il était clair qu'il ne servait à rien de conserver pour l'exploitation les questionnaires des entreprises artisanales ou des petits établissements commerciaux non soumis à l'obligation légale dans la mesure où leur politique de formation n'était pas l'objet de notre étude. Mais le choix de la zone d'observation était moins simple. Puisque nous nous attachons par ailleurs à évaluer des actions menées dans le département des Ardennes, il aurait été naturel de limiter

nos observations aux seuls établissements ardennais mais on réduisait alors à moins de 250 la taille de notre échantillon, ce qui fragilisait grandement la construction d'une typologie. Nous avons donc préféré garder tous les établissements régionaux d'au moins dix salariés, au nombre de 1098, d'autant que l'examen des réponses à l'enquête ne mettait en évidence aucune spécificité ardennaise, si ce n'est une utilisation un peu plus faible des mesures jeunes et, surtout, du SIVP (du fait d'une politique du SPE qui dès 1985 avait voulu éviter tout abus) et une insatisfaction plus marquée sur le manque d'informations disponibles en matière de formation dans les petits établissements.

D'autre part la Région Champagne-Ardenne, dans son ensemble, a des caractéristiques qui la rapprochent beaucoup du type de zones que nous étudions :

- forte importance de l'industrie dans la moitié des bassins d'emploi,
- grande sensibilité à la crise avec, en 1986, l'un des taux de chômage régionaux les plus élevés et la baisse de l'emploi industriel la plus forte depuis 1980 après la Franche-Comté et le Nord-Pas-de-Calais.
- faible effort de formation dans les entreprises d'au moins 10 salariés. Au moment de l'enquête, le taux de participation financière est le plus bas de toutes les régions françaises, à égalité avec la Franche-Comté<sup>1</sup>. Il est quand même très légèrement supérieur au taux enregistré pour le seul département des Ardennes (1,49 contre 1,42).

***b) Le questionnaire Champagne-Ardenne, la méthodologie du traitement.***

L'enquête a mobilisé des moyens importants puisqu'elle a concerné un nombre élevé d'entreprises dont les responsables ont été interrogés sur place par des agents de l'ANPE et des Conseillers en Formation Continue. Elle a été conduite au cours du troisième trimestre 1986, avec un champ d'enquête englobant tous les établissements du secteur privé ayant au moins un salarié qu'ils soient ou non siège social de l'entreprise. Tous les établissements de cinquante salariés et plus ont été contactés et pour les établissements plus petits le taux de sondage théorique variait en fonction de la taille.

---

<sup>1</sup> La Région Champagne-Ardenne est en dernière place, que l'on prenne en compte les seules entreprises de la Région ou qu'on inclue également les établissements de plus de 50 salariés ayant leur siège social hors de la Région. Source CEREQ. Exploitation 24-83.

Finalement, compte tenu des non-réponses et des questionnaires qui se sont révélés inexploitable, le taux de réponse réel par tranche de taille a été le suivant :

Taille de l'établissement	Proportion des établissements pour lesquels on dispose d'un questionnaire complet
50 salariés et plus	1 sur 1,4
10 à 49 salariés	1 sur 14
5 à 9 salariés	1 sur 19
1 à 4 salariés	1 sur 57

Pour les établissements qui nous intéressent (au moins 10 salariés), on a donc une information très étendue sur les établissements d'au moins 50 salariés, avec une enquête presque exhaustive pour les plus grands et un taux de réponse d'environ 1 sur 1,5 pour les 50 à 199 salariés. Par contre le taux de couverture est beaucoup plus faible pour les établissements de 10 à 49 salariés, avec de plus des disparités suivant les secteurs d'activité.

Au total sur les 28.295 établissements du champ de l'enquête, 1664 questionnaires ont été exploités, se répartissant ainsi :

Taille de l'établissement	Nombre de questionnaires exploités
500 salariés et plus	41
De 200 à 499 salariés	140
De 50 à 199 salariés	554
De 10 à 49 salariés	363
<b>Sous-total 10 salariés et plus</b>	<b>1098</b>
De 1 à 9 salariés	566

Le questionnaire s'organise en huit parties (cf. exemplaire en annexe II) :

- A Les caractéristiques de l'établissement (16 questions),
- B L'embauche réalisée (28 questions),
- C L'investissement réalisé dans l'établissement (70 questions),
- D L'investissement prévu dans l'établissement (70 questions),
- E Les besoins prévisionnels en personnel (30 questions),
- F L'évolution des métiers de votre profession (11 questions communes + 6 questions par métier présent dans l'établissement),
- G La formation dans votre établissement (15 questions).

L'ordre de ces parties et le nombre des questions posées au sein de chacune d'entre elles, font apparaître l'importance toute particulière accordée à la compréhension des décisions d'investissement et à l'analyse des prévisions d'évolution des métiers. Les questions sur la formation des salariés sont moins nombreuses (cf. la suite du texte sur les limites du questionnaire) et sont nettement séparées du reste du questionnaire ce qui garantit, à notre sens, que les réponses fournies dans cette partie ne sont pas influencées par les réponses sur les thèmes précédents.

Le nombre total des questions posées étant extrêmement élevé -de 250 pour un petit établissement à 400 ou plus pour un établissement avec de nombreux métiers- il n'est pas envisageable de caractériser le comportement de chaque entreprise en fonction des réponses à l'ensemble de ces questions.

Nous avons donc décidé avec l'INSEE de Reims de retenir une vingtaine de variables de synthèse qui nous serviront à établir une typologie d'établissements. Ces variables ont été créées à partir des réponses aux questions de base qui nous ont paru, après une première phase d'exploitation, refléter le mieux les différences de comportement constatées entre les entreprises dans chacun des grands domaines abordés par le questionnaire.

La liste des variables et les modalités retenues, volontairement peu nombreuses pour pouvoir utiliser les techniques habituelles d'analyse de données sont les suivantes :

1. **LES VARIABLES ACTIVES** (qui déterminent la typologie)

11. **Le comportement d'embauche** (Les mouvements saisonniers sont exclus).

\*Taux = nombre d'embauches non saisonnières 12 derniers mois/Total salariés

GEMB = Grand (taux > 30 %)

MEMB = Moyen (10 % <= taux <=30 %)

PEMB = Petit (taux <10 %)

\*Les types d'embauche :

EDEV = A embauché pour de développer

EBRO = A embauché pour remplacer les départs

\*Le recours à l'ANPE :

ANPE : Fait appel à l'ANPE

\*Les difficultés rencontrées :

EDIF = A des difficultés pour trouver le personnel recherché

\*Les besoins prévisionnels :

BPER = Prévoit des besoins en personnel pour les trois années à venir

12. **Investissement et évolution des qualifications** (3 ans passés ou 3 ans à venir)

\*Investissement technologique lourd (hors bureautique)

ITE2 = Investit AVEC modification des qualifications

ITE1 = Investit SANS modification des qualifications

ITE0 = N'investit pas

\*Investissement dans les fonctions organisation gestion et commerce

IOR2 = Investit AVEC modification des qualifications

IOR1 = Investit SANS modification des qualifications

IOR0 = N'investit pas

\*Besoins en qualification complémentaire

CBQ = Besoin pour les métiers de cadres

- TBQ = Besoin pour les métiers de TAM  
 EBQ = Besoin pour les métiers d'employés  
 OBQ = Besoin pour les métiers d'ouvriers

*nb : Chaque catégorie de besoins peut être détaillée suivant la fonction demandée : technique, organisation-gestion, commerce-communication.*

### 13. Pratiques de formation

\*Investissement dans la formation :

- IFOR = Déclare investir dans la formation

\*Utilisation des mesures jeunes (récente ou prévue)

- DFO1 = Utilise les mesures les plus formatrices : contrats d'apprentissage ou de qualification  
 DFO2 = Utilise les contrats d'adaptation  
 DFO3 = N'utilise que les formules de stages (jeunes SIVP etc ...)  
 DFO4 = N'utilise aucune mesure mais les connaît  
 DFO5 = Ne connaît pas les mesures jeunes

\*Formation des salariés

-Types de stages :

- STA2 = Organise toutes sortes de stages  
 STA1 = Utilise certains types de stages  
 STA0 = Ne pratique aucun stage

\*Plan de formation :

. Existence :

- PLF3 = Plan de plus d'un an  
 PLF2 = Plan d'un an  
 PLF1 = Formation au coup par coup  
 PLF0 = N'a aucune politique de formation

. Contenu (*pour ceux qui ont un plan*)

- CF3 = Mobilisation du personnel par la formation (adhésion au projet d'entreprise)  
 CF2 = Les stages doivent répondre aux évolutions informatiques

CF1 = Il y a un contenu précis de la formation mais qui n'est pas lié massivement ni à CF2 ni à CF3

CF0 = Aucune description précise du contenu des formations

\*Appel à des conseillers en formation :

CONS = Fait appel à des conseillers

INFO = Est suffisamment informé des dispositifs

\*Le responsable formation de l'établissement :

REF1 = C'est un cadre de la direction du personnel

REF2 = C'est un dirigeant de l'entreprise

REF3 = Il n'y en a pas ou c'est un subalterne

## 2. LES VARIABLES ILLUSTRATIVES (qui ne participent pas à la construction de la typologie)

### 21. Le taux d'encadrement :

Taux = Nombre de cadres + TAM/Total salariés

GCAD = Grand (taux > 30 %)

MCAD = Moyen (10 % <= taux <=30 %)

PCAD = Petit (taux < 10 %)

### 22. Le niveau de qualification :

\*Si les employés représentent au moins 25 % du total des salariés :

Taux = Nombre d'employés qualifiés / Total employés

GTQE = Taux de qualification des employés élevé (taux > 90 %)

MTQE = Taux de qualificat. des employés moyen (60% <=taux<=90%)

PTQE = Taux de qualification des employés faible (taux <60 %)

\*Si les ouvriers représentent au moins 25 % du total des salariés :

Taux = Nombre d'ouvriers qualifiés / Total ouvriers

GTQO = Taux de qualification des ouvriers élevé (taux > 80 %)

MTQO = Taux de qualificat. des ouvriers moyen (40% <=taux <= 80%)

PTQO = Taux de qualification des ouvriers faible (taux < 40 %)

**23. Le niveau de responsabilité de l'établissement :**

- GRES = L'établissement est siège social  
 MRES = L'établissement n'est pas siège social mais a la responsabilité de la formation d'au moins une partie des salariés  
 PRES = L'établissement n'est pas siège social et n'a pas à organiser la formation des salariés

**24. Le secteur d'activité en 16 postes**

- ENE = Energie (13 établissements interrogés dans l'enquête)  
 IAA = Industries agricoles et alimentaires (100 établissements)  
 IBI = Industries des biens intermédiaires (179 établissements)  
 IBE = Industries des biens d'équipement (99 établissements)  
 IBC = Industries des biens de consommation (128 établissements)  
 BTP = Bâtiment, Génie-civil et Agricole (96 établissements)  
 CGN = Commerce de gros non alimentaire (53 établissements)  
 CGA = Commerce de gros alimentaire (37 établissements)  
 CDN = Commerce de détail non alimentaire (33 établissements)  
 CDA = Commerce de détail alimentaire (45 établissements)  
 TRA = Transports (50 établissements)  
 REP = Réparation et commerce de l'automobile (33 établissements)  
 HCR = Hôtels, cafés, restaurants (18 établissements)  
 SME = Services marchands aux entreprises (50 établissements)  
 SMP = Services marchands aux particuliers (111 établissements)  
 AFI = Ensemble des organismes financiers (53 établissements)

**24. La taille de l'établissement :**

- M050 = De 10 à 49 salariés (déclarés à l'enquête)  
 M200 = De 50 à 199 salariés (déclarés à l'enquête)  
 M500 = De 200 à 499 salariés (déclarés à l'enquête)  
 P500 = Plus de 499 salariés.

Avant d'en présenter les résultats, il nous paraît nécessaire de souligner l'intérêt et les limites de ce questionnaire, d'autant qu'il est utilisé ici pour construire une typologie

et qu'on sait bien que la validité d'une typologie est très fortement dépendante de la pertinence des variables actives qui ont été retenues et de la qualité des réponses et de leur codage.

*c) L'intérêt et les limites du questionnaire.*

Son premier intérêt est d'être très détaillé, d'avoir été rempli grâce à une interrogation directe des responsables d'entreprises par un réseau d'enquêteurs particulièrement compétents et d'aborder divers aspects des politiques d'entreprise - investissement, embauche, gestion prévisionnelle des qualifications, formation des salariés et des nouveaux recrutés- sans en privilégier aucun. On est donc là, a priori, dans une situation idéale pour l'étude des interdépendances qui peuvent exister entre les divers segments des stratégies d'entreprises et c'est bien dans cet axe de recherche que son exploitation se révèle particulièrement intéressante.

Le fait que le questionnaire de base soit très détaillé et qu'il soit séparé en plusieurs parties distinctes ne constitue pas un handicap, bien au contraire, pour la compréhension de ces stratégies. Il permet à la fois de traiter les réponses à chacune des parties, comme l'ont fait l'INSEE et l'Observatoire Permanent de l'évolution des qualifications, et de mettre à jour des logiques d'ensemble grâce à la construction de variables de synthèse à partir du questionnaire d'origine, variables dont le pouvoir explicatif est certainement supérieur à celui des réponses directes des entreprises à des questions relativement générales qui risqueraient plus d'être entachées d'une bonne part de subjectivité. Il suppose toutefois des moyens importants car le questionnaire est trop lourd pour qu'une enquête par voie postale aboutisse à des taux de réponse satisfaisants et parce qu'une exploitation approfondie nécessite de travailler sur du matériel informatique relativement puissant.

Mais il est normal pour une enquête relevant de préoccupations encore nouvelles que toutes les questions ne "rendent" pas autant qu'on l'aurait souhaité, que certaines se révèlent mal formulées, que l'absence de quelques thèmes soit gênante pour appréhender les logiques d'ensemble. Le questionnaire Champagne-Ardenne n'échappe pas à ce type de critiques. Les questions qu'il faudrait plus particulièrement revoir pour une future enquête sont les suivantes :

- \* Sur les caractéristiques de l'établissement, les répartitions des effectifs par catégorie socio-professionnelle fournies par les entreprises semblent très

incertaines car les distinctions qualifiés-non qualifiés pour les employés et ouvriers sont difficilement vérifiables. Les analyses de données aboutissent à une indépendance presque complète entre le comportement des entreprises en matière de formation et d'investissement et le taux de qualification de la main-d'oeuvre non cadre. Ce résultat, s'il était vérifié, mériterait d'être souligné. Mais nous ne sommes pas assez sûrs des réponses des entreprises pour oser le mettre en avant. Cette enquête s'adressant aux établissements de toutes tailles, il n'était pas possible d'utiliser systématiquement les résultats de l'enquête "structure des emplois", qui n'est remplie qu'au-delà de dix salariés. Mais lorsqu'on ne travaille que sur les entreprises soumises à l'obligation légale, il est certain qu'il vaut mieux se servir des résultats de l'enquête structures des emplois (comme le fait d'ailleurs le CEREQ dans plusieurs études récentes), plutôt que de demander à l'entreprise une répartition des effectifs par grande catégorie socio-professionnelle que l'on ne sait pas interpréter par la suite.

- \* Les deux parties sur les comportements d'embauche et les besoins prévisionnels en personnel sont les moins satisfaisantes du questionnaire. L'absence très fréquente de réponse aux questions sur le nombre de salariés de chaque catégorie socio-professionnelle qu'il faudra recruter ou promouvoir dans les trois années à venir, prouve, s'il en était besoin, qu'il est illusoire d'espérer des réponses précises à ce genre de questions. Il est de beaucoup préférable de se contenter d'interroger les entreprises sur les grandes tendances d'évolution (plus ou moins de cadres, de techniciens ...) comme l'a fait, avec succès, le SPE dans l'enquête sur Saint-Nazaire. Quant à la partie sur les embauches réalisées depuis douze mois, on peut regretter qu'elle n'ait pas été plus complète. La distinction embauches saisonnières/autres embauches n'est pas suffisante et, là encore, l'enquête de Saint-Nazaire a prouvé qu'il était possible d'obtenir des informations satisfaisantes sur le nombre des embauches réalisées par niveau de qualification et sur les exigences des entreprises en matière de diplômes pour leurs recrutements récents, questions absentes dans l'enquête Champagne-Ardenne. Par contre, les questions posées sur l'utilisation des mesures jeunes et des autres aides à l'embauche se sont révélées très précieuses pour construire nos typologies.
- \* Les questions relatives aux investissements récents ou programmés et à l'évolution prévisible des métiers présents dans l'entreprise étaient précises et semblent avoir été, en général bien remplies. Notons que le fait de demander à

l'entreprise si elle investissait dans la formation, en même temps qu'on l'interrogeait sur toute une série d'autres investissements -matériels ou immatériels- a donné des résultats beaucoup moins favorables à l'investissement-formation que ne le laissait entendre l'enquête de l'IFOP, centrée sur les politiques de formation : 35 % seulement des établissements de dix salariés et plus déclarent avoir investi dans la formation ou avoir l'intention de le faire contre 60 % dans le sondage IFOP-ETMAR.

Quant à la partie sur la formation, on peut lui reprocher d'être trop brève et de comporter des questions à la formulation trop imprécise.

Une lacune importante est l'absence de tout indicateur permettant de quantifier en termes financiers ou physiques l'effort de formation dans l'entreprise. On ne connaît ni le montant des dépenses de formation ni le nombre des stagiaires ou des heures-stagiaires. L'INSEE souhaitait une connexion avec le fichier des 24-83 qui ne pouvait être que partielle et qui nécessitait une procédure administrative lourde (passage devant le CNIL) qui n'a finalement pas été retenue. Sans aller jusque-là, il était certainement envisageable de poser directement à l'entreprise des questions sur l'ordre de grandeur de son effort financier et sur le nombre de stagiaires au cours de l'année précédente. Cette absence nous a beaucoup gênés pour l'interprétation des résultats même si les réponses aux questions relatives au plan de formation, à son contenu, aux types de stages organisés se sont révélées finalement fiables et moins imprécises qu'on aurait pu le craindre. Toutefois, il est clair que les réponses enregistrées à la question ouverte sur le contenu du plan de formation, testent autant la capacité du responsable interrogé à présenter de façon cohérente les objectifs de l'entreprise en matière de formation que le caractère réellement coordonné du programme de stages. Sur ce point une question listant les types de stages par grand domaine et demandant à l'entreprise si de tels stages avaient été suivis ou étaient programmés aurait permis des vérifications précieuses.

Les critiques faites au questionnaire peuvent paraître nombreuses mais elles ne portent que sur une minorité de questions et elles ne remettent pas en cause la validité des résultats que nous allons présenter maintenant. Simplement, un questionnaire plus complet aurait permis d'aller plus loin dans l'analyse, de mettre en évidence des corrélations plus nombreuses et d'afficher peut-être certaines conclusions qui, faute de certitudes, restent dans notre étude de l'ordre des hypothèses vraisemblables.

#### IV - L'ANALYSE DES POLITIQUES DE FORMATION DES ENTREPRISES DE CHAMPAGNE-ARDENNE

##### 1. UNE ATTITUDE MÉDIANE OU DES ACTIONS DE FORMATION EXISTENT, TOUT EN ÉTANT ENCORE ÉLOIGNÉES DES PRÉOCCUPATIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Les réponses obtenues<sup>1</sup> aux questions relatives aux pratiques de formation dans les établissements interrogés ne surprennent guère. On y repère un comportement qui n'est pas réfractaire à la formation, ce qui se traduit pas le fait que :

- 8 % seulement des établissements déclarent ne jamais réfléchir à leurs besoins en formation,
- 84 % envoient, au moins de temps en temps, des salariés en stages,
- 61 % utilisent certaines des aides à l'embauche qui prévoient des périodes de formation (parfois courtes il est vrai) en entreprise ou en organisme de formation,
- 54 % ont un responsable de la formation clairement désigné qui est soit un spécialiste de la gestion des ressources humaines soit l'un des dirigeants de l'entreprise,
- 41 % font appel à des conseillers en formation extérieurs à l'établissement (FAF, ASFO, organismes de formation, organismes consulaires...).

Mais les réponses des établissements sur les types des stages organisés et, surtout, sur la façon dont il prévoient leurs besoins en formation marquent les limites de leurs politiques. Malgré l'importance donnée dans la loi de 1971 à la notion de plan de formation, 60 % des établissements qui reconnaissent des besoins en formation avouent les prévoir au coup par coup alors que 40 % font référence à un plan de formation, annuel (25 %) ou pluri-annuel (15 %). L'obligation de soumettre au comité d'entreprise, quand il existe,

---

<sup>1</sup> Les résultats présentés dans ce paragraphe sont obtenus après application d'une pondération calculée par l'INSEE qui tient compte de la proportion des établissements interrogés par tranche de taille et secteur d'activité. Ils se veulent donc représentatifs des comportements des 6050 établissements de la région employant au moins dix salariés et répartis comme suit :

5 6	établissements de 500 salariés et plus dont 36 sièges sociaux,
20 2	établissements de 200 à 499 salariés dont 108 sièges sociaux,
9 5 3	établissements de 50 à 199 salariés dont 667 sièges sociaux,
4 8 3 9	établissements de 10 à 49 salariés dont 3765 sièges sociaux.

l'ensemble des orientations et des projets de formation qui entreront dans le "0,8 %, plan de formation" est certainement à l'origine des très fortes différences constatées entre les établissements de 10 à 49 salariés et les autres. 36 % des premiers mentionnent un plan de formation contre les deux-tiers des établissements de 50 à 199 salariés et la quasi-totalité des établissements de 200 salariés et plus.

Mais la référence à un plan de formation pour prévoir les besoins n'est pas la garantie d'un lien très étroit entre formation et stratégie de développement. Les établissements déclarant un plan de formation étaient invités par l'enquêteur à en définir les axes d'orientation (il s'agissait d'une question ouverte où l'enquêteur écrivait l'ensemble de la réponse ; la codification a été faite ultérieurement par le CREDOC).

On peut remarquer d'abord la très faible proportion des établissements concernés qui ont explicité à cette occasion un plan de formation à la fois ambitieux et multi-dimensionnel, avec une série d'objectifs très bien définis. Ils n'ont guère été plus de 5 % à le faire parmi ceux qui mentionnent un plan de formation et il s'agit presque uniquement d'établissements de plus de 50 salariés. 35 % des établissements, tout en restant plus modestes dans les ambitions affichées, donnent quand même des indications assez précises sur les priorités retenues et les raisons de ces choix. Quant aux 60 % restants, ils se répartissent entre ceux (37 %) qui se contentent de réponses très générales sur les priorités et ceux (22 %) qui ne définissent aucun axe d'orientation pour leur plan

Le caractère imprécis de bon nombre de réponses rend difficile la mise en évidence des thèmes les plus fréquemment cités comme axe prioritaire. On peut quand même tenter un classement des thèmes dominants qui aboutit aux résultats présentés dans le tableau suivant.

Axe prioritaire du plan de formation	% des entreprises (parmi celles ayant un plan)
L'informatique et les nouvelles technologies	19
Des actions ponctuelles d'adaptation en fonction des besoins à court terme de l'entreprise	11
Des formations techniques liées aux métiers traditionnels de l'entreprise	11
Des actions de perfectionnement individuel non intégrées à la stratégie de développement de l'entreprise	10
Objectif très imprécis d'augmentation générale de la qualification	8
Plusieurs types de stages sans qu'aucun soit dominant	6
L'accent est mis sur l'augmentation de la motivation des personnels, sur le contrôle de la qualité, le travail en groupe ...	5
Le plan est conçu par une instance extérieure à l'établissement et mal connu par le responsable de l'établissement	4
Augmentation de la polyvalence et de l'adaptabilité des salariés	2
Quelques formations uniquement pour l'encadrement	2
Aucune priorité exprimée	22
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Les formations à l'informatique et aux nouvelles technologies arrivent assez largement en tête devant les formations techniques liées aux métiers traditionnels de l'entreprise. Des préoccupations plus nouvelles mais qui sont très présentes dans les discours des responsables du personnel de certaines grandes entreprises régionales - renforcement de la qualité des produits, motivation du personnel, augmentation de la polyvalence- n'ont qu'une place encore très modeste dans l'ensemble du tissu des PME. Enfin, en dehors même des établissements incapables de définir les axes prioritaires de leur plan de formation, 30 % des établissements lui assignent des objectifs peu liés à une stratégie globale de développement mais cherchent soit à satisfaire les demandes individuelles des salariés, soit à répondre à des besoins ponctuels de l'entreprise.

## 2. UNE MAITRISE DES POLITIQUES DE FORMATION EXTREMEMENT VARIABLE SUIVANT LES ÉTABLISSEMENTS ET TRÈS LIÉE AUX STRATÉGIES D'INVESTISSEMENT ET AUX RÉFLEXIONS SUR L'ÉVOLUTION DES QUALIFICATIONS.

Les principaux résultats des analyses multi-variées menées à partir de l'ensemble des variables actives et illustratives présentées précédemment peuvent être résumés comme suit.

On voit apparaître deux logiques de comportement qui s'opposent très fortement :

- à un pôle, "un cercle vertueux du développement" caractérisé par une stratégie de mobilisation des ressources humaines qui semble bien maîtrisée et qui s'appuie sur :

- \* un plan de formation pluri-annuel aux objectifs clairement définis, réalisé en faisant appel à des types de formation diversifiés,
- \* des investissements matériels et immatériels importants tendant à faire évoluer assez sensiblement l'organisation de l'entreprise,
- \* une réflexion approfondie sur les modifications prévisibles des qualifications pour l'ensemble des catégories de salariés.

Le profil type de l'établissement appliquant une telle politique pourrait être défini ainsi : un établissement faisant assez souvent partie d'une entreprise dont le siège social reste hors de la région, mais ayant la maîtrise de la gestion de son personnel, employant au moins 200 salariés et pouvant appartenir à de nombreux secteurs d'activité avec toutefois une légère sur-représentation de l'industrie (notamment de l'industrie des biens d'équipement) et des organismes financiers.

- à l'autre pôle, au contraire, prévaut une gestion au jour le jour marquée à la fois par l'absence d'un vrai plan de formation, la faiblesse des investissements immatériels, une méconnaissance fréquente des mesures d'aide à l'embauche et le caractère très limité des réflexions sur l'évolution des qualifications propres à l'entreprise.

On retrouve là de petites entreprises employant moins de 50 salariés, ayant une faible proportion de cadres et de professions intermédiaires et assez concentrées dans quelques secteurs : le BTP, les services marchands aux particuliers, les hôtels-café-restaurants, les transports et les commerces de détail non alimentaires.

Pourtant, tout ne sépare pas ces deux groupes. Ainsi, les variables relatives à certains comportements d'embauche ne jouent presque aucun rôle dans la constitution des pôles, qu'il s'agisse du volume des recrutements récents, des perspectives d'embauche, du recours à l'ANPE ou de l'utilisation des diverses mesures en faveur de l'emploi des jeunes lorsqu'elles sont connues des entreprises. On constate même que des variables dont on aurait

pu prévoir le caractère fortement discriminant, n'ont qu'une part modeste dans la définition de ces groupes. Par exemple, plus de la moitié des établissements très proches du second pôle s'estiment suffisamment informés des dispositifs de formation et une proportion non négligeable (26 %) affirme faire appel à des conseillers en formation (FAF, ASFO, autres organismes de formation).

Bien entendu, tous les établissements interrogés n'ont pas des comportements aussi tranchés, loin s'en faut. Environ 55 % ne sont proches d'aucun des deux pôles. Pour les caractériser, on peut noter qu'ils investissent, qu'ils embauchent un peu plus qu'en moyenne sans rencontrer de difficultés particulières et qu'ils ont une attitude plutôt positive vis-à-vis de la formation. Tous organisent au moins de temps en temps des actions, la moitié fait appel à des organismes de conseil et déclare avoir un plan au moins annuel, et plus d'un tiers (37 %) considèrent qu'ils investissent dans la formation. Mais ils semblent en fait assez mal maîtriser la relation investissement - modification de l'organisation du travail - évolution des qualifications - plan de formation. D'où des actions de formation au coup par coup ou des plans qui, lorsqu'ils existent, ne sont pas explicités en fonction des objectifs de développement de l'entreprise.

Au sein de ce groupe on peut quand même distinguer deux types d'attitudes bien différenciés :

- des établissements qui se développent, qui ont conscience des modifications prévisibles des qualifications de certaines catégories de salariés mais qui ont choisi d'évoluer grâce à leur politique de recrutement et non par la formation interne de leur personnel. Aussi ils embauchent beaucoup, utilisent très largement les mesures jeunes supposant des périodes de formation (apprentissage, contrats de qualification ou d'adaptation) mais ils n'ont pas de plan de formation pour leurs salariés et se contentent d'actions au coup par coup.

- des établissements en moyenne plus grands, souvent éloignés du siège social et qui semblent connaître un développement médiocre : ils investissent assez peu, ne recrutent presque pas et n'utilisent donc pas les mesures jeunes qu'ils connaissent mal. Par contre, ils respectent l'obligation formelle de formation. Ils ont un plan annuel avec des stages assez diversifiés et un responsable de la formation clairement identifié. Mais les objectifs de ce plan paraissent flous sauf lorsqu'il faut accompagner les évolutions techniques dans quelques métiers spécifiques à l'entreprise.

Pour les lecteurs familiarisés avec les méthodes d'analyse de données, nous allons présenter rapidement les résultats de l'une des nombreuses analyses en composantes multiples<sup>1</sup> que nous avons réalisées avec l'INSEE et qui, toutes, mettent en évidence les mêmes types d'opposition dans les logiques de comportement des établissements.

Nous avons retenu ici une analyse reprenant comme variables actives toutes celles qui sont listées p.27 à 30 mais d'où sont exclus les 120 établissements interrogés qui, soit n'envoyaient aucun salarié en stage (variable STA0), soit n'avaient aucune réflexion sur leurs besoins en formation (variable PLF0) (ces établissements constituent toute la classe 7 et une partie de la classe 6 de la typologie que nous présentons dans la suite du texte). Leur attitude très négative à l'égard de la formation, fortement corrélée à une absence d'investissement et à la méconnaissance des mesures d'aide à l'embauche, les opposait à l'ensemble des autres établissements, ce qui avait pour effet de rendre moins perceptibles les différences de comportement entre la majorité des établissements qui, sans négliger la formation, ne maîtrisent pas forcément toutes ses composantes.

Sont présentés dans les deux pages suivantes :

- la projection sur le plan défini par les axes 1 et 2 de l'ensemble des variables actives et illustratives. Les variables actives contribuant le plus à l'inertie totale le long des axes 1, 2 et 3 sont entourées ;

- pour les axes 1 à 3 la contribution relative (CTR) de chacune des variables actives à l'inertie totale le long de chaque axe (les variables sont classées par ordre décroissant d'importance), ainsi que leur coordonnée sur l'axe (AXE) et le cosinus carré de l'angle "AXE K-rayon vecteur de la variable" (CO2).

Pour justifier, en termes plus techniques, les résultats qui viennent d'être présentés, on peut souligner que :

- l'axe 1 domine largement les axes suivants pour ce qui est de la part de l'inertie totale du nuage expliqué par chacun des axes : 10,2 % pour l'axe 1, puis 6,6 % pour l'axe 2 et 5,8 % pour l'axe 3. Cette domination aurait été encore plus nette, avec la mise en évidence

---

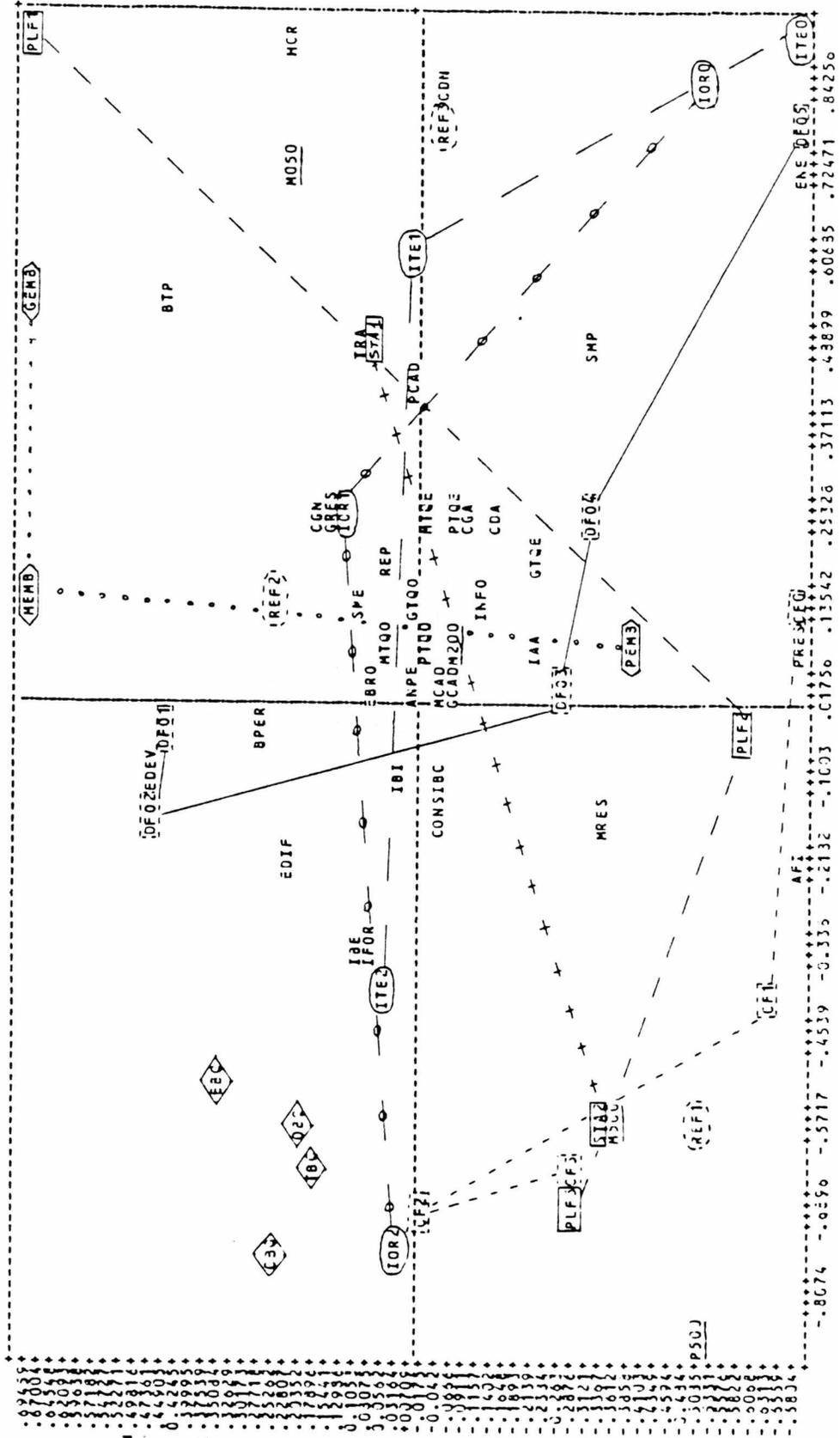
<sup>1</sup> Pour tester la robustesse de nos résultats nous avons travaillé avec un ensemble de variables actives modifié légèrement d'une analyse à l'autre, en retenant soit l'ensemble des 1098 établissements interrogés, soit des sous-ensembles où étaient éliminés les comportements les plus marginaux et en conservant ou non les pondérations de l'INSEE liées à la représentativité de chaque établissement interrogé.

# PROJECTION DES VARIABLES SUR LE PLAN CONSTITUÉ PAR LES AXES 1 ET 2

LISTE DES POINTS RAMENÉS A ECT  
 (GEMB, DFOS, 1, EO, PLF, GCF, MO, MCR, AFI)

AXES 1 ET 2 NON PONDERE  
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2  
 70 POINTS, DONT 0 OBSERVATION(S) ET 70 VARIABLE(S).  
 PART D'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE 1 : 0.1220162  
 PART D'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE 2 : 0.06564215

3)  
 C)





des mêmes oppositions, si nous avons conservé les établissements n'ayant aucune politique de formation (PLF0, STA0).

- l'orientation de l'axe 1 est d'abord déterminée par les variables qui sont le signe d'un manque de maîtrise des actions de formation -besoins définis au coup par coup (PLF1), absence d'un responsable de formation ou position subaltene de celui-ci (REF3), stages peu diversifiés (STA1), méconnaissance de l'ensemble des mesures d'aide à l'embauche avec période de formation (DFO5)- et d'une politique d'investissement très peu dynamique- pas d'investissement immatériel (IOR0) et, au mieux, des investissements technologiques qui ne modifieront pas les qualifications (ITE0 et ITE1)-. A l'autre extrémité de l'axe et sans qu'une variable se détache nettement, on trouve au contraire tous les éléments qui sont la marque d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines : investissements nombreux dont on sait qu'ils vont modifier les besoins en qualification (IOR2, ITE2), réflexions très avancées sur l'évolution de l'ensemble des métiers présents dans l'entreprise (CBQ, TBQ, EBQ, OBQ), stages diversifiés (STA2), plan de formation pluri-annuel (PLF3) avec, assez souvent, des objectifs précis (CF2 puis CF3 puis CF1) et avec un responsable de la formation appartenant à la direction des ressources humaines (REF1),

- l'axe 2 renvoie également à une opposition qui s'interprète aisément. D'un côté les établissements ayant une politique dynamique d'embauche (MEMB, GEMB, EDEV), utilisant les mesures jeunes avec période de formation (DFO1, DFO2), réfléchissant plus qu'en moyenne à l'évolution des métiers pour certaines catégories de personnels (les employés principalement) mais déclarant ne pas avoir de plan de formation et agir au coup par coup (PLF1). A l'opposé, des établissements embauchant peu (PEMB), ne connaissant pas les mesures d'aide à l'embauche (PFO5), investissant assez peu (ITE0, IOR0) mais déclarant un plan de formation annuel (PLF2) sans pouvoir pour autant en préciser les objectifs (CF0) sauf lorsqu'il s'agit d'accompagner certaines évolutions des métiers traditionnels de l'entreprise (CF1),

- l'orientation de l'axe 3 est déterminée par un nombre moins élevé de variables. Son interprétation est plus délicate car on trouve à la fois une opposition classique en analyse des données entre attitudes extrêmes (ITE0, IOR0, TBQ ...) et attitudes moyennes (CF0, PLF2, IOR1, ITE1) et une reprise de l'opposition vue sur l'axe 2 mais sans qu'interviennent cette fois les comportements d'embauche, entre existence d'un plan de formation sans objectifs précis et sans réflexion sur l'évolution des qualifications d'une part et réflexions sur l'évolution des qualifications mais sans qu'il y ait pour autant un plan de formation d'autre part.

- plusieurs variables actives n'ont qu'un rôle très réduit dans la définition des trois premiers axes, de même que dans la définition des axes 4 et 5 et semblent donc être peu pertinentes pour caractériser les logiques de comportement que nous avons analysées. Quatre sont relatives aux politiques d'embauche : l'appel à l'ANPE pour recruter, l'existence de difficultés pour trouver le personnel recherché, la non utilisation des mesures d'aide à l'embauche alors qu'elles sont pourtant connues de l'établissement et le recours récent à des embauches pour remplacer des départs.

Les trois autres concernent des pratiques ou des avis sur la formation : le recours à des conseillers en formation, le sentiment d'être suffisamment informé sur les dispositifs de formation, le fait d'avoir déclaré investir dans la formation. Cette dernière variable n'est pas complètement au centre sur le plan défini par les axes 1 et 2. Elle se rapproche, le long de l'axe 1, des variables caractérisant une bonne maîtrise des évolutions. Le fait de déclarer investir dans la formation n'est donc pas complètement indépendant des pratiques réelles de l'établissement mais son caractère peu discriminant confirme néanmoins la subjectivité des réponses sur l'investissement formation et le flou du concept.

La position centrale de la variable INFO<sup>1</sup> "est suffisamment informé des dispositifs de formation" peut être interprétée assez facilement. Le fait de ne pas mettre en place une politique de formation liée à une stratégie globale de développement n'est pas dû à un manque d'informations du responsable de l'établissement qui souhaiterait vivement être mieux informé. S'il n'y a pas de plan de formation aux objectifs précis, c'est d'abord parce que les dirigeants n'en ressentent pas le besoin.

Enfin, on ne peut qu'être désagréablement surpris par la neutralité apparente de la variable conseil. Que l'établissement fasse appel ou non à un organisme de conseil en formation (FAF, ASFO, organisme de formation, CCI, ...) ne semble avoir qu'assez peu

---

<sup>1</sup> Rappelons que les variables considérées ici comme "centrales" ne prendront pas pour autant les mêmes valeurs pour toutes les classes de la typologie que nous allons examiner par la suite (il peut en fait y avoir d'assez gros écarts). Toutefois, les différences de valeurs suivant les classes seront moins importantes que pour les variables discriminantes et, surtout, ces différences pourront s'expliquer plus par des caractéristiques structurelles des établissements (taille, secteur d'activité) que par des corrélations fortes entre variables constitutives des classes et variables "centrales" de nos analyses.

d'influence sur la cohérence de sa politique de formation et sur la perception de ses besoins futurs en qualification<sup>1</sup>. Un tel résultat, qui semble mettre gravement en cause le fonctionnement actuel de la fonction conseil mériterait certainement d'être nuancé et nous tenterons dans le chapitre suivant de présenter les éléments qui peuvent expliquer cette situation, à partir de l'examen des pratiques des organismes dans nos quatre bassins d'emploi. Toutefois, dans sa brutalité, ce résultat semble bien conforter les analyses qui considèrent que, trop souvent, les organismes de conseil ont privilégié par le passé le rôle d'aide à la gestion financière de l'enveloppe "formation" au détriment de la réflexion sur les besoins en formation des établissements.

### 3 - UNE TYPOLOGIE DES ÉTABLISSEMENTS REGROUPÉS SELON LEUR COMPORTEMENT.

L'utilisation des méthodes de classification ascendante hiérarchique (CAH) permet de proposer des typologies d'établissements qui résultent très directement des différences d'attitudes qui viennent d'être présentées avec, de surcroît, une estimation de la fréquence de chacun de ces comportements parmi l'ensemble des établissements de Champagne-Ardenne. La typologie en sept classes que nous avons finalement retenue offre l'intérêt de mettre en évidence des types d'attitudes sensiblement différents et partagés à chaque fois par un nombre relativement important d'établissements interrogés.

Les tableaux 3 et 4 résument les caractéristiques de chaque classe. Celles-ci sont présentées plus en détail, avec pour chaque variable active ou illustrative l'importance de l'écart à la moyenne, dans les tableaux de synthèse 1 à 7 situés à la fin de cette sous-partie.

Le groupe 1 (17 % des établissements environ)<sup>2</sup> est proche du pôle d'excellence décrit précédemment. S'il se définit d'abord par la précision et la cohérence des réponses à la question sur les axes d'orientation du plan de formation, on constate que les établissements de cette classe se distinguent des autres par leur réponse à bien d'autres questions relatives à

---

<sup>1</sup> La conclusion est un peu moins nette, mais tout de même valable, si on réintroduit dans l'analyse les 120 établissements les plus réfractaires à la formation qui, en général, n'utilisent aucun conseiller. La variable Conseil est alors moins centrale le long de l'axe 1 et se retrouve plutôt du côté des variables "positives" mais sa contribution à l'inertie de l'axe reste faible.

<sup>2</sup> La classification ascendante hiérarchique a été menée sur l'ensemble des 1098 établissements interrogés, sans tenir compte de leur pondération INSEE. Par contre, les pourcentages fournis dans le texte et les tableaux sur la fréquence de chaque classe utilisent cette pondération et permettent donc de se faire une idée de l'importance réelle de chaque type de comportement pour l'ensemble des établissements régionaux d'au moins dix salariés, qu'ils aient été ou non interrogés dans l'enquête.

leur politique de formation (diversité des actions, conscience d'investir dans la formation, appel au conseil) et, surtout, par leur capacité à prévoir très précisément leurs besoins en qualification complémentaire pour les trois ans à venir. Il y a, dans cette classe, une forte sur-représentation des grands établissements et une prépondérance, moins prononcée, de l'industrie et des organismes financiers. Mais elle accueille quand même un nombre non négligeable de petites entreprises appartenant à un large éventail de secteurs d'activité, preuve que la maîtrise de la gestion des ressources humaines n'est pas l'apanage de certaines catégories d'entreprises.

Le groupe 2 (15 % des établissements environ) semble avoir les mêmes comportements d'embauche et prévoit également que les investissements importants qu'il réalise auront des conséquences sur les qualifications. La différence, fondamentale, avec le groupe 1 tient à une réflexion beaucoup moins poussée sur ces nouveaux besoins en qualification, ce qui rejait sur un plan de formation qui existe bien, mais dont les objectifs restent flous. On trouve là des établissements de toutes tailles et de tous secteurs avec une légère sur-représentation des entreprises régionales de plus de 50 salariés.

Les établissements du groupe 3 (18 % des établissements environ) déclarent volontiers qu'ils investissent dans la formation, ce qui peut paraître paradoxal dans la mesure où, en même temps, ils avouent prévoir au coup par coup leurs besoins en formation. En effet, ces établissements investissent sur les jeunes qu'ils recrutent en assez grand nombre et ils sont de gros utilisateurs des formules de formation en alternance impliquant des périodes de formation relativement longues (contrats d'apprentissage ou de qualification). Tout se passe comme si ces entreprises ne croyaient guère à la possibilité de faire évoluer sensiblement les qualifications de leurs salariés anciens et cherchaient à résoudre leurs problèmes de qualification par l'embauche de jeunes dont ils assurent une partie de la formation. Cette attitude ne se retrouve presque jamais dans les grands établissements. Mais elle est fréquente parmi les entreprises régionales de moins de 200 salariés, notamment dans le B.T.P., les entreprises de transport, les industries des biens intermédiaires.

Tableau 3

## UNE TYPOLOGIE EN SEPT CLASSES D'ETABLISSEMENTS

	Définition du groupe	Poids dans l'ensemble des établissements de la région	Caractéristiques principales des établissements concernés
1	Une gestion des ressources humaines bien maîtrisée dans une perspective de développement	17 % environ	Plus de 60 % des établissements de plus de 200 salariés appartiennent à ce groupe contre environ 10 % des établissements de moins de 50 salariés. Sur-représentation des établissements dont le siège social est hors de la région. Beaucoup d'établissements industriels et d'organismes financiers.
2	Des actions de formation assez diversifiées mais aux objectifs imprécis ou indépendants de la stratégie globale de l'entreprise	15 % environ	Aucune dominante sectorielle. Une proportion assez importante d'entreprises régionales ayant plus de 50 salariés
3	Une forte utilisation des mesures de formation en alternance mais une formation au coup par coup pour les salariés	18 % environ	Des établissements de moins de 200 salariés, presque toujours sièges sociaux. Assez large présence du BTP, des industries des biens intermédiaires et des entreprises de transport
4	Des taux d'embauche très élevés sans politique de formation très maîtrisée	9 % environ	Peu d'établissements de 200 salariés et plus. Sur-représentation du BTP, du commerce de détail et des services non financiers
5	Quelques stages, mais une absence d'anticipation sur l'évolution des besoins en qualification et une méconnaissance des mesures jeunes	13 % environ	Très peu d'établissements de 200 salariés et plus. Sur-représentation de l'industrie agricole et alimentaire, des services marchands aux particuliers et du secteur de l'énergie
6	Très peu d'investissements et peu d'actions de formation pour les salariés	20 % environ	Une très grosse majorité d'établissements de moins de 50 salariés. Prépondérance des hôtels-café-restaurants, des commerces, des services aux particuliers et du BTP
7	Absence de toute réflexion sur les besoins en formation des salariés	8 % environ	Uniquement des établissements de moins de 200 salariés dispersés dans presque tous les secteurs avec une légère sur-représentation des services non financiers et du commerce de gros

Tableau 4

**PROPORTION<sup>1</sup> DES ETABLISSEMENTS DE CHAQUE GROUPE  
DONT LE COMPORTEMENT CORRESPOND AUX MODALITES SUIVANTES :  
(en pourcentages)**

Domaine	Modalités	GR1	GR2	GR3	GR4	GR5	GR6	GR7
FORMATION DES SALARIES	A un plan de formation aux objectifs bien définis, lié à la stratégie globale de développement .....	100	1	3	16	1	11	0
	Planifie sa formation, mais les objectifs paraissent imprécis .....	0	85	5	30	50	15	0
	Organise des formes très diversifiées de stages .....	50	39	21	15	17	8	3
	Déclare investir dans la formation .....	56	40	44	41	24	16	23
	Fait appel à des organismes de conseil en formation .....	70	57	51	48	44	30	16
INVESTISSEM.	A investi récemment ou investira prochainement dans du matériel lourd (hors bureautique), ce qui modifiera les qualifications nécessaires .....	70	67	60	43	35	7	31
	A investi récemment ou investira prochainement dans les fonctions organisation, gestion, commerce, ce qui modifiera les qualifications nécessaires .....	33	33	21	23	11	5	5
COMPORTEM. D'EMBAUCHE	A un taux d'embauche (hors mouvements saisonniers) plutôt élevé .....	23	22	33	99	16	29	33
	A embauché récemment pour développer ses activités .....	43	45	44	63	22	22	36
	Utilise les mesures jeunes avec période longue de formation (apprentissage, qualification) .....	28	28	47	32	0	20	20
	Ne connaît pas les mesures jeunes .....	13	4	6	17	46	33	28
EVOLUTION DES QUALIFICAT. DANS LES 3 ANS A VENIR	Prévoit des besoins nouveaux dans les métiers de cadres .....	33	17	19	15	2	5	13
	Prévoit des besoins nouveaux dans les métiers de techniciens .....	50	26	24	25	9	10	23
	Prévoit des besoins nouveaux dans les métiers d'employés .....	41	27	26	34	10	10	20
	Prévoit des besoins nouveaux dans les métiers d'ouvriers .....	39	24	26	18	11	5	16

<sup>1</sup> Ces pourcentages, internes à chaque classe, ont été calculés sans utiliser les pondérations de l'INSEE. Comme, en fait, au sein de chaque classe les grands établissements (avec une pondération plus faible que les petits) sont en moyenne un peu plus proches du "pôle d'excellence" que les petits établissements, les taux présentés dans ce tableau multipliés par le poids réel de chaque classe donnent des résultats légèrement plus favorables aux "comportements de maîtrise" que les moyennes complètement pondérées présentées au début de cette partie.

Le groupe 4 se définit par un taux d'embauche très élevé, lié en général à un développement de l'activité de l'établissement. Même s'il ne regroupe que 9 % des établissements et compte très peu d'entreprises de grande taille, il est probable qu'il a un réel impact sur les marchés locaux du travail et sur la situation de l'emploi dans la région. Les investissements matériels sont moins importants que pour les groupes précédents et ils semblent devoir entraîner moins d'évolutions des qualifications, sauf pour les employés (bureautique). Les politiques de formation sont variables. Un établissement sur deux planifie ses actions mais il est rare qu'il ait une gamme très diversifiée de stages. Peu d'établissements industriels appartiennent à cette classe qui concerne principalement les services non financiers, le commerce de détail et le B.T.P..

Le groupe 5 (13% des établissements environ) se caractérise par son immobilisme: très peu d'embauches, assez peu d'investissements et une absence presque complète de réflexion sur d'éventuelles évolutions des besoins en qualification. Dans ces conditions, les actions de formation ne semblent pas répondre à des objectifs très précis, même si une fois sur deux il y a une planification formelle des actions et si l'appel au conseil est assez fréquent. D'ailleurs, peu d'établissements estiment qu'ils investissent dans la formation et la moitié ne connaît pas les mesures jeunes. Les établissements de 50 à 200 salariés sont assez nombreux dans cette classe, mais les moins de 50 salariés dominent largement. Les deux secteurs les mieux représentés sont les services marchands aux particuliers et l'industrie agricole et alimentaire.

Avec le groupe 6, on se rapproche très sensiblement du pôle négatif mis en évidence par l'analyse des données. S'il ne comprend presque aucun établissement de grande taille, il regroupe plus de 20 % des établissements de moins de 50 salariés avec, semble-t-il, la fraction la moins dynamique des entreprises locales. La rareté des actions de formation se conjugue avec la faiblesse des investissements matériels et immatériels et l'absence de perspectives d'évolutions des qualifications. Le taux d'embauche est parfois important mais il correspond plus à une rotation rapide du personnel qu'à des besoins nouveaux. La répartition par secteur fait apparaître une nette sur-représentation des hôtels-café-restaurants, des commerces de détail, des services marchands aux particuliers et du B.T.P..

Le groupe 7 (8 % des établissements environ) peut paraître proche du précédent. En fait, il s'en distingue par une attitude encore plus négative à l'égard de la formation (absence complète de planification, très peu d'appels au conseil ...) qui contraste avec une meilleure maîtrise de la relation investissement-modification des qualifications. Si l'on ne

trouve pratiquement pas de grands établissements, tous les secteurs d'activité sont représentés.

**Groupe n°1**

**UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BIEN MAITRISÉE  
DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 17 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss.	Classe de taille et type d'établissement	Très important	Beaucoup de grands établissements appartenant assez souvent à des entreprises dont le siège social est hors de la Région.
	Secteur d'activité	Assez important	Sur-représentation des IBE, IBI, des organismes financiers, puis des autres branches de l'industrie.
	Répartition des salariés par C.S.P.	Faible	On note seulement la rareté des entreprises avec un faible taux d'encadrement.
Comportements d'embauche		Faible	Des taux d'embauche plutôt faibles avec appel fréquent à l'ANPE. Un peu plus de difficultés pour recruter.
Utilisation des mesures jeunes		Assez faible	Des mesures plus souvent connues, avec utilisation un peu plus fréquente des plus qualifiantes.
Investissements récents ou prévus à court terme		Important	Beaucoup plus d'investissements technologiques ou immatériels entraînant des modifications de qualification.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		Très important	C'est de loin, le groupe où il est prévu le plus de besoins nouveaux touchant toutes les catégories
Existence et contenu du plan de formation		Déterminant	Le plan de formation existe, ses objectifs sont bien précisés et sont liés au développement.
Types de formation pratiqués récemment		Important	Stages souvent diversifiés
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible		Assez important	Responsable de la formation situé au sein de la direction "ressources humaines". Appel au conseil.
Conscience d'investir dans la formation		Assez important	Plus fréquent qu'en moyenne.

Le groupe n°1 aurait pu être lui-même divisé en trois sous-groupes différant par le contenu de leur plan de formation :

- un sous-groupe 1-1 (3 % environ de l'ensemble des établissements) où le plan de formation intègre à la fois les besoins en nouvelles compétences techniques et les évolutions des formes d'organisation du travail. Il est constitué principalement par de grands établissements industriels (IBE, IBI, IBC), à faible taux d'embauche mais utilisant souvent les mesures jeunes les plus qualifiantes.

- un sous-groupe 1-2 (7 % environ) où le plan de formation est axé principalement sur l'évolution des métiers traditionnels de l'entreprise. On trouve là encore de grands établissements qui, très souvent, ne sont pas siège social. Ils utilisent un peu moins les mesures d'aide à l'embauche mais leur conscience d'investir dans la formation est très forte. Ils sont un peu moins nombreux à prévoir des besoins nouveaux en qualification sauf pour les cadres.

- un sous-groupe 1-3 (7 % environ) où le plan de formation répond principalement à l'introduction ou au développement des technologies nouvelles liées à l'informatique. Les établissements sont un peu moins grands, avec une sur-représentation de l'industrie et des organismes financiers. Ils recrutent un peu plus, connaissent les mesures jeunes et sont les plus nombreux à prévoir des besoins nouveaux en qualification pour toutes les catégories de personnels.

Toutefois, globalement, ces trois sous-groupes ont beaucoup de caractéristiques communes qui les distinguent nettement des autres classes et nous avons préféré les regrouper pour notre présentation, d'autant que la codification du contenu du plan de formation n'était pas toujours aisée, comme nous l'avons souligné dans la partie méthodologique de cette présentation.

## Groupe n°2

**DES ACTIONS DE FORMATION POUR LES SALARIES ASSEZ DIVERSIFIEES,  
MAIS AVEC DES OBJECTIFS IMPRECIS OU INDEPENDANTS  
DE LA STRATEGIE GLOBALE DE DEVELOPPEMENT**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 15 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss	Classe de taille et type d'établissement.	Très faible	Un peu moins d'établissements de moins de 50 salariés. Un peu plus de sièges sociaux.
	Secteur d'activité	Très faible	Aucune dominante sectorielle marquante
	Répartition des salariés par CSP.	Faible	Un peu plus de cadres et d'employés qualifiés.
Comportements d'embauche		Assez important	Si les taux d'embauche sont plutôt faibles il y a de gros besoins pour un avenir proche qui semblent assez difficiles à satisfaire.
Utilisation des mesures jeunes		Important	Les mesures sont connues et utilisées avec une forte prédominance du contrat d'adaptation.
Investissements récents ou prévus à court terme		Important	Des investissements matériels et immatériels fréquents ayant souvent des conséquences sur les qualifications, mais ces dernières sont mal précisées.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		Aucun	-
Existence et contenu du plan de formation		Très important	Il y a la plupart du temps un plan de formation mais ses objectifs sont imprécis ou indépendants de la stratégie globale de développement.
Types de formation pratiqués récemment		Faible	On a, un peu plus qu'en moyenne, des types de stages diversifiés.
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		très faible	Un peu plus d'appel au conseil en formation.
Conscience d'investir dans la formation		Aucun	-

## Groupe n°3

**UNE FORTE UTILISATION DES MESURES DE FORMATION EN ALTERNANCE  
ET UNE FORMATION AU COUP PAR COUP POUR LES SALARIES**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 18 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractéristique des établiss.	Classe de taille et type d'établissement.	Important	Des établissements de moins de 200 salariés, presque toujours sièges sociaux.
	Secteur d'activité	Assez faible	Assez forte représentation du BTP, des IBI et des transports. Très peu de services marchands aux particuliers.
	Répartition des salariés par CSP	Aucun	-
Comportements d'embauche		Assez important	Des besoins en personnel liés à un développement des activités. Appel limité à l'ANPE. Pas de grosses difficultés d'embauche.
Utilisation des mesures jeunes		Très important	Utilisation très fréquente de l'apprentissage ou des contrats de qualification mais aussi des SIVP.
Investissements récents ou prévus à court terme		Assez faible	Un peu plus d'investissements matériels impliquant des modifications des qualifications.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		Aucun	-
Existence et contenu du plan de formation.		<u>Déterminant</u>	Presque toujours une formation au "coup par coup".
Types de formation pratiqués récemment		Assez important	Des types de stages en général peu diversifiés.
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		Très faible	Plus souvent qu'en moyenne, c'est le directeur ou un cadre généraliste qui est responsable de la formation.
Conscience d'investir dans la formation		Assez faible	Un peu plus forte qu'en moyenne.

## Groupe n°4

**DES TAUX D'EMBAUCHE TRES ELEVES  
SOUVENT LIES AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 9 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss.	Classe de taille et type d'établissement	Assez important	Peu d'établissements de 200 salariés et plus.
	Secteur d'activité	Important	Sur-représentation du BTP, du commerce de détail et des services non financiers.
	Répartition des salariés par CSP	Assez faible	Un personnel assez peu qualifié avec des taux d'encadrement souvent faibles.
Comportements d'embauche		<u>Déterminant</u>	Un taux d'embauche très élevé et des besoins en personnel pour l'avenir
Utilisation des mesures jeunes		Faible	Mesures un peu plus utilisées qu'en moyenne, notamment les plus qualifiantes.
Investissements récents ou prévus à court terme		Assez faible	Un peu moins d'investissement matériel impliquant une évolution des qualifications.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		faible	Les besoins pour les employés sont plus souvent cités qu'en moyenne.
Existence et contenu du plan de formation		Important	Les stages au coup par coup sont privilégiés. Il y a très peu de plans pluri-annuels et quand il y a un plan, il est en général imprécis.
Types de formation pratiqués récemment		Assez important	Utilisation de quelques types de stages seulement.
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		Assez faible	Un responsable formation qui est souvent un dirigeant de l'entreprise. Une information jugée parfois insuffisante.
Conscience d'investir dans la formation		Aucun	-

## Groupe n°5

**MECONNAISSANCE DES MESURES JEUNES  
PAS D'ANTICIPATIONS SUR L'EVOLUTION DES BESOINS EN QUALIFICATION**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 13 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss.	Classe de taille et type d'établissement	Assez important	Très peu d'établissements de 200 salariés et plus.
	Secteur d'activité	Assez important	Absence du commerce. Sur-représentation des IAA, des services marchands aux particuliers et du secteur "Energie".
	Répartition des salariés par CSP	Aucun	-
Comportements d'embauche		Important	Faibles embauches. Peu de besoins dans un avenir proche. Assez faible appel à l'ANPE. Aucune difficulté à embaucher.
Utilisation des mesures jeunes		<u>Déterminant</u>	Presque pas utilisées et la moitié des établissements ne les connaissent pas.
Investissements récents ou prévus à court terme		Important	Peu d'investissements matériels et immatériels impliquant des évolutions de qualification.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire.		très important	Prévisions presque inexistantes, notamment pour les cadres.
Existence et contenu du plan de formation.		Important	Des formations au coup par coup ou des plans au contenu imprécis.
Types de formation pratiqués récemment		Important	Faible diversification des types de stages
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		Assez faible	Font peu appel au conseil et s'estiment bien informés Absence assez fréquente d'un responsable formation.
Conscience d'investir dans la formation		Important	Bien inférieure à la moyenne.

## Groupe n°6

**TRES PEU D'INVESTISSEMENTS ET PEU D'ACTIONS DE FORMATION  
POUR LES SALARIES**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 20 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss.	Classe de taille et type d'établissement	Très important	Une très grosse majorité d'établissements de moins de 50 salariés, très souvent sièges sociaux.
	Secteur d'activité	Important	Absence complète des IBE. Sur-représentation des HCR, du BTP, du commerce de détail et des services aux particuliers.
	Répartition des salariés par CSP	Assez important	Taux d'encadrement souvent faible.
Comportements d'embauche		Assez Important	Peu de besoins en personnels
Utilisation des mesures jeunes		Assez important	Méconnaissance assez répandue. Peu d'utilisation des mesures les plus qualifiantes.
Investissements récents ou prévus à court terme		<u>Déterminant</u>	Absence très fréquente d'investissements technologiques et, à un moindre degré, d'investissements immatériels
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		Très important	Prévisions très rares, notamment pour les métiers ouvriers.
Existence et contenu du plan de formation		Important	En général, une politique au coup par coup.
Types de formation pratiqués récemment		Très important	Stages inexistantes ou peu diversifiés.
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		Assez important	Information jugée suffisante mais peu d'appel au conseil et absence fréquente d'un responsable formation.
Conscience d'investir dans la formation		Très important	C'est la catégorie qui estime pratiquer le moins "l'investissement formation"

## Groupe n°7

**ABSENCE DE TOUTE REFLEXION  
SUR LES BESOINS EN FORMATION DES SALARIES**

Proportion des établissements d'au moins 10 salariés appartenant à ce groupe : environ 8 %

Variables étudiées		Ecart à la moyenne	Caractérisation de cet écart
Caractérist. des établiss.	Classe de taille et type d'établissement	Important	Uniquement des établissements de moins de 200 salariés.
	Secteur d'activité	Assez faible	Légère sur-représentation des services non financiers et du commerce de gros.
	Répartition des salariés par CSP	Faible	Proportion de cadres et professions intermédiaires un peu plus forte qu'en moyenne.
Comportements d'embauche		Assez important	Très peu de besoins dans un avenir proche et faible recours à l'ANPE.
Utilisation des mesures jeunes		Assez faible	Méconnaissance un peu plus fréquente, moins d'utilisation des mesures les plus qualifiantes.
Investissements récents ou prévus à court terme		Important	Beaucoup moins d'investissements impliquant des modifications de qualification.
Identification des besoins futurs en qualification complémentaire		Assez important	Prévisions assez rares pour toutes les catégories.
Existence et contenu du plan de formation		<u>Déterminant</u>	Absence de réponse sur le mode de détermination des besoins en formation.
Types de formation pratiqués récemment		Très important	Une grosse majorité d'établissements n'organisent aucun stage pour leurs salariés.
Appel au conseil, position du responsable de la formation, jugement sur l'information disponible.		Très important	Absence d'un responsable de formation, très peu d'appel au conseil, s'estiment très mal informés.
Conscience d'investir dans la formation		Important	Bien inférieure à la moyenne.

## V - CONCLUSION

Pour conclure ce chapitre, nous voudrions revenir sur trois thèmes d'ordre assez général qui nous paraissent devoir être soulignés avant d'aborder dans les deux chapitres suivants l'examen de la situation dans nos quatre bassins d'emploi de référence.

### 1 - L'INTÉRÊT D'UNE TELLE ENQUÊTE POUR ORIENTER L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS ET DES ORGANISMES DE CONSEIL ET DE FORMATION.

Au delà de la satisfaction intellectuelle de mettre en évidence des logiques d'établissements encore peu étudiées jusqu'à présent, que peut-on tirer de tels résultats pour l'action ?

D'abord, nous semble-t-il, des orientations pour une pratique renouvelée du conseil en formation. La masse des établissements (environ 55 % du total) qui paraissent à la fois plutôt bien disposés à l'égard de la formation continue tout en ne lui assignant aucune place bien définie dans leur stratégie de développement, est impressionnante. Ces établissements (classes 2 à 5 de notre typologie) investissent presque aussi souvent que les établissements de la classe 1, ils embauchent un peu plus, ils sont pour plus des trois quarts satisfaits de l'information qu'ils reçoivent sur les possibilités de formation et la moitié d'entre eux font appel au conseil. On a là, à l'évidence, une bonne partie des établissements qui connaissent une croissance satisfaisante tout en se contentant de remplir leur obligation légale à l'égard de la formation sans aller sensiblement au delà. Or, par leur réponse, on voit bien qu'un éventuel renforcement des pratiques de formation ne passe pas d'abord par une amélioration de l'information, ni même par la multiplication des liens formels avec les appareils de formation. Ce qui distingue ces établissements de ceux de la classe 1, en plus du plan de formation, c'est une réflexion beaucoup moins avancée quant aux conséquences de leur développement sur leurs besoins nouveaux en qualification.

Au sein du débat sur le champ d'intervention du conseil en formation dans l'entreprise, ces résultats confortent à notre avis les tenants d'un rôle élargi du conseil. *C'est en étant capables de mener une analyse globale sur la cohérence de la stratégie de développement économique et des pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise que les organismes de conseil ont les meilleures chances de convaincre les entreprises de la nécessité de repenser et de renforcer leurs programmes de formation.*

En second lieu, et pour ces mêmes établissements des classes 2 à 5, les différences très nettes d'attitudes face à la formation des jeunes et des adultes impliquent certainement des approches différenciées de la part des organismes de formation et des pouvoirs publics. Ainsi, l'importance numérique de la classe 3 -établissements utilisant souvent les mesures jeunes les plus qualifiantes tout en n'ayant pas de plan de formation pour leurs salariés- particulièrement bien représentée parmi les entreprises régionales de moins de 200 salariés du secteur secondaire (BTP mais aussi IBI et IBE) prouve l'utilité de s'appuyer sur l'intérêt suscité par les contrats de qualification (ou l'apprentissage rénové) dans les PMI pour les convaincre d'aller plus loin et de réfléchir à la formation de leurs salariés plus anciens. C'est par exemple la stratégie mise en oeuvre par des AREF-BTP à l'occasion d'actions-pilotes de grande envergure reposant sur des contrats de qualification. Les entreprises concernées ont pris conscience progressivement du risque qu'il y avait à faire reposer toute l'augmentation des qualifications internes sur des embauches avec période longue de formation. Les jeunes ayant beaucoup apprécié les formations en alternance de bon niveau qui leur étaient proposées et se retrouvant ensuite dans des équipes où la formation continue était négligée, supportaient mal cette rupture "culturelle" et avaient tendance à démissionner rapidement. C'est aussi, sur nos zones, la politique adoptée par le FAF-Métal dans les Ardennes ou la CCI de Saint-Nazaire. La négociation des contrats de formation en alternance permettait d'élargir la réflexion sur la formation dans un tissu d'entreprises jusqu'ici peu mobilisé (la fonderie ardennaise en particulier).

La classe 4 des entreprises recrutant beaucoup, du fait le plus souvent de l'augmentation de leurs activités, semble devoir faire l'objet d'un effort particulier des organismes de conseil. Il s'agit surtout d'entreprises du BTP ou du tertiaire qui utilisent les mesures jeunes, qui réfléchissent aux évolutions de leurs métiers, notamment pour les employés, mais qui, un peu plus fréquemment que les autres, se plaignent de manquer d'informations sur les possibilités de formation.

En troisième lieu, l'importance des établissements de grande taille dont le siège social est extérieur à la Région dans la composition de la classe 1, implique à notre avis que ce type d'établissement peut être, s'il le veut bien, le relais privilégié des politiques locales de développement de la formation dans de nombreux bassins d'emploi. Par sa taille, par l'existence fréquente de PME dépendant de ses commandes et de sa technologie, par sa maîtrise des évolutions prévisibles, il peut facilement servir d'exemple et contribuer à modifier profondément le comportement des entreprises locales. Les observations faites sur nos bassins d'emploi le confirment (cf. chapitre III) : l'engagement de ces grands

établissements aux côtés des pouvoirs publics est souvent décisif pour la réussite des politiques publiques d'incitation au développement de la formation professionnelle.

Enfin, l'examen des classes 6 et 7 de notre typologie (classes les plus éloignées de la formation continue) peut conduire à deux sortes de conclusions :

- la faible importance numérique de la classe 7 (8 % du total) a de quoi rendre plutôt optimistes pouvoirs publics et organismes de formation. Il y a finalement peu d'établissements qui investissent, qui ont assez souvent conscience qu'ils devront faire face à de nouveaux besoins en qualification et qui, pourtant, négligent complètement la formation de leurs salariés et ne semblent pas devoir modifier leur attitude prochainement.

- quant à la classe 6, elle marque peut-être les limites actuelles du prosélytisme en matière de formation continue. Il sera bien difficile de convaincre ces petits établissements du tertiaire et du BTP qui n'ont pas besoin de personnel supplémentaire pour un éventuel développement de leurs activités, qui investissent peu, qui pensent que leurs métiers n'évolueront pas dans les années à venir, de la nécessité de renforcer leur politique de formation.

## 2 - LES DIFFICULTÉS DE L'EXPLOITATION LOCALE DE CE TYPE D'ENQUÊTES

L'histoire de l'enquête Champagne-Ardenne nous paraît symptomatique de l'existence d'obstacles encore nombreux pour que des instruments d'observation ayant vocation à couvrir simultanément de nombreux aspects des politiques de l'entreprise puissent déboucher sur des résultats qui satisfassent la plupart des attentes qui étaient à l'origine de leur lancement. L'enquête est née, nous l'avons dit, de la volonté de nombreux partenaires régionaux d'appréhender l'évolution des besoins en qualification des entreprises liés notamment à leurs programmes d'investissements et de mieux connaître la manière dont elles organisaient la réponse à ces besoins. L'initiative de l'opération revenait conjointement aux pouvoirs publics (ANPE) et à une organisation patronale (CGPME) et la plupart des partenaires a priori concernés par ce genre d'enquêtes y étaient effectivement associés. La Direction Régionale de l'INSEE avait la responsabilité du traitement compte-tenu de sa capacité à traiter des enquêtes lourdes de ce type ; l'ANPE, la DAFCO et d'autres organismes mettaient à disposition du personnel très qualifié pour conduire les entretiens auprès d'un très large échantillon d'établissements.

Or, malgré toutes ces garanties de succès, l'enquête a finalement été peu exploitée et les résultats aujourd'hui publiés nous paraissent en deçà de ce qu'il aurait été possible de faire. Le CREDOC a eu connaissance de l'existence de l'enquête fin 1987, soit un an après sa réalisation. A cette époque étaient sortis des tris à plat ou des tris croisés élémentaires repris dans les publications de l'"Observatoire Permanent de l'Evolution des Qualifications" (OPEQ) créé peu de temps auparavant<sup>1</sup> et un article de l'INSEE sur l'évolution des besoins par métier qui avait nécessité une exploitation approfondie de la partie F de l'enquête et d'elle seule. Est paru ensuite un article conjoint INSEE-ANPE sur les pratiques d'embauche et le recours à l'ANPE et, à notre connaissance, c'est à peu près tout. Nous avons eu l'occasion de parler de cette enquête avec plusieurs des organismes impliqués et les avis recueillis ont été en général négatifs : "Une enquête ayant mobilisé de gros moyens pour pas grand chose", "Une mauvaise conception du questionnaire", "Une fiabilité insuffisante des résultats". Malgré les limites de l'enquête (cf. sous-partie II de ce chapitre), ces dernières critiques nous paraissent assez peu justifiées. La grosse majorité des questions était tout-à-fait exploitable et la qualité du remplissage était satisfaisante. Il n'est pas non plus pertinent d'incriminer l'INSEE. Les personnes avec qui nous avons eu l'occasion de travailler pour cette étude étaient compétentes, motivées et, n'ont jamais hésité à faire les nombreuses exploitations que nous leur avons demandées.

Cette impression d'inachèvement par rapport à ce qu'aurait pu apporter à tous une telle enquête est d'autant plus malheureuse que les entretiens que nous avons pu avoir dans nos bassins d'emploi révèlent un énorme besoin de connaissance globale par rapport aux attentes des entreprises. Qu'il s'agisse de la réflexion des organismes mutualisateurs sur l'évolution de leurs propres pratiques (cf. chapitre III de notre rapport) ou des actions de dynamisation d'un tissu de PME par la formation continue qui sont mises en oeuvre par les pouvoirs publics (chapitre III).

On peut y voir deux causes principales. D'une part, le rassemblement sur un pied d'égalité d'un nombre important de partenaires sans qu'un organisme soit officiellement responsable de la conception et de la cohérence du questionnaire ne paraît pas être la meilleure formule. Les discussions des groupes de travail risquent de déboucher sur un questionnaire de compromis où chaque membre peut se satisfaire de retrouver les quelques questions qui lui tiennent à coeur mais où manque une réflexion théorique d'ensemble sur les hypothèses que l'on veut tester en priorité grâce à l'enquête. Chaque question est, en elle-même, légitime et le plus souvent bien posée mais, faute de ligne générale, il est difficile

---

<sup>1</sup> L'OPEQ a été créé en mai 1987. Il a sensiblement développé son activité en 1988 et 1989.

ensuite de relier entre elles les diverses parties du questionnaire pour mettre en évidence des logiques de comportement. D'autre part, le manque de spécialistes très compétents à la fois sur les techniques statistiques et sur les relations formation-qualification-emploi et ayant beaucoup de temps à consacrer à l'exploitation de l'enquête accentue encore les inconvénients résultant de la faiblesse des lignes directrices du questionnaire.

Ainsi, le dialogue prévu entre les chargés d'étude de l'INSEE et les organismes ayant participé à l'enquête n'a pas été aussi riche que souhaité. D'un côté des statisticiens un peu effrayés par la richesse du questionnaire et le nombre élevé des questions et réticents à définir eux-mêmes des angles d'entrée privilégiés pour l'exploitation, faute de maîtriser les problématiques de recherche dans un domaine qu'ils connaissent imparfaitement. De l'autre, des spécialistes du sujet et des praticiens ayant beaucoup de mal à traduire leurs attentes générales à l'égard de l'enquête dans des termes assez précis pour que l'INSEE puisse en déduire des axes prioritaires d'exploitation.

Si nous insistons sur ces difficultés, c'est parce qu'il nous semble que les pouvoirs publics doivent en être parfaitement conscients au moment où se mettent en place dans presque toutes les régions des observatoires Emploi-Formation financés grâce aux contrats de plan. Les problèmes de conception et d'exploitation de ce type d'enquêtes sont loin d'être tous résolus et il est indispensable de prévoir une assistance technique nationale importante (chargés de mission et organismes spécialisés) si l'on veut éviter les désillusions des partenaires régionaux et une remise en cause assez rapide de l'intérêt d'un observatoire.

### 3 - DES LOGIQUES DE COMPORTEMENT SURTOUT INDUITES PAR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ OU PAR LA TAILLE DES ÉTABLISSEMENTS ?

Les statistiques de la formation professionnelle continue financée par les entreprises (déclarations 24-83) sont présentées par taille d'entreprise et par secteur d'activité et elles révèlent des écarts très importants à la fois entre petites et grandes entreprises et selon les secteurs d'activité sans qu'il soit possible de déterminer facilement quelle variable domine l'autre pour expliquer les différences constatées dans l'intensité de l'effort de formation. Des recherches récentes, utilisant plutôt une approche macro-économique, privilégient l'entrée par le secteur d'activité. Ainsi, Jean-Paul GEHIN, dans un article de Formation-Emploi<sup>1</sup>, écrit-il : "Dans bien des cas l'appartenance sectorielle est donc déterminante de l'intensité mais aussi des modalités des politiques de formation continue

---

<sup>1</sup> L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985) par Jean-Paul GEHIN. Formation-Emploi n°25, janvier-mars 1989 - CEREQ.

des entreprises (...). En revanche nombre de PME, quelle que soit leur activité, se situent au minimum légal (...). Il faut alors réintroduire, même de manière limitée, l'effet taille (...). Pourtant, la tendance d'évolution sur la période (1973-1985) va bien dans le sens d'un renforcement des logiques sectorielles, souvent au détriment de différenciations tenant à la taille des entreprises".

Les résultats de nos analyses nous conduisent à être plus nuancés, tout en sachant bien que, d'une part, nous n'étudions pas exactement le même effet-taille puisque nous raisonnons en termes d'établissement et non d'entreprise et que d'autre part nous n'avons pas pu faire une analyse sectorielle très fine. Le nombre des établissements interrogés, même s'il était assez élevé, ne nous permettait pas en effet de travailler sur la NAP40. Or, il est clair qu'au sein des industries des biens intermédiaires par exemple, la sidérurgie a un comportement très différent de la fonderie-travail des métaux.

Pour l'interprétation de l'enquête Champagne-Ardenne, tests statistiques et analyses multivariées semblent conduire aux mêmes conclusions.

- L'effet taille paraît plutôt dominant pour la constitution de nos deux pôles. Très forte sur-représentation des grands établissements (au moins 200 salariés) aux alentours du pôle d'excellence alors qu'ils sont pratiquement absents des classes 6 et 7 de notre typologie qui regroupent avant tout des établissements de moins de 50 salariés. Il existe bien sûr une opposition sectorielle avec, d'un côté, les organismes financiers, les industries de biens intermédiaires et les industries des biens de consommation. Alors que sont proches de l'autre pôle les services marchands aux particuliers, le BTP, le commerce de détail non alimentaire, les hôtels-café-restaurants et les transports. Mais cette opposition, bien que statistiquement significative, est un peu moins massive que l'effet-taille.

- Parmi la majorité des établissements qui ne sont proches d'aucun des deux pôles, les logiques sectorielles semblent par contre dominer pour expliquer les différences de comportement qui se traduisent dans notre typologie par la constitution des classes 2 à 5. Si la classe 2 -un plan de formation un peu formel, aux objectifs mal définis- est représentée à peu près également dans tous les secteurs d'activité, à l'exception du BTP et des IAA où elle est assez rare, il n'en va pas de même pour les trois autres classes :

- \* une grosse utilisation des mesures de formation en alternance couplée à une organisation "au coup par coup" et peu diversifiée des actions de formation pour les salariés (classe 3) est, en Champagne-Ardenne, une attitude très fréquente

chez les PME régionales du BTP et des industries des biens intermédiaires (notamment le travail des métaux) ;

- \* un plan d'embauche élevé lié au développement de l'activité mais une maîtrise imparfaite de la formation (classe 4) est plutôt l'apanage du BTP, du commerce de détail, des services marchands aux entreprises et aux particuliers, alors que c'est un comportement assez rare dans l'industrie et parmi les organismes financiers ;
- \* l'existence de quelques actions de formation pour les salariés accompagnée d'une méconnaissance des mesures jeunes et d'une absence de réflexion sur l'évolution des qualifications, se retrouve surtout dans certaines couches d'entreprises des IAA, des industries des biens de consommation et des services marchands aux particuliers. Mais c'est une attitude presque inexistante dans le commerce de détail et peu fréquente dans le BTP.

Enfin, nous sommes en complet accord avec l'analyse de J-P. GEHIN sur le sens probable des évolutions à venir. L'opposition principale aujourd'hui ne porte pas sur les contenus du plan de formation mais sur l'existence, ou non, d'une réflexion cohérente sur la liaison investissement-qualification-politique de formation. L'effet-taille est primordial à cause du nombre encore très élevé de petits établissements qui, dans tous les secteurs, se préoccupent peu, ou pas du tout, de leur politique de formation. Au contraire, dans les grands établissements cette situation a tendance à disparaître, ne serait-ce que parce qu'il existe, au sein de la direction des ressources humaines un responsable de la formation clairement identifié. S'il se dessine, comme cela est peut-être le cas depuis deux ans<sup>1</sup>, un mouvement de grande ampleur de dépassement du seuil de l'obligation légale parmi les PME, celles-ci seront de plus en plus nombreuses à déterminer des axes prioritaires pour leur plan de formation et elles seront amenées sans nul doute à se référer à des logiques sectorielles qui prendront alors progressivement le pas sur l'effet-taille.

---

<sup>1</sup> Au vu des résultats 1987 et 1988 de l'exploitation des 24-83.

**Chapitre II**

**LE ROLE DES APPAREILS DE FORMATION LOCAUX**

Nombreux sont les travaux qui soulignent l'évolution subie depuis 1971 par l'appareil de formation continue. D'instrument individuel de promotion ou d'atout face à la montée du chômage, la formation professionnelle continue est progressivement devenue un moyen de diffuser les nouvelles technologies et d'aider à la restructuration industrielle par une action sur l'insertion professionnelle et sur l'emploi plus généralement. On est donc passé d'une conception de la formation professionnelle comme réponse à une demande individuelle de promotion à celle d'une formation comme offre institutionnalisée et finalisée vers des objectifs plus économiques comme la lutte contre le chômage ou la revitalisation d'une zone d'emploi en difficulté. En témoignent le rôle accru des entreprises en raison tant du développement du financement privé de la formation que de l'apparition de formes nouvelles d'alternance entre formation et emploi, l'émergence de nouvelles institutions de formation et parfois de nouvelles relations entre l'appareil de formation et le système productif.

On a tenté, dans le chapitre précédent, de faire le point sur l'ampleur de ces modifications en prenant pour référence une région qui s'est trouvée confrontée depuis quelques années à une crise de l'emploi qui, par bien des aspects, rappelle la situation prévalant dans les quatre bassins d'emploi qui ont servi de zones d'observation : les Ardennes, Saint-Nazaire, Roanne et Lannion<sup>1</sup>.

On a constaté que si beaucoup de grands établissements dépendant souvent d'entreprises dont le siège social est situé hors de la région ont aujourd'hui bien intégré la dimension "gestion des ressources humaines" dans leur stratégie de développement, il n'en va pas de même pour une majorité de PME.

En examinant dans ce chapitre les pratiques des appareils de formation locaux, on souhaite apporter quelques éléments de réponse à la question suivante : peut-on s'attendre à un renouvellement et à un renforcement généralisés des pratiques de formation internes aux entreprises qui découleraient des politiques menées aujourd'hui par les institutions locales ? Voit-on apparaître, en particulier, des transformations importantes des pratiques des organismes de formation et de conseil passant par une autre conception de leur rôle, plus

---

<sup>1</sup> La situation économique et la situation de l'emploi qui caractérisaient ces zones au moment du début de notre étude, en 1987, sont décrites en annexe 1.

globale et moins sectorielle, ainsi que par des moyens accrus et des liens mieux définis avec les instances régionales ou locales de développement.

En choisissant ces bassins d'emploi nous avons conscience d'être sur un terrain assez difficile pour la propagation de la formation professionnelle continue, ce que l'étude confirme. L'éloignement des métropoles régionales a deux conséquences tout-à-fait néfastes :

- les instances régionales (conseil régional et DRFP) connaissent mal la situation spécifique à chaque zone d'emploi et ne raisonnent guère en termes de développement local. Aucun des responsables régionaux interrogés n'a été vraiment capable de nous dresser un tableau, même rapide, des forces et des faiblesses de la formation professionnelle continue dans nos bassins. Ces instances régionales définissent, bien sûr, des priorités régionales et sont des relais efficaces de popularisation des mesures nationales mais elles aident peu les acteurs locaux à monter des stratégies propres à leur zone d'emploi ;

- les grands appareils privés de formation implantés à Paris ou dans les métropoles régionales ne s'intéressent guère, en général, au marché des moyennes entreprises de ces bassins excentrés. Lors de nos entretiens avec des responsables de PME, nous avons été frappés par la proportion importante de ceux qui, pour des audits de gestion, d'aide à l'informatisation, de définition d'une politique commerciale ou même d'un projet d'entreprise, n'hésitent pas à faire appel à des cabinets parisiens alors que leurs interlocuteurs en matière de formation restent strictement locaux, lorsqu'ils en ont ... On a donc une situation qui, dans bien des cas, peut être résumée ainsi : les plus grands établissements traitent directement avec des organismes nationaux ou travaillent en interne avec le centre de formation de leur entreprise et sont, pour les organismes locaux, des forteresses bien difficiles à pénétrer. Les dirigeants de PME et les cadres, lorsqu'ils ont besoin d'un stage, se déplacent à Paris ou dans la métropole régionale et ne font pas souvent appel, pour eux-mêmes, au potentiel de formation local. Il ne reste plus à ce dernier qu'à assurer le tout-venant de la formation, ce qui n'est guère stimulant pour révolutionner ses pratiques. Pourtant, c'est finalement sur lui que repose tout le poids des transformations dans le tissu des PME faute d'impulsion décisive des acteurs régionaux.

Les aspects négatifs qui viennent d'être évoqués doivent toutefois être contrebalancés par des considérations beaucoup plus positives :

- il existe au moins un cas de figure qui recèle un potentiel d'évolutions important ; celui où domine largement sur la zone un secteur d'activité composé de nombreux

établissements de taille moyenne (textile-habillement à Roanne, métallurgie dans les Ardennes). Le marché de la formation est alors assez large, il n'est pas du tout interne aux entreprises, trop petites pour avoir leur propre centre de formation, et les organismes locaux peuvent, s'ils le souhaitent se doter des moyens nécessaires à la couverture d'un vaste champ d'actions de formation et de conseil incluant des stages de haut niveau et des démarches très innovantes. Comme nous allons le voir, ce potentiel d'évolutions n'est pas toujours utilisé comme il pourrait l'être mais, au moins, il est incontestable ;

- notre période d'observation a été assez longue<sup>1</sup>, allant de mi-1986 à fin 1988 ou mi-1989 suivant les zones. Or, en deux ou trois ans, la situation s'est réellement améliorée dans plusieurs de nos zones. Si la routine, les blocages de toutes sortes semblaient plutôt prévaloir en début de période, les choses ont bougé depuis et, sans qu'on puisse parler d'une émergence générale de nouvelles pratiques, il est sûr au moins que la plupart des organismes ne se satisfont plus de leurs activités anciennes. C'est dû en grande partie à l'impact des mesures nationales (formation en alternance, fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) utilisés pour le conseil en formation, engagements de développement de la formation (EDDF), crédit d'impôt aujourd'hui) qui n'ont pas toujours été parfaitement relayées au niveau local (les formations en alternance l'ont été mieux que les FRAC ou les EDDF en moyenne), mais qui ont quand même obligé les organismes à se positionner par rapport à ces nouveaux marchés. C'est dû aussi à une sensibilité accrue des entreprises vis-à-vis de la gestion des ressources humaines, notamment dans les secteurs en reprise (BTP, métallurgie dans les Ardennes, services marchands aux entreprises à Saint-Nazaire et dans les Ardennes). Elles ont en effet vite constaté que, malgré le nombre élevé des chômeurs, elles avaient du mal à trouver les personnels qualifiés qu'elles souhaitaient recruter.

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà eu l'occasion de rencontrer la plupart des organismes de formation continue pour la réalisation des premiers volets de notre étude sur la formation initiale et les mesures jeunes.

## **I - DE GROSSES DIFFÉRENCES DANS LES RÉPONSES DES APPAREILS DE FORMATION SELON LES BASSINS D'EMPLOI**

L'arrondissement de Roanne et le département des Ardennes sont de bons exemples de zones qui connaissent des situations socio-économiques assez semblables, débouchant pourtant sur des comportements tout-à-fait différents de leurs appareils de formation continue. Les principaux points communs sont les suivants :

- un secteur d'activité dominant composé de nombreuses PMI qui ont subi une forte baisse de leur activité depuis le milieu des années soixante dix, d'où des fermetures nombreuses d'établissements et des suppressions d'emploi fréquentes dans les entreprises qui ont le mieux résisté. Les salariés sont, en moyenne, peu qualifiés et l'effort de formation continue est traditionnellement faible ;

- une forte spécificité géographique et économique du bassin d'emploi au sein de la région qui a tendance à l'isoler de la métropole régionale avec laquelle les échanges ne sont pas très nombreux ;

- l'existence d'une organisation professionnelle locale puissante et bien structurée qui regroupe les entreprises du secteur d'activité dominant et joue de fait, un rôle très important dans la définition des stratégies de sortie de crise (le syndicat de la métallurgie ardennaise (SYMA) d'une part, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Roanne d'autre part). Cette organisation s'est dotée, en matière de formation, de structures propres (FAF, ASFO, organismes de formation) couvrant toutes les activités : mutualisation des fonds, conseil, organisation de stages ;

- la présence d'autres organismes de formation locaux, publics (GRETA de zone, AFPA, centre de municipalité) ou privés ayant vocation à mener des actions auprès des entreprises, aussi bien en formation générale qu'en formation technique.

Or, aujourd'hui il y a dans les Ardennes des modifications très rapides des attitudes des organismes de formation sous l'effet d'une concurrence assez vive qui n'empêche pourtant pas les alliances et la définition de projets communs alors qu'à Roanne, le partage

traditionnel du marché de la formation structure encore les comportements et retarde, à notre sens, les évolutions nécessaires.

Dans la mesure où on a, avec les Ardennes, un cas assez exemplaire de renouvellement des pratiques des appareils locaux de formation dans un environnement difficile, il nous a semblé opportun de décrire avec précision les évolutions constatées et d'en rechercher les causes principales.

#### 1 - DANS LES ARDENNES, UNE CONCURRENCE ENTRE ORGANISMES QUI N'EMPECHE PAS LA COOPÉRATION.

Le département des Ardennes compte actuellement 35 organismes de formation contre 5 il y a quinze ans. Outre les petites sociétés de conseil et de formation spécialisées sur un créneau, dont le niveau est inégal mais qui, au dire de la Préfecture, sont parfois d'excellents formateurs (transports routiers, distribution, informatique, etc ...), on peut recenser sept structures principales :

- le FAF-Métal (organisme mutualisateur) et l'AFPIA (organisme de formation) dépendent du Syndicat de la métallurgie ardennaise (SYMA). Si l'AFPIA est un organisme ancien, le FAF est récent (1983). Il a remplacé l'ancienne ASFO de la métallurgie et sa création fut le signe de la volonté du SYMA de renforcer la concertation avec les syndicats de salariés après les très graves incidents qui avaient marqué les opérations de licenciements dans quelques grandes unités de production (la Chiers notamment). Le FAF-Métal est puissant, puisque toutes les entreprises départementales de la métallurgie sont obligées d'y cotiser, soit 500 entreprises environ représentant 23.000 salariés. Mais il a toujours eu une politique d'ouverture, vis-à-vis des pouvoirs publics comme des appareils de formation locaux. Il a été le premier à promouvoir un engagement de développement en 1985 (chez Arthur-Martin-Electrolux) et, même s'il est lié organiquement à l'AFPIA, il a fait très largement appel au GRETA des Ardennes et au Centre Ardennais de Productivité pour assurer les formations sur fonds mutualisés ;

- l'ASFO des Ardennes dépend d'une autre organisation patronale ardennaise (le GIPA) regroupant des entreprises externes à la métallurgie. Très présente dans le département, elle a longtemps assuré des actions de conseil et de formation assez traditionnelles. Le développement de la concurrence a conduit ses responsables à adopter depuis 1987 une politique beaucoup plus dynamique ;

- le Centre Ardennais de Productivité est un organisme de formation privé, ne faisant pas de conseil, très bien implanté sur certains domaines de formation tertiaires de haut niveau et ayant un réseau important et stable d'entreprises clientes. Son conseil d'administration comprend des industriels, la Chambre de Commerce et d'Industrie, des représentants d'organismes publics ;

- le GRETA des Ardennes couvre tout le département. Ayant pour établissement d'appui un lycée technique d'excellente réputation, regroupant 25 établissements scolaires, disposant de onze conseillers en formation continue (CFC), le GRETA a des moyens bien supérieurs à ceux de nos autres zones. Ayant toujours fait preuve de dynamisme, il a vu son volume d'activité beaucoup augmenter à partir de 1983 avec la multiplication des stages jeunes et des actions pour chômeurs de longue durée. Mais il a aussi cherché à renforcer ses interventions auprès des entreprises. Le développement du conseil en liaison avec la DAFCO (Délégation Académique à la Formation Continue). La création d'un atelier pédagogique personnalisé bien équipé et, surtout, d'un centre permanent de formation installé dans ses propres locaux et pouvant monter des stages de haut niveau à la demande, aussi bien en formation industrielle qu'en tertiaire, en font un concurrent redoutable pour les autres organismes ;

- l'AGEFOS-PME est un FAF sans implantation locale directe puisque ses structures -relais sont régionales. Il n'intervient que dans le conseil. Concurrent de l'ASFO, mais assez mal perçu des entreprises ardennaises à cause de son éloignement, il a cherché à redresser son image en 1987 en passant commande à la DAFCO de Reims d'un dossier-conseil sur les pratiques de ses adhérents ;

- l'AFPA des Ardennes est peu présente sur le marché des entreprises, assurant la quasi-totalité de ses activités dans ses créneaux habituels de formation des demandeurs d'emploi. Le conseil en entreprise se développe mais il est assuré par les instances régionales ;

- les deux CCI de Charleville-Mézières et de Sedan ont un volume d'actions relativement important en direction de publics diversifiés. Si la CCI de Charleville a un rôle déterminant pour les formations initiales de haut niveau dans le tertiaire (informatique, commerce ...), sa position, tout comme celle de la CCI de Sedan, est moins centrale pour la formation continue, hors de son secteur traditionnel d'influence (commerce, hôtellerie,...).

Ce rapide panorama fait apparaître quelques points forts -qualité reconnue de plusieurs organismes, volonté de partenariat du FAF-Méal-, mais, surtout, beaucoup de mouvements entre 1985 et 1987, moment de rupture pour l'appareil de formation ardennais. C'est la période du premier EDDF du FAF-Méal, des premières opérations de conseil du GRETA avec un renforcement parallèle de son potentiel pédagogique, de la transformation de la stratégie de l'ASFO et de l'AGEFOS-PME avec la prise de conscience que leurs réseaux d'entreprises ne sont pas captifs et qu'il faut repenser le conseil en formation. Ces évolutions positives qui semblent avoir permis de nouvelles avancées toutes récentes sont dues à la fois :

a) à l'action des entreprises, grandes ou moyennes, dépendant de sociétés extérieures au département ;

b) à la politique d'impulsion et d'accompagnement des pouvoirs publics ;

c) à la capacité des organismes de formation à coopérer lorsque cela s'est avéré nécessaire.

a) Les organismes de formation sont les premiers à dire que les demandes nouvelles venues d'établissements performants les ont poussés à évoluer. En ce sens, dans les Ardennes, la diffusion des pratiques nouvelles de formation et de conseil peut être schématisée ainsi :

Les pouvoirs publics apportent des fonds pour promouvoir le conseil et la programmation pluri-annuelle des actions.

Des unités de groupes extérieurs au département demandent aux organismes des actions d'un type nouveau

Les organismes y répondent, tout en ne maîtrisant pas complètement ces nouvelles pratiques. C'est, pour eux, l'occasion d'acquérir dans l'action de nouvelles compétences, en particulier dans le conseil en formation

Ils sont alors capables de proposer ce même type d'actions aux PME encore peu sensibilisées à la formation.

Le premier EDDF, avec Arthur-Martin, avait déjà été un révélateur de la nécessité d'avoir une vision plus globale de l'enjeu de la formation. L'action qui se voulait exemplaire avait pourtant connu quelques difficultés initiales, faute d'une réflexion assez complète sur les objectifs du plan de formation et certains formateurs en avaient gardé un souvenir amer : à quoi bon s'impliquer dans l'organisation de stages de bon niveau si on s'aperçoit qu'ils ne répondent pas aux vrais besoins de l'entreprise et de ses salariés ?

Puis d'autres établissements ont exprimé le même intérêt pour une réflexion générale sur les objectifs de la formation lors de réunions informelles. C'est à cause de ces pressions amicales que le GRETA, par exemple, s'est lancé dans le conseil en formation. Bien qu'ils aient bénéficié des stages de formation au conseil organisés par la DAFCO de Reims, les conseillers en formation continue du GRETA étaient conscients de leurs faiblesses. Les actions qu'ils ont menées ont demandé un gros investissement intellectuel, une charge de travail très lourde mais les retombées ont été positives non seulement pour le GRETA, mais aussi pour les organismes concurrents obligés de prouver leur savoir-faire en la matière.

b) Les actions financées sur le fonds régional d'aide au conseil (FRAC) ou ayant donné lieu à un EDDF n'ont pas été extrêmement nombreuses dans les Ardennes. Mais leurs conditions de mise en oeuvre leur ont permis d'avoir un effet important sur les pratiques de l'appareil de formation. On reviendra longuement dans le chapitre suivant sur les actions impulsées par la Délégation Régionale à la Formation Professionnelle dans l'arrondissement de Sedan en direction, notamment, des PME. Sans entrer dans le détail de leur évaluation, il est clair qu'elles ont eu au moins deux types d'effets très positifs :

- *Renforcer les liens du GRETA avec les entreprises.* Chargé<sup>1</sup> par les associations locales de mener les actions de sensibilisation à la formation auprès d'un large échantillon d'entreprises, le GRETA a pu, à cette occasion, s'habituer à dialoguer avec les chefs d'entreprises, dresser un bilan de leurs besoins et théoriser ses pratiques. En faisant la preuve de sa capacité à répondre aux souhaits des entreprises, le GRETA peut valoriser complètement aujourd'hui son centre de formation permanent et ses nouveaux outils pédagogiques. D'où des conventions nouvelles et pluri-annuelles avec les plus grandes entreprises du département - Citroën, Sommer, Tréfilimétaux...-, d'où la réussite du laboratoire de langues où de plus en plus de dirigeants d'entreprise viennent se former.

---

<sup>1</sup> Le GRETA a réalisé l'une de ces deux opérations de conseil avec la DAFCO de Reims.

- *Provoquer un choc salutaire chez les organismes mutualisateurs.* Ceux-ci s'estimaient en effet en droit de revendiquer la conduite des actions de sensibilisation confiées au GRETA, d'autant que beaucoup d'entreprises visitées leur étaient affiliées. Après une période de légère tension, FAF et ASFO ont finalement bénéficié des retombées de ces opérations puisqu'ils ont eu la responsabilité du suivi des EDDF conclus à la suite des actions de sensibilisation. C'est une tâche nouvelle pour l'ASFO et cela a été l'occasion pour le FAF-Métal de relancer une campagne de signature de nouveaux EDDF auprès d'autres entreprises de la métallurgie. Quant à l'AGEFOS-PME, elle se place également dans une perspective de développement des EDDF lorsqu'elle cherche à étendre son champ d'action dans les Ardennes.

Mais l'action de l'Etat s'appuie également sur les subventions d'équipement aux organismes pour favoriser à la fois des initiatives communes et la création de formations qui puissent répondre aux besoins des entreprises les plus exigeantes. Ainsi, début 1989, la préfecture des Ardennes prévoyait d'accorder une aide financière importante au projet commun du FAF, de l'ASFO et du Centre Ardennais de Productivité pour l'enseignement du dessin assisté par ordinateur. Elle envisageait aussi d'encourager le GRETA à créer un centre linguistique international.

c) Le marché de la formation ardennais est caractérisé depuis peu par une concurrence assez vive entre organismes qui n'exclut pas pour autant la coopération. Et c'est cet équilibre fragile qui se révèle, à notre sens, très favorable à l'amélioration de la qualité des actions de conseil et de formation proposées aux entreprises. Les pouvoirs publics s'emploient, on l'a vu, à le favoriser mais leurs initiatives auraient bien du mal à produire des effets face à une mauvaise volonté manifeste des organismes. Le fait qu'il existe plusieurs structures de puissance à peu près équivalente est un facteur éminemment positif: il est difficile pour l'une d'entre elles de chercher à exclure toutes les autres d'un segment important du marché. Mais l'attitude des organismes collecteurs de fonds, leur "sens de l'intérêt général", se révèlent déterminants. On a déjà signalé l'ouverture du FAF-Métal, l'appel de l'AGEFOS-PME à la DAFCO pour dresser le bilan des attentes de ses adhérents.

Plus généralement, on peut souligner que la plupart des avancées importantes apparues depuis deux ans se placent dans une perspective de coopération ou, au moins, de dialogue entre organismes. Les instances nationales de l'UIMM relayées dans les Ardennes par le SYMA et le FAF-Métal font beaucoup actuellement pour voir enfin progresser l'effort de formation dans la métallurgie. Or, toutes les actions impliquent à la fois l'AFPIA et le Centre Ardennais de Productivité : investissement très important dans la création d'une école de maîtrise, lancement d'une "école de la qualité" ouverte à la fois aux salariés et aux jeunes en formation, mise en place d'un dispositif "compétitivité des entreprises" incluant des diagnostics d'entreprises et des actions sur le management. Cette coopération étroite des deux organismes s'est accompagnée d'une spécialisation : machines-outils à commande numérique et fabrication assistée par ordinateur pour l'AFPIA, informatique et maintenance pour le Centre Ardennais de Productivité.

Par ailleurs, le renforcement des moyens pédagogiques du GRETA et sa présence de plus en plus massive dans les programmes de formation des grandes entreprises locales ont conduit l'ASFO des Ardennes, l'AFPIA et le Centre Ardennais de Productivité à réfléchir à des liens nouveaux qui pourraient se traduire par une fédération des trois organismes, d'autant plus envisageable qu'ils sont très complémentaires. Mais cela ne signifie pas une marginalisation du GRETA. Il intervient, par exemple, largement dans les actions de formation engagées dans le cadre des EDDF conclus avec les entreprises de l'arrondissement de Sedan et gérés par l'ASFO.

## 2 - LES LIMITES DE L'OUVERTURE DANS LE BASSIN DE ROANNE.

Dès 1986, la sous-préfecture de Roanne avait cherché à inciter l'ensemble des organismes de formation du bassin d'emploi à s'unir dans un groupement d'intérêt pédagogique destiné à favoriser le développement de la formation dans les entreprises locales. Or cette tentative a échoué<sup>1</sup>, marquant ainsi les limites de l'action des pouvoirs publics lorsque les partenaires sont peu désireux de travailler ensemble. Les entretiens avec les centres de formation ont en effet révélé une situation assez conflictuelle où domine largement la Chambre de Commerce et d'Industrie de Roanne<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> De même qu'a disparu un éphémère Comité Local de l'Emploi.

<sup>2</sup> L'examen de la zone de Roanne a eu lieu en 1987 et 1988. Il est possible que les actions exemplaires d'analyse du marché du travail et des besoins en qualification programmées pour 1989 aient réussi à provoquer une relance de la coopération entre partenaires.

Celle-ci a une influence certaine sur l'ensemble des entreprises du textile-habillement et est à l'origine de la plupart des initiatives qui sont prises pour redynamiser ce secteur, vital pour l'économie roannaise. Formation et développement technologique sont, bien sûr, au centre de ses préoccupations. Etroitement imbriquée avec les deux ASFO du secteur -l'Association Roannaise de Formation Permanente (ARFOP) et l'association inter-textile de Roanne-Thizy et la Région pour la formation permanente (ARTEX) -elle cumule en fait pour le secteur textile-habillement les fonctions d'organisme mutualisateur des fonds destinés à la formation en alternance, de relais local pour la signature des EDDF, de conseil en formation et d'organisateur de stages. Mais son champ d'action ne s'arrête pas là en matière de formation. Elle a joué un rôle très important dans le rapprochement du secteur avec l'Université et dans la reconnaissance de la vocation de Roanne à développer un pôle productique. C'est dans cette ville qu'a été créée la première maîtrise de productique ; une association entre l'Université Claude Bernard de Lyon, la ville et la CCI a permis l'organisation de stages de longue durée dans les entreprises locales pour les étudiants du cycle de productique. Surtout, elle a contribué à l'ouverture d'une maison de la productique en collaboration avec la Ville et le Conseil Général qui se révèle être un instrument précieux de promotion du bassin d'emploi au niveau national et international.

Malgré ce bilan, les critiques des acteurs locaux envers la CCI sont parfois sévères et la présentation faite par la Chambre de ses propres activités en matière de formation continue contribue, à notre sens, à les accréditer en partie. Tout le monde reconnaît à la CCI son dynamisme pour promouvoir l'enseignement supérieur technologique et la formation des cadres de haut niveau. Elle est aussi à l'origine de l'organisation de nombreux stages-constructeurs dans ses locaux lors de l'implantation de machines à haute technologie dans les PMI du secteur textile-habillement. Mais ces actions d'adaptation n'ont pas empêché une insuffisance et un vieillissement des qualifications qui se traduisent aujourd'hui par une productivité dramatiquement faible face à la concurrence étrangère.

La mutation technique principale est en effet le raccourcissement des séries. Elle exige des personnels de nouvelles compétences, une polyvalence qualifiée consistant à savoir passer rapidement d'une production à une autre, à respecter les délais rigoureusement et à pouvoir faire preuve d'une capacité minimale de conception et pas seulement d'exécution. Une formation à la responsabilisation et à l'autonomie est donc absolument nécessaire tout autant que l'adaptation à de nouvelles machines. Or, dans ce domaine, la CCI organise elle-même peu de stages et, en tant que conseil en formation, organisme mutualisateur ou gestionnaire des EDDF, elle n'encourage guère les entreprises à s'adresser à des formateurs extérieurs à ses structures. Avec la maison de la productique, la CCI aurait pu se doter d'un appareil de formation complémentaire de ses activités traditionnelles qui serait devenu un "outil de proximité" destiné à aider les PMI dans leur modernisation. Mais sa mission principale après la formation initiale semble être aujourd'hui l'adaptation aux technologies de pointe des personnels de haut niveau, appartenant souvent à des groupes multinationaux sans implantation dans le bassin d'emploi.

Face à la puissance de la CCI, les organismes de formation locaux essaient d'occuper les créneaux laissés vacants. Seul le CEFIRA<sup>1</sup> tente de concurrencer les deux ASFO sur leur propre terrain et a pris, notamment, une part du marché de l'ARTEX dans la confection. Avec une vingtaine d'intervenants, le CEFIRA propose à tous les personnels (et pas seulement aux cadres) des formations qui insistent plus particulièrement sur l'accès à la responsabilisation et à l'autonomie. Il intervient également à la demande des entreprises en tant que conseiller sur tout ce qui concerne les aspects techniques de la production. Le CEFIRA coopère également avec le FAF-PMI, auprès duquel cotisent aujourd'hui de plus en plus de petites entreprises, déçues du manque d'attentions de la CCI à leur égard.

En dehors du textile, interviennent principalement un organisme privé, le CERFOP<sup>2</sup> ainsi que le GRETA et l'AFPA.

---

<sup>1</sup> Centre d'Etudes et de Formation Intertextile de la Région Rhône-Alpes. C'est un organisme privé qui a eu jusqu'en 1987 un statut d'ASFO.

<sup>2</sup> Association loi 1901 créée en 1982.

Le GRETA de Roanne est petit (trois conseillers en formation continue, dix-neuf établissements scolaires adhérents, dont plusieurs n'ont qu'une faible activité en formation continue) et son volume d'actions est resté assez faible jusqu'en 1985. La nécessité d'assurer des stages en faveur des jeunes et des chômeurs a marginalisé son activité de formation auprès des entreprises qui, en 1985, ne représentait plus que 3 % du total de ses heures-auditeurs. Aujourd'hui, il se déclare désireux de reprendre la formation auprès des entreprises et l'action de conseil, quelque peu délaissées depuis 1982-1983. Mais sa conception du conseil reste très prudente. Il s'agit de proposer une série de stages à l'entreprise à partir de la liste des besoins qu'elle formule. Le GRETA ne pense pas qu'il est possible pour lui d'aller au-delà car ce serait, à son avis, s'engager dans un travail d'audit pour lequel il ne s'estime pas suffisamment qualifié.

Quant au CERFOP, il propose principalement des actions de formation en informatique, électronique et micro-processeurs, mais aussi en gestion, langues et formation générale. Il lui arrive de collaborer avec le GRETA, l'AFPA ou des organismes privés nationaux, avec lesquels les relations sont bonnes mais ces actions communes visent plutôt des publics de demandeurs d'emploi (jeunes, chômeurs longue durée) et concernent peu les entreprises.

Au total, on ne peut pas dire qu'il existe aujourd'hui, hors de la CCI, un pôle d'organismes offrant aux entreprises du bassin d'emploi une très large gamme d'actions de formation et de conseil.

**3 - À SAINT-NAZAIRE ET À LANNION, UN APPAREIL DE FORMATION IMPORTANT, MOBILISÉ PAR LES ACTIONS DE RECONVERSION MAIS QUI DOIT AUJOURD'HUI REDÉFINIR DES PRIORITÉS.**

A Saint-Nazaire comme à Lannion la crise s'est traduite par des fermetures ou des licenciements massifs dans quelques très grands établissements industriels de la zone. Après des conflits sociaux très durs, les plans de reconversion ont souvent comporté un volet "formation" important impliquant l'organisation sur place de très nombreux stages. Les participants avaient, en général, un faible niveau de qualification et n'avaient guère eu l'occasion de suivre des stages longs dans les grandes entreprises qui les employaient. Leur état psychologique n'était pas toujours excellent, leur volonté d'acquérir une nouvelle qualification ou, au moins, de se remettre à niveau, pas toujours évidente. Ces actions de formation, qui ont donné lieu à des évaluations<sup>1</sup>, n'ont pas toutes fait la preuve de leur efficacité, ce qui n'a rien d'étonnant compte tenu des conditions dans lesquelles elles se déroulaient. Pour les assurer, l'appareil de formation local a dû se mobiliser entièrement, qu'il s'agisse des formateurs publics (GRETA, AFPA) ou des autres organismes présents sur la zone. La création de cellules locales de conversion avait pour but de favoriser la cohérence des programmes et la coopération entre organismes.

Aujourd'hui les stages de conversion n'ont pas complètement disparu car il a fallu faire face à de nouveaux plans de licenciements dans quelques entreprises. Mais ils ne constituent plus une réelle priorité pour les responsables locaux, surtout préoccupés, à juste titre, par les initiatives visant à créer ou à développer de nouveaux pôles d'activité. Or celles-ci ont rarement mis l'accent jusqu'à présent sur le développement de la formation continue dans les entreprises, petites et moyennes, du tissu local et les structures de coopération mises en place pour les opérations de conversion n'ont pas réorienté leurs activités vers ce type d'actions. Les appareils de formation locaux ne sont pas pour autant absents de la formation en entreprise, loin de là, mais ils travaillent en ordre assez dispersé, sans s'inscrire dans une stratégie clairement définie au niveau de la zone.

---

<sup>1</sup> A Lannion, la FORS a évalué l'efficacité des diverses actions de conversion engagées pour les anciens salariés des entreprises de la téléphonie. Les résultats ont été publiés dans un rapport intitulé "Le reclassement des ouvriers de la téléphonie dans le Trégor".

A Saint-Nazaire des opérations d'évaluation ont également été menées pour les actions destinées aux anciens salariés de l'entreprise ARNO par B. GARNIER.

On peut y voir l'effet des caractéristiques économiques de ces deux bassins d'emploi. Entre, d'une part, les très grandes entreprises ayant leurs propres centres de formation et une politique de formation qui s'inscrit dans une stratégie de groupe décidée à l'extérieur du bassin et qui touche peu leurs sous-traitants et, d'autre part, des entreprises artisanales ou commerciales de moins de dix salariés non soumises à l'obligation légale, il n'y a pas (à Lannion) ou il y a peu (à Saint-Nazaire) de champ d'action pour une politique de développement de la formation s'inscrivant dans un tissu relativement homogène de PME. On peut aussi penser qu'on retrouve là les effets négatifs des plans de conversion pour l'image de la formation continue et pour la coopération entre organismes. Les résultats des stages n'ont pas été assez probants et les conditions du travail en commun ont été trop difficiles pour que les responsables locaux fassent aujourd'hui de la formation continue des salariés, l'un des piliers du développement local.

Dans la zone d'emploi de Lannion, le grand nombre d'organismes de formation, dont certains de création très récente, et l'absence de coordination entre eux, soulignée par plusieurs de nos interlocuteurs, nous semblent caractéristiques d'une situation à la fois plus nouvelle et moins bien maîtrisée que dans les autres zones.

Tous les organismes de formation continuent à travailler, au titre des formations pour demandeurs d'emploi, sur les publics de faible niveau (V ou Vbis), licenciés par les grandes entreprises alors que la politique de relance économique de la zone passe, faute d'entreprises moyennes, par l'aide à la création de petites entreprises qui ont des exigences bien supérieures en matière de niveau de qualification. Il s'agit en effet souvent d'entreprises qui se créent dans la mouvance des grands établissements de la téléphonie et qui cherchent d'abord à recruter des diplômés de l'enseignement supérieur. Le fossé de qualification entre demandeurs d'emploi et exigences des nouvelles entreprises ne peut donc pas être comblé rapidement grâce à la formation continue. C'est même le problème principal auquel se heurte l'Agence pour le Développement Industriel du Trégor (ADIT). L'ADIT est en effet une pépinière d'entreprises, sans murs, dont le rôle de fourniture de conseil et de services aux entreprises et aux créateurs d'entreprise, semble actuellement entravé par cette distorsion entre les caractéristiques de la main-d'oeuvre disponible et les besoins des petites entreprises.

Le partage des tâches entre organismes s'effectue de façon quelque peu empirique. Au terme d'un accord passé entre le département des Côtes-du-Nord et l'ASFO d'Armor, la CCI s'occupe de la formation des commerçants et hôteliers et l'ASFO de celle des salariés de l'industrie. Cette répartition est assez logique. La région a non seulement une vocation touristique naturelle mais, en outre, la crise de la téléphonie suscite de plus en plus de recyclage pour une reconversion dans le commerce et le tourisme. Pourtant, la zone a depuis 1980 perdu le quart de sa clientèle tourisme ce qui s'explique par un retard hôtelier, commercial et culturel, qui témoigne aussi d'un manque de dynamisme des organismes de formation concernés jusqu'à présent. Quant à l'ASFO d'Armor, dont le siège est à Saint-Brieuc, elle a des liens privilégiés avec les grandes entreprises de l'électronique et elle possède des équipements de haut niveau qui lui permettent de couvrir une large gamme de formations industrielles.

Mais des formations au tourisme sont également prises en charge par des organismes privés (ACE) car plusieurs organismes se sont créés dans la période récente pour le développement de l'emploi ou la création d'entreprises, qui sont amenés à faire des actions de formation. Certains de ces organismes sont aussi concurrents du GRETA notamment sur les actions d'insertion et les stages modulaires (ARPTH, INFORMATEC).

Le GRETA de Lannion a eu, depuis quelques années, une évolution intéressante et il est devenu très sensible à la nécessité de repenser son offre de formation. Avec trois conseillers en formation continue seulement, dix-sept établissements adhérents et un budget beaucoup moins important que celui des Ardennes, le GRETA de Lannion avait une activité de formation continue assez faible et même en déclin jusqu'en 1982. En 1983, cette activité augmente brutalement, surtout au titre des actions-jeunes, puis, à partir de 1984, grâce au relais pris par les stages financés par les entreprises. La cellule de conversion et les entreprises qui licencient s'adressent en effet largement au GRETA pour mettre en place des stages de formation, qui vont représenter en 1985 près de la moitié de son activité totale.

Mais la crise de la téléphonie, vécue par le GRETA comme un véritable tournant dans son activité, est aussi l'occasion pour lui de revoir son offre de formation. Il juge désormais nécessaire de choisir une ou quelques orientations prioritaires et de ne pas obligatoirement répondre à toute demande de formation. Il estime surtout indispensable de développer le conseil, ce qu'il a commencé à faire en engageant des actions dans trois entreprises et établissements de la zone. L'action de conseil est encore au stade du démarrage mais elle est très soutenue par la DAFCO qui, par l'intermédiaire du CAFOC, a mis en place deux plans de formation pour les conseillers en formation continue, concernant l'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Au total, on a à Lannion un potentiel de formation continue important, ce qui n'est pas surprenant compte tenu du haut niveau de l'appareil de formation initiale. Mais l'absence d'un tissu de PME un peu dense et l'écart énorme qui existe aujourd'hui entre la qualification des demandeurs d'emploi et les besoins des nouvelles entreprises n'ont pas permis jusqu'à présent de le mobiliser de manière cohérente au profit d'une politique locale de développement. Dans un premier temps, la mise en place d'une cellule locale de coordination entre tous les organismes s'occupant de formation, paraît indispensable à plusieurs responsables que nous avons rencontrés.

Saint-Nazaire dispose également d'un appareil de formation continue diversifié. Les organismes publics sont nombreux -GRETA, OGEC pour les établissements d'enseignement catholiques, AFPA, IUT-. La CCI de Saint-Nazaire fait beaucoup de formation continue et représente l'IPL, FAF interprofessionnel du département, les autres organismes mutualisateurs départementaux (notamment l'AFPSM pour la métallurgie) sont également très présents. Et beaucoup d'organismes privés qu'ils soient locaux ou nantais, font des stages sur la zone. Tous ces organismes continuent à beaucoup travailler pour les programmes en faveur des demandeurs d'emploi, vu le niveau très élevé du chômage dans l'arrondissement. Mais, de l'avis de la plupart de nos interlocuteurs, il reste beaucoup à faire pour la formation des salariés. Les très grandes entreprises du bassin ont, certes, leur centre de formation et font, au moins pour certaines, un effort financier important mais le tissu des PME n'en profite pas, en dehors de quelques sous-traitants. De rares entreprises en plein développement ont eu largement recours aux organismes locaux (telle la FAMAT avec l'AFPA lors de son implantation) mais, en général, les politiques de formation sont faibles et aucune impulsion ne leur est donnée.

Pourtant, la coopération entre organismes facilitée par l'action d'un comité de bassin d'emploi dynamique existe à Saint-Nazaire pour des actions en faveur des demandeurs d'emploi. C'est autour de l'AFPA, le Dispositif de Perfectionnement des Ressources Humaines (DPRH) destiné à des chômeurs de longue durée motivés pour augmenter sensiblement leur niveau de qualification. Le caractère exemplaire et durable de cette opération, ses retombées incontestables, favorables aux PME locales nous ont conduit à en faire une évaluation approfondie que nous présentons dans le chapitre suivant. De même, la création d'une association à l'initiative de l'ANPE et regroupant la plupart des formateurs locaux pour renforcer le volet formation des SIVP prouve que la coopération entre institutions est parfaitement possible et efficace.

Par contre les deux projets lancés dès 1986 et que nous comptons suivre au cours de cette étude parce qu'ils visaient, entre autres, à renforcer les politiques de formation au sein des PME n'avaient pas débouché fin 1988 sur des actions concrètes dans ce domaine, ce qui nous a conduit à abandonner leur évaluation.

Le premier était une opération de densification du tissu industriel du bassin d'emploi. Il visait à faire évoluer les activités des PMI locales, trop liées jusqu'à présent aux activités de sous-traitance pour les grandes entreprises du bassin, et à permettre le développement de leurs services d'études et commerciaux sur des produits propres. Le volet formation devait faire partie des actions à mener pour faciliter cette évolution. La CCI de Saint-Nazaire s'était vue confier la responsabilité de l'animation de cette opération financée par le Ministère de l'Industrie, la DATAR, la Région (au titre du FRAC) et les principales communes industrielles de l'arrondissement. Le choix d'une trentaine d'entreprises de 30 à 300 salariés potentiellement intéressées avait été fait avec l'ensemble des partenaires composant le comité de bassin d'emploi. L'audit avait été confié à une société parisienne qui, après un premier examen des perspectives de développement des entreprises, avait retenu 14 PMI pour y effectuer une expertise.

Fin 1988, les résultats de l'action n'étaient pas connus des responsables du comité de bassin d'emploi, la CCI ne les ayant, semble-t-il, pas diffusés. Sans se prononcer, faute d'informations, sur l'échec ou la réussite de l'opération, il est sûr qu'elle n'avait pas débouché alors sur l'organisation d'actions de formation spécifiques, mobilisant les organismes locaux.

Le second projet était la création d'un centre d'initiatives locales (CIL), pépinière d'entreprises entourées d'une série de conseillers mis à leur disposition. Ce projet, évoqué dès 1985, associait la ville de Saint-Nazaire, la CCI et les grandes entreprises (Alsthom, SNIAS, Elf). A cause de problèmes de locaux notamment, ce projet a pris beaucoup de retard et il n'a pas entraîné jusqu'à présent des actions de formation ou de conseil auprès des nouveaux chefs d'entreprise ou de leurs salariés.

La situation de Saint-Nazaire rappelle donc celle de Lannion par l'absence de mobilisation d'un potentiel local pourtant important sur des programmes de formation coordonnés en faveur des salariés des PMI de la zone. Mais les conditions d'un développement rapide de telles actions semblent exister : des expériences réussies de coopération entre de nombreux organismes pour la formation des demandeurs d'emploi, un comité de bassin d'emploi dynamique, un tissu de PME qui se développe même s'il est encore insuffisant et éparpillé sur de nombreux secteurs d'activité.

## **II - DES ÉVOLUTIONS A MOYEN TERME BIEN DIFFICILES A PRÉVOIR.**

Toute synthèse à partir de l'examen de ces quatre bassins d'emploi se révèle bien délicate à écrire alors que nous n'avons pas eu de difficultés particulières à tirer des conclusions générales de l'observation, sur ces mêmes zones, des politiques de formation technique initiale ou d'aide à l'emploi des jeunes.

Il est certain qu'il y a transformation des préoccupations et des pratiques des appareils de formation et que les évolutions vont plutôt dans le bon sens mais les situations observées en 1987 et 1988 ne correspondent pas à un équilibre stable. Les échecs rencontrés jusqu'à présent dans certains bassins peuvent être surmontés rapidement et, inversement, les opérations exemplaires de coopération entre organismes paraissent souvent fragiles, reposer sur quelques bonnes volontés et être à la merci du départ de tel ou tel responsable.

Le constat porte sur l'appareil public de formation. Entre le refus du GRETA de Saint-Nazaire de se lancer dans le conseil, la faiblesse de ses actions de formation pour les entreprises et l'attitude du GRETA des Ardennes, il n'y a guère de points communs. A l'AFPA, les centres locaux sont en général peu présents dans la formation des salariés laissant plutôt les opérations en direction des entreprises à leurs instances régionales. Toutefois, l'AFPA de Saint-Nazaire constitue un contre exemple notable et n'encourt certainement pas le reproche d'immobilisme souvent adressé à l'AFPA.

Mais des observations semblables peuvent être faites à propos des appareils de formation proches des milieux professionnels. L'écart est énorme entre la CCI de Roanne qui domine le marché local de la formation aux entreprises et les CCI des Ardennes beaucoup moins présentes. Et l'ouverture des organismes mutualisateurs vis-à-vis des centres de formation qui ne leur sont pas structurellement liés est, on l'a vu, très variable.

On peut, enfin, étendre ce même constat à l'impact local des mesures nationales. Si les opérations FRAC-EDDF lancées sur plusieurs cantons des Ardennes avec des moyens financiers somme toute limités ont permis de faire progresser l'ensemble des grands organismes locaux de formation et de conseil, les conséquences des EDDF signés dans certaines zones sont pratiquement nulles pour ce qui est de la transformation des pratiques des organismes et se limitent à un avantage financier accordé à quelques entreprises et pas toujours bien utilisé.

Le seul point commun, malheureusement négatif, concerne la coupure entre les centres de formation des très grands établissements présents sur nos zones et le reste de l'appareil de formation. L'ignorance des pouvoirs publics et des organismes sur les politiques de formation menées au sein des très grandes entreprises est symptomatique de deux mondes qui s'ignorent, ou presque. Les conséquences en sont très dommageables pour la progression de la formation dans le tissu des PME. D'une part, les centres de formation des grandes entreprises ne profitent pas, sauf exception, aux salariés des autres établissements, d'autre part, les organismes de formation ne bénéficient pas de la réflexion et de l'expérience de ces entreprises pour améliorer leurs pratiques et ne peuvent pas compter sur ce marché potentiel de plusieurs milliers de salariés pour s'équiper, se lancer dans certaines formations de haut niveau, évolutions qui amélioreraient, par contrecoup, les services offerts aux PME.

En fait, là aussi, les choses évoluent. Très récemment l'ASFO d'Armor et le GRETA des Ardennes ont été choisis par Citroën pour organiser des stages dans deux de leurs plus grandes usines (Charleville dans les Ardennes et Rennes en Ille-et-Vilaine, département voisin des Côtes-du-Nord). La fierté avec laquelle ces deux organismes nous ont fait part de cette décision montre l'importance symbolique qu'attachent les formateurs locaux à se voir confier de telles actions : c'est, pour eux, la reconnaissance de leur qualité. Il faut espérer que dans l'avenir, ce genre de collaboration sera de plus en plus fréquent mais, pour le moment, l'aiguillon d'un nouveau type de demande qui oblige les organismes à modifier leurs pratiques vient plutôt d'établissements de taille moyenne (200 à 500 salariés) n'ayant pas de centre de formation et dépendant de groupes nationaux ou multi-nationaux, comme on l'a constaté dans les Ardennes et, à un moindre degré, à Saint-Nazaire et à Roanne.

Même s'il n'est pas possible d'aller très loin dans l'analyse, on peut quand même tenter, pour clore ce chapitre, de passer en revue les points forts et les points faibles des deux grandes catégories d'organismes présents sur l'ensemble des quatre zones : les centres publics et les organismes liés aux instances professionnelles.

#### **I - DES ORGANISMES PUBLICS DE FORMATION TIRAILLÉS ENTRE LA NÉCESSITÉ D'ASSURER LES STAGES POUR DEMANDEURS D'EMPLOI ET LEUR INTÉRÊT POUR LES ACTIONS EN ENTREPRISE.**

Chacun de nos bassins d'emploi comprenait un centre AFPA et un GRETA dont l'établissement support était implanté sur la zone. Les résultats de nos observations rejoignent, globalement, les conclusions du rapport récent de Bernard BRUNHES Consultants sur les organismes de formation intervenant dans les programmes financés par l'Etat. C'est dans les GRETA que nous avons constaté la plus grande volonté d'évoluer, de coller aux préoccupations nouvelles des entreprises alors que l'AFPA en restait en général à son rôle traditionnel de formation<sup>1</sup> des demandeurs d'emploi (en moyenne nationale les actions de l'AFPA pour les salariés d'entreprise représentent quand même 5,5 % du total de ses heures-stagiaires en 1988). Nous nous attacherons donc à décrire ici la situation des GRETA.

Dans la première moitié des années 1980, les GRETA de nos zones ont, en moyenne, plus que doublé leur volume d'activité, ce qui témoigne de leur capacité d'adaptation à une forte demande de formation, comme l'indique le tableau ci-dessous.

---

<sup>1</sup> A l'exception notable de Saint-Nazaire.

**Tableau n°5**  
**EVOLUTION DU NOMBRE DES HEURES-AUDITEURS (en milliers)**  
**POUR LES GRETA DE NOS QUATRE ZONES D'ETUDE**

*- Quatre zones d'observation -*

Type d'actions	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Actions financées par les entreprises	176,1	147,8	152,3	139,1	275,6	257,7
Actions financées sur fonds publics	399,4	389,2	408,6	993,8	843,2	1.185,9
<b>TOTAL</b>	<b>575,5</b>	<b>537,0</b>	<b>560,9</b>	<b>1.132,9</b>	<b>1.118,8</b>	<b>1.443,6</b>

Source : Ministère de l'Education nationale, D.E.P.

Toutefois, si on retient comme critère d'activité le nombre d'heures/auditeurs sur le total des personnes actives, on s'aperçoit qu'il s'agit plus d'un rattrapage par rapport à la situation assez médiocre d'avant 1983 que d'un effort exceptionnel des GRETA dans ces bassins d'emploi. Pour la période 1983-1985, les GRETA de nos zones atteignent presque la moyenne nationale (3,1 heures par actif et par an, contre 1,5 heure sur la période 1980-1982, et 3,2 heures en moyenne nationale).

En structure, la répartition par type d'action est assez proche de la moyenne nationale avec toutefois plus d'actions du service public de l'emploi, ce qui s'explique par les forts taux de chômage et les licenciements nombreux qu'ont connus ces zones, et moins

**Tableau n°6**

**REPARTITION DES ACTIONS DE FORMATION PAR GRANDE CATEGORIE**

1985

*- En % d'heures-auditeurs -*

Catégorie d'actions	Financement des entreprises	Financement fonds régional	Actions du service public de l'emploi	Actions "jeunes"	Autres actions financées par l'Etat	TOTAL
4 zones d'étude	18,0	15,9	15,7	48,0	2,4	100,0
France sans TOM	17,3	22,5	7,0	46,8	6,4	100,0

Source : Ministère de l'Education Nationale, D.E.P..

d'actions financées par la Région, peut être parce qu'on est loin de la métropole régionale. La part des actions financées par les entreprises est équivalente à la moyenne, avec 18 %. Mais

ces actions sont, en 1985, étroitement liées aux plans de conversion qui expliquent la quasi totalité de la forte augmentation des heures-stagiaires financées par les entreprises entre 1983 et 1984. Elles touchent beaucoup moins les entreprises les plus dynamiques de nos bassins d'emploi.

Avec la relative stabilisation de l'effort demandé aux GRETA pour les stages "jeunes" et "chômeurs longue durée" et la fin de certains plans de conversion, les GRETA peuvent à nouveau se positionner sur le marché des entreprises en expansion, d'autant qu'il s'agit là d'une volonté du Ministère, relayée notamment par l'organisation de stages de formation au conseil en entreprise pour les CFC. Certains d'entre eux sont très désireux d'occuper aussi largement que possible ce créneau car ils ont, comme le Service Public de l'Emploi, beaucoup évolué dans leur analyse générale des besoins du bassin. Alors qu'auparavant, l'urgence leur semblait être d'assurer la reconversion des personnels licenciés et l'insertion professionnelle des jeunes, le peu de succès de beaucoup de leurs stages les ont convaincus qu'il fallait agir différemment et se préoccuper avant tout du développement des PME locales. Le renforcement des actions auprès des entreprises est donc, pour eux, une tâche prioritaire "du service public" auquel ils appartiennent.

L'évolution dans la conception du rôle des GRETA, les efforts en direction des entreprises, le souci de concevoir la formation continue dans une perspective d'anticipation des besoins et -pour certains d'entre eux- de s'engager dans le conseil aux entreprises, nous paraissent intéressants à plus d'un titre. Ils témoignent d'abord d'une évolution de l'offre de formation au sens où celle-ci ne se contente plus de proposer un catalogue de produits de formation, trop globaux pour répondre convenablement à toute demande spécifique. Ils témoignent aussi de la nécessité d'inscrire la formation dans une véritable logique économique de moyen terme consistant à se référer à des objectifs économiques précis.

Mais cette évolution se heurte aussi à pas mal d'obstacles.

Le premier est celui des moyens. Les GRETA de nos zones, à l'exception notable de celui des Ardennes très actif et très puissant, ont des moyens financiers en équipements et en personnel assez limités : deux ou trois conseillers en formation continue, souvent très sollicités par les actions en faveur des jeunes et des chômeurs ; des budgets qui s'élevaient à 300.000 Francs environ jusqu'à 1984 et n'ont augmenté qu'à partir de 1985 pour atteindre de 350.000 Francs à 700.000 Francs selon les zones (Ardennes toujours exclues) ; des équipements jugés insuffisants, comparés à ceux dont disposent les appareils de formation des grandes entreprises.

Il est clair qu'ainsi dotés les GRETA ne peuvent pas tout faire, ce qui pose alors le problème des priorités à établir éventuellement entre leurs différentes fonctions. On a vu, par exemple, que le GRETA de Roanne avait été progressivement conduit à quasiment abandonner l'action de formation en direction des entreprises. Et on comprend bien que certains GRETA cherchent avant tout à améliorer aujourd'hui la qualité de leurs stages pour les demandeurs d'emploi avec un développement des outils pédagogiques tels que l'atelier pédagogique personnalisé (APP) et estiment qu'ils ne peuvent pas, en même temps, se positionner sur le marché des entreprises.

Ce problème se retrouve -en termes aggravés- à propos de l'action de conseil. En effet, en tant qu'organisme de formation classique, un GRETA n'est pas amené, sauf cas particulier, à faire du conseil. Mais dès lors que la formation professionnelle est appréhendée par certains GRETA dans une perspective plus large de maintien de l'emploi, voire de développement local<sup>1</sup>, leur rôle change de nature. En tant qu'organisme de formation conditionnant le maintien de l'emploi, le GRETA devient le partenaire-conseil de l'entreprise ou même des différentes instances -comité de bassin d'emploi, municipalité, A.F.P.A., antenne régionale de l'A.N.P.E., association, etc...- qui ont en charge la lutte contre le chômage et le développement de la zone. Il en découle deux conséquences :

- si la demande qui lui est adressée est toujours une demande de formation professionnelle le GRETA, pour y répondre convenablement, doit la resituer dans le contexte économique plus large dans lequel l'entreprise évolue : état de la concurrence dans la branche, densité du tissu industriel local, physionomie du marché du travail, niveau des qualifications disponibles etc... Le GRETA sera donc amené à proposer un diagnostic global qui exige de sa part des compétences nouvelles en matière économique, de gestion des entreprises et aussi une grande maîtrise de la législation relative à la formation ;

- d'autre part, dans la mesure où la question de la formation est souvent très liée à un problème d'emploi ou économique local, à traiter au niveau du bassin d'emploi tout entier, le GRETA, de simple prestataire de services qu'il était et qu'il reste encore, tend à devenir un partenaire à part entière du service public de l'emploi et des structures de concertation ayant vocation à s'occuper du développement régional.

---

<sup>1</sup> Plusieurs exemples de GRETA engagés dans une logique de développement et dont l'action de formation s'effectue sur des bases plus larges que strictement sectorielles sont présentés dans le rapport "Le GRETA et son environnement - Eléments d'analyse"; ADEP. Ed., septembre 1985. Voir notamment les actions du GRETA Tarn-sud dans les communications de N. JULLIEN, pp 19-25 et pp 101-108.

Tous les GRETA de nos zones n'ont pas les compétences ni les disponibilités en personnel qu'exige une telle évolution dans la pratique professionnelle de leurs conseillers en formation continue. Tous ne sont pas non plus également soutenus par leur DAFCO respective dans leur souci de faire du conseil le cas échéant. Il serait donc souhaitable que soit précisée la question de savoir jusqu'où et sous quelle forme les GRETA peuvent s'engager dans la fonction de conseil en formation. La répartition des rôles entre DAFCO et GRETA n'étant pas toujours très claire sur ce point.

Par ailleurs, se pose la question de l'autonomie des moyens du GRETA par rapport à ceux des établissements scolaires qu'il regroupe. Pendant longtemps, la logique de fonctionnement du GRETA est restée très subordonnée à celle de l'enseignement initial : professeurs de collège ou de lycée intervenant en plus de leur service "normal", salles communes impliquant de privilégier en formation continue les cours du soir, équipements technologiques communs. La multiplication des stages pour demandeurs d'emploi, jeunes et adultes, avait déjà conduit à modifier cette logique avec le recrutement d'enseignants au statut souvent précaire, la réservation des salles etc ...

Mais le développement des stages pour les salariés d'entreprise tend à entraîner une séparation beaucoup plus nette entre GRETA et établissements scolaires. Organiser des formations pour des entreprises de renom relativement exigeantes suppose d'accepter leur calendrier, d'avoir des professeurs d'un excellent niveau, des équipements performants et disponibles. Ce n'est réellement possible que si le GRETA a ses propres locaux, des enseignants stables et bien rémunérés, ses propres équipements. En contrepartie, le GRETA peut facturer ses stages à un coût assez élevé, ce qui augmente sensiblement son budget et lui permet de continuer à investir. Ainsi, le GRETA des Ardennes souligne l'importance de la création de son centre permanent, extérieur au lycée technique d'appui, pour expliquer ses succès récents auprès des plus grandes entreprises du département.

Or, une telle évolution semble effrayer certains chefs d'établissement scolaires, qui restent les administrateurs du GRETA. D'après des conseillers en formation continue que nous avons rencontrés, on assiste aujourd'hui, un peu partout, à un mouvement de reprise en main des GRETA par les rectorats, sous l'impulsion des chefs d'établissement scolaire. Et les CFC, en défendant un projet de statut précisant beaucoup plus les limites des fonctions de chacun au sein du GRETA, ont fait une erreur stratégique qui va figer les situations et entraîner une réinstitutionnalisation faisant perdre au GRETA une bonne partie de sa

souplesse et de ses capacités à évoluer. Ainsi, dans les Ardennes, le départ simultané fin 1988 des deux conseillers qui avaient le plus investi sur le conseil aux entreprises a entraîné presque immédiatement un repli du GRETA sur son rôle de formateur, laissant la fonction "conseil" à la DAFCO.

**2 - DES ORGANISMES PROCHES DES MILIEUX PROFESSIONNELS DONT LES PRATIQUES ÉVOLUENT, MAIS QUI N'ONT PAS TOUJOURS EU, JUSQU'À PRÉSENT, UN RÔLE DÉTERMINANT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION.**

La configuration des appareils de formation proches des milieux professionnels varie beaucoup d'une zone à l'autre :

- partage sectoriel entre le FAF-Métal et l'ASFO dans les Ardennes, entre la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'ASFO d'Armor à Lannion ;

- puissance de la CCI à Roanne dont les structures sont étroitement imbriquées aux deux ASFO locales ;

- rôle majeur, mais non exclusif, de la CCI de Saint-Nazaire, dans la mesure où des FAF et des ASFO départementaux interviennent activement sur l'arrondissement.

Quelle que soit cette configuration, on s'aperçoit qu'il existe à chaque fois un ou deux organismes dont le rôle auprès des entreprises locales pourrait être déterminant. D'autant que leur champ d'action et leur pouvoir de négociation avec les entreprises s'est accru depuis quelques années avec la mutualisation des fonds "jeunes" (ces structures sont elles-mêmes "organisme mutualisateur agréé" ou abritent des organismes qui le sont) et avec le lancement de nouvelles aides de l'Etat au développement de la formation (du fait des accords-cadres de branches, le FAF-Métal et la CCI de Roanne ont, par exemple, une large responsabilité dans la signature des EDDF pour leur zone respective).

Or, il nous est apparu que, sauf exception, ces organismes en étaient restés longtemps à une vision plus adaptatrice qu'anticipatrice de la formation et ne s'étaient pas donnés les moyens de promouvoir des actions de portée générale visant à développer sensiblement l'effort de formation et à faire évoluer l'image de la formation auprès d'un large réseau d'entreprises.

Cette insuffisance a été très dommageable car, parallèlement, il y avait, au niveau des pouvoirs publics, un certain vide institutionnel entre les centres de décision régionaux (DRFP, Conseil Régional) et les entreprises de taille moyenne. Les services économiques des préfectures de département interviennent peu sur le champ de la formation et les DDTE concentrent leur action sur les politiques de reconversion et la promotion des mesures nationales dont ils sont les relais (stages FNE, mesures jeunes, PIL ...) mais n'ont guère abordé le problème de la formation dans les entreprises, domaine qui ne relève pas vraiment de leur compétence.

Nous avons insisté, lors de la présentation par zone, sur les évolutions rapides qui peuvent être constatées aujourd'hui. En témoignent :

- les modifications profondes apportées aux organigrammes de plusieurs organismes mutualisateurs,

- les auto-critiques que n'ont pas hésité à faire certains de nos interlocuteurs sur les insuffisances de leur action de conseil et de leur réflexion sur les objectifs de la formation continue,

- la perception générale qu'émanent des entreprises les plus performantes de nouvelles demandes en matière de formation qu'il faut, bien sûr, essayer de satisfaire,

- la nécessité de se positionner sur les créneaux ouverts par les pouvoirs publics avec les nouvelles aides au développement de la formation (EDDF, FRAC, crédit d'impôt-formation).

Il n'est pas sûr pour autant que, dans les années qui viennent, le développement de la formation dans les PME soit impulsé, autant qu'il le faudrait, par tous ces organismes. On peut en effet repérer trois types de problèmes qui risquent de freiner les évolutions souhaitables.

- *l'insuffisance des moyens.* Il est courant d'observer que l'alourdissement et la complexification des tâches demandées aux services extérieurs de l'Etat ne se sont pas accompagnés d'une augmentation équivalente des moyens en personnels et en équipement. Mais cette remarque est tout aussi vraie pour les organismes proches des milieux professionnels qui semblent disposer de moyens en personnels extrêmement limités pour couvrir les fonctions de conseil aux

entreprises et de réflexion générale sur la formation. Actuellement, ces moyens sont tout-à-fait insuffisants pour renforcer de façon durable les liens qu'ils ont avec l'ensemble de leurs adhérents. Or, les discours qu'ils tiennent sur l'évolution indispensable de leur rôle n'abordent presque jamais cette question, pourtant centrale si l'on veut réellement passer aux actes ;

- *l'imbrication des structures.* On sait parfaitement qu'il n'est pas rare que des institutions formellement distinctes emploient en fait les mêmes cadres dirigeants. Mais dans les zones de taille moyenne que nous avons étudiées cette confusion des rôles atteint, à notre sens, un seuil critique. Souvent, la personne que nous avons face à nous, représentait à la fois un syndicat professionnel (ou un organisme consulaire), un ou plusieurs organismes mutualisateurs et un organisme de formation. Sont concentrées alors dans les mêmes mains des pouvoirs financiers et de décision importants et peu contrôlés qui peuvent fausser la concurrence entre organismes de formation ;

On a vu, avec l'exemple de la métallurgie dans les Ardennes, qu'une telle concentration des pouvoirs n'empêchait pas une large coopération entre appareils de formation, bénéfique à tous. A contrario, on peut être pour le moins surpris d'entendre, par exemple, un de nos interlocuteurs expliquer qu'en 1986, il accordait en tant qu'OMA des stages d'adaptation supérieurs à 200 heures (la durée n'était pas alors limitée) lorsque l'entreprise acceptait de faire assurer une partie de la formation par l'organisme de formation qu'il représentait par ailleurs ;

- *la volonté des organismes d'être les relais des orientations nationales.* On a eu l'occasion de souligner lors d'un précédent rapport sur l'impact des mesures jeunes que les services extérieurs de l'Etat n'étaient pas toujours très au clair sur les règles d'application de ces mesures, compte tenu de l'imprécision des circulaires qu'ils recevaient. Au moins essayaient-ils de respecter au mieux l'esprit des textes réglementaires. Mais que penser d'un interlocuteur qui n'hésite pas à dire qu'en tant que représentant local d'un syndicat professionnel, il conseille à ses adhérents de signer un EDDF dans le seul but de se faire ainsi financer en partie des stages d'adaptation tout-à-fait ponctuels à de nouveaux matériels ? Un tel manque de respect pour l'esprit des textes adoptés par les partenaires sociaux, une telle facilité à le déclarer à des chercheurs devant remettre leur rapport aux pouvoirs publics posent incontestablement problème.

Sans vouloir généraliser une telle attitude à tous les organismes, ce qui serait tout-à-fait erroné, on peut quand même s'interroger sur la volonté de certains d'être les relais locaux des orientations définies par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux au niveau national. Dans ce cas, le "sens de l'intérêt général" risque fort d'être dominé par une stratégie de renforcement des structures propres, favorisant les appareils les plus puissants qui cumulent diverses fonctions. On est alors dans une situation de concurrence très imparfaite souvent analysée en micro-économie et dont on sait qu'elle n'est pas à l'avantage des consommateurs, ici les entreprises consommatrices de formation et les stagiaires.

\*  
\*   \*  
\*

Ces incertitudes quant à la capacité des organismes de formation publics ou privés à impulser un développement rapide et cohérent des programmes de formation au sein des entreprises locales nous conduisent à recommander une présence accentuée des pouvoirs publics au niveau de chaque bassin d'emploi. Sans créer des structures lourdes, on peut encourager les initiatives visant à implanter dans les préfectures de département<sup>1</sup> un chargé de mission emploi-formation directement rattaché au préfet et ne gérant lui-même aucune mesure, à l'image de ce qui existe dans les Ardennes. En liaison étroite avec les "sous-préfets développeurs", il serait le relais départemental du Délégué Régional à la Formation Professionnelle et aurait pour rôle d'orienter les politiques locales de formation continue, dans leur ensemble, et de favoriser les pratiques novatrices et la coopération entre organismes. Plus qu'à un technicien de la formation ou de l'emploi, il faudrait faire appel pour ce type de poste à un homme de dialogue, complètement démarqué des tâches de contrôle administratif, capable de faire converger des stratégies qui, aujourd'hui, apparaissent encore trop dispersées.

---

<sup>1</sup> Et auprès des sous-préfectures importantes.

### **Chapitre III**

## **DES ACTIONS-PILOTES VISANT A RENFORCER LES LIENS ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET LE DEVELOPPEMENT DES P.M.E.**

La description qui vient d'être faite de la situation dans chacune de nos zones montre qu'il n'y a pas un foisonnement d'initiatives de grande ampleur en direction des PME, visant à favoriser leur développement par des programmes de formation continue adaptés.

Les critères que nous nous étions fixés pour juger de l'intérêt d'une évaluation approfondie de certaines opérations étaient les suivants :

- l'existence d'une logique locale à la base de l'action, et pas seulement d'une logique sectorielle (application au niveau local et pour un seul secteur de directives nationales de syndicats professionnels) ;

- l'impact non négligeable de l'opération sur les PME, sans que celle-ci soit obligatoirement dirigée uniquement vers les PME ;

- la participation conjointe de plusieurs acteurs à l'opération, qu'il s'agisse des représentants de l'Etat, des collectivités locales, des organismes professionnels ou des appareils de formation.

Après examen, il est apparu que les nombreux plans de conversion lancés suite aux décisions de licenciements et comportant en général un important volet formation ne rentraient pas dans le champ de l'évaluation car ils ne débouchaient pas sur une augmentation sensible de la qualification des stagiaires, susceptibles d'aider dans leur développement les entreprises locales désireuses de les embaucher. De même, beaucoup des EDDF conclues avec des entreprises ayant leur siège ou, plus souvent, un établissement implanté dans l'une de nos quatre zones, résultaient d'une négociation menée directement au niveau national ou régional et avaient un impact pratiquement nul sur le tissu économique local.

Nous n'avons finalement pu retenir que deux types d'actions, exemplaires d'une dynamique globale de formation en vue du développement local.

Le premier correspond aux opérations visant à promouvoir des engagements de développement de la formation sur des bases locales, menées dans la Vallée de la Meuse. Il s'agit là, au terme d'un diagnostic effectué en partenariat avec les entreprises intéressées du

bassin d'emploi, d'identifier leurs besoins afin de déboucher sur la définition d'objectifs de formation à moyen terme. Pour ce faire, les organismes de formation qui s'engagent dans ce diagnostic se sont appuyés sur les relais locaux existants que sont les associations de développement du bassin d'emploi. Deux actions ont déjà été menées dans les Ardennes, qui nous semblent s'inscrire parfaitement dans cette logique anticipatrice de la formation capable, à terme, d'aider à revitaliser le tissu industriel. L'une est le diagnostic pour un engagement de développement de la formation professionnelle (EDDF) effectué par le GRETA des Ardennes dans les entreprises de trois cantons, à la demande de l'ADECMMR<sup>1</sup>. L'autre est l'analyse du développement de la formation professionnelle dans l'agglomération sedanaise, menée aussi par le GRETA et la DAFCO, à la demande de l'association IDEES-Sedan<sup>2</sup>. L'une comme l'autre de ces démarches, après avoir fait le point avec les entreprises sur l'état de leurs marchés, leur organisation interne et leurs pratiques de formation, examinent avec elles les conditions de faisabilité d'un EDDF et les aident le cas échéant à construire leur dossier. Le résultat, au plan du bassin d'emploi, est la mise en évidence de l'état des besoins en formation et la mise en pratique de la politique contractuelle voulue par la législation de 1984.

L'autre type d'actions, mené à Saint-Nazaire, est le dispositif de perfectionnement des ressources humaines (DPRH) qui se présente comme une formation innovante expérimentale destinée à résoudre certains problèmes spécifiques au bassin d'emploi. De façon plus précise, il s'agit d'une expérience de lutte contre le chômage à travers une requalification au niveau de technicien, associant en partenariat les organismes de formation, les administrations concernées et les entreprises.

---

<sup>1</sup> Association pour le développement des cantons de Carignan, Mouzon et Raucourt.

<sup>2</sup> Initiatives pour le développement économique et l'emploi dans le Sedanais. Association de la loi de 1901.

## I - LES ENGAGEMENTS DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION ET L'UTILISATION DES FONDS RÉGIONAUX D'AIDE AU CONSEIL SUR DES BASES LOCALES : L'EXEMPLE DES ARDENNES.

Les engagements de développement de la formation (EDDF) ont été créés en 1984 pour inciter des entreprises en bonne santé économique à lier étroitement plan de formation pluri-annuel et développement de l'entreprise grâce à des aides de l'Etat permettant le remboursement d'une fraction des frais de fonctionnement des stages et, éventuellement pour les petites entreprises, d'une partie du coût de remplacement occasionné par les départs en formation.

Une telle mesure est donc, a priori, un instrument idéal de revitalisation d'un tissu économique local par la promotion de la formation professionnelle dans les entreprises les plus dynamiques (les entreprises en difficulté, pouvant, elles, bénéficier des aides du FNE), d'où notre volonté d'évaluer ses effets dans nos quatre bassins d'emploi. Or, quatre ans après son lancement, l'EDDF est apparu mal connu ou son utilisation en partie dénaturée dans trois de nos bassins d'emploi. Les entreprises et les appareils de formation locaux n'ont pas une idée très précise du rôle de cette formule et les DRFP ont eu beaucoup de mal à fournir un jugement sur l'impact des EDDF dans les bassins d'emploi que nous étudions et, même, plus généralement dans leur région. Les responsables régionaux connaissent, bien sûr, la liste des EDDF signés mais la préoccupation d'évaluation reste faible et le scepticisme par rapport à la formule assez grand. Par ailleurs, quelques représentants locaux d'organisations professionnelles ne cachent pas qu'ils ont incité des adhérents à utiliser l'EDDF pour obtenir des fonds de l'Etat sans, parallèlement, se préoccuper de la mise en place d'un véritable plan de formation lié aux besoins de développement de l'entreprise.

L'histoire de la mise en place de la mesure explique certainement une bonne part de cette insuffisance d'ancrage local pour les EDDF. Après une période où tous les dossiers EDDF remontaient pour acceptation au niveau national -groupe politique contractuelle- suite à un avis du COREF, la déconcentration de l'enveloppe financière début 1987 ne semble pas avoir entraîné dans la plupart des régions une mobilisation des membres du COREF et de la DRFP pour essayer de populariser la conception de la "formation investissement" auprès des PME de la région. Comme à son origine, où le groupe national a eu surtout à traiter les dossiers des grandes entreprises, qui, ne pouvant prétendre au FNE, prenaient la voie de l'EDDF pour obtenir des fonds de l'Etat, l'EDDF est d'abord resté l'apanage des grandes entreprises et s'est peu diffusé dans les PME.

On peut citer plusieurs raisons à l'origine de ce manque de mobilisation locale autour des EDDF et des dérives qui ont pu être constatées.

*Une articulation difficile* entre les mesures FNE dépendant de l'administration du travail et les EDDF relevant de la DRFP. Les entretiens que nous avons eus mettent en évidence une coopération souvent insuffisante entre DRFP et DRTE préjudiciable à la conception d'une politique cohérente de formation professionnelle dans la région. L'information circule mal et les rapports entre administrations sont plus vécus en termes de concurrence que de complémentarité. Pour bien marquer la différence avec les actions FNE où le contrôle administratif était très important, on a fait de l'EDDF un système déclaratif où le contrôle technique (en particulier sur les coûts des actions) est faible d'où des risques d'abus. De plus, les mesures étant mal connues des entreprises, on a eu tendance à accorder très libéralement les fonds demandés en fin d'années pour dépenser l'enveloppe allouée par le niveau national.

*La présence d'une approche sectorielle.* Les conventions-cadres signées avec l'UIMM et certaines unions régionales (dans le textile notamment) ont été l'occasion d'afficher l'intérêt de plusieurs grands secteurs industriels pour les EDDF et de définir dans chaque cas les types d'actions de formation pouvant rentrer dans un engagement de développement, ce qui, en soi, était très positif. Mais cette logique sectorielle peut rentrer en conflit avec une approche locale des problèmes comme nous le verrons dans le cas des Ardennes : la nécessité de définir précisément les prérogatives des associations choisies par la DRFP comme relais local de diffusion des EDDF dans les PME et celles des représentants des fédérations patronales a rendu l'opération beaucoup plus complexe et brisé en partie la dynamique qu'on cherchait à promouvoir.

*L'insuffisance des relais institutionnels infra-régionaux.* Cette remarque dépasse largement le seul problème des EDDF ou de l'impulsion des politiques de formation dans les PME. On l'a vu, les instances régionales n'ont pas réellement les moyens d'impulser seules des politiques de développement de la formation adaptées au mieux aux réalités locales pour des espaces infra-départementaux ou même départementaux lorsqu'il s'agit de grandes régions ou de départements excentrés. Preuve en est la difficulté qu'elles ont eu à établir un diagnostic lorsque nous les avons interrogées sur les zones de notre étude. Les relais locaux existent : CODEF, service public de l'emploi, représentants locaux des organismes mutualisateurs, CCI, organismes de formation ; mais le manque de coordination, la volonté chez certains de sauvegarder leurs intérêts les plus immédiats, la lourdeur des tâches

assignées à d'autres au regard de leurs faibles moyens ont pour effet un certain blocage de l'innovation et, finalement, un relatif consensus pour préserver le statu-quo. Cette attitude n'a rien d'inéluctable et nous avons vu lors du chapitre précédent que les appareils de formation s'interrogeaient souvent sur leurs pratiques et se déclaraient prêts à les faire évoluer. Mais l'EDDF est apparu comme un saut qualitatif trop important, avec une remise en cause trop forte des pratiques habituelles de conseil et d'organisation des stages de formation pour que sa promotion auprès des PME soit menée avec enthousiasme.

La création il y a peu de la formule du crédit d'impôt qui a vocation à toucher un très large public d'entreprises tout en étant moins ambitieuse sur le contenu du plan de formation et moins volontariste que l'EDDF, entérine cet état de fait même s'il ne signifie pas la disparition immédiate des EDDF : les services de l'Etat et les appareils de formation n'ont pas su complètement utiliser la nouvelle capacité de négociation qui leur était fournie par l'EDDF pour diffuser largement auprès des entreprises un concept et une pratique de la formation qui puissent satisfaire pleinement tous les partenaires.

Pourtant l'expérimentation menée en Champagne-Ardenne semble prouver qu'il suffit d'assez peu de choses pour insuffler dans un milieu d'entreprises a priori peu favorable un intérêt réel pour la formation.

#### **I - L'EXPÉRIMENTATION DE LA DÉLÉGATION RÉGIONALE À LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE CHAMPAGNE-ARDENNE.**

C'est en partant du constat que nous venons de dresser -des EDDF réservés aux grandes entreprises, des relais classiques ayant une action insuffisante de promotion des EDDF auprès des PME- que le Délégué Régional à la Formation Professionnelle a souhaité expérimenter une démarche associant diagnostic de zone sur l'emploi et la formation et aide au développement local par la promotion de la formation professionnelle des salariés dans le tissu local des entreprises.

Les FRAC et les EDDF permettaient de mobiliser des fonds publics. Restaient à choisir les zones et les instances de médiation entre le niveau régional et les PME.

Le bassin devait être de taille restreinte, être situé hors des grandes villes et avoir connu des difficultés économiques importantes. La DRFP souhaitait également répartir cette action dans chacun des quatre départements de la région. Mais le choix définitif des zones a été conditionné par la définition du relais local. Les CCI ont été écartées parce qu'en tant

qu'appareil de formation elles pouvaient être considérées par les autres organismes comme juge et partie alors que la DRFP souhaitait associer à l'opération l'ensemble des partenaires susceptibles d'intervenir sur le bassin. Aussi, a-t-on choisi de s'appuyer sur les associations de développement local qui s'étaient créées dans plusieurs circonscriptions très récemment. Ce faisant on inscrivait bien la formation professionnelle dans une perspective d'investissement-développement en accord avec la formule des EDDF mais on prenait le risque de privilégier des relais nouveaux, à structure légère, peu au courant de la législation sur la formation professionnelle et qui pouvaient apparaître comme des concurrents des institutions traditionnelles en matière de développement local (CCI) ou de diffusion de la formation (FAF, ASFO).

Cinq zones ont été retenues :

- Vitry-le-François,
- Bar-sur-Aube,
- Nogent-sur-Seine,
- Les trois cantons de Carignan, Mouzon et Raucourt dans les Ardennes,
- Sedan (plus tardivement, lorsqu'il s'est avéré que l'action risquait de ne pas se faire sur Nogent).

Ce sont bien sûr ces deux dernières actions, situées dans les Ardennes, que nous étudierons plus à fond. Mais un premier bilan du démarrage de ces actions a déjà été fait avec la DRFP dont les grandes lignes peuvent être résumées ainsi :

- le choix des zones n'a pas eu un caractère très systématique : Vitry, les trois cantons et Sedan ont un taux de chômage élevé, Bar-sur-Aube a souffert de la crise de la bonneterie mais d'autres bassins régionaux sont dans une situation comparable. L'existence d'une association de développement était indispensable. Or la DRFP n'a pas d'informations exhaustives sur leur implantation dans la région, leur impact, l'étroitesse de leurs liens avec les milieux économiques, qui pourraient lui permettre de justifier pleinement le choix effectué. De toutes façons, ce type d'association est en pleine croissance mais est loin de toucher encore toutes les petites villes et toutes les zones rurales. Si l'on prend l'exemple des Ardennes, le choix de deux zones contiguës couvrant au total une faible portion du territoire départemental s'explique par l'inexistence d'associations de développement dans d'autres villes pourtant très affectées par la crise de la métallurgie (tout le nord du département en particulier).

- malgré ces incertitudes dans la pertinence du choix des zones, le début de l'opération -conseil aux entreprises locales financé par un FRAC suivi de la signature de convention d'EDDF avec les entreprises intéressées et de la mise en place des actions de formation- est considéré comme un succès par la DRFP.

Le schéma de l'action a toujours été le même. L'association de développement choisit un organisme chargé de l'audit-formation auprès des entreprises -c'est l'Education nationale qui a été choisie la plupart du temps (DAFCO-conseil ou GRETA)- et l'Etat prend en charge 70 % du coût de l'audit avec un financement du FRAC.

Dans un premier temps il y a une campagne d'information de l'association auprès des entreprises avec une réunion où sont présents la DRFP et les représentants de l'organisme de conseil. Puis les responsables de l'audit font une courte visite (environ deux heures) à un nombre maximum d'entreprises du bassin (une trentaine) d'une part pour essayer d'appréhender la stratégie générale de l'entreprise, sa conception de la formation et l'opportunité d'aller plus avant dans l'élaboration d'une convention d'EDDF et d'autre part pour sensibiliser à la formation les chefs d'entreprise encore peu concernés.

Dans un second temps, les consultants revoient un nombre limité d'entreprises susceptibles de signer rapidement un EDDF compte tenu de leur intérêt pour la formule et de leur situation économique. Il s'agit d'une visite approfondie de deux jours pendant laquelle doivent être définies les grandes lignes du plan de formation rentrant dans l'EDDF et le montant de la subvention demandée. Les projets d'EDDF ainsi dégagés sont ensuite soumis au COREF.

Mais, en général, l'opération de conseil en formation et le montage des EDDF ne s'arrêtent pas là. Les premières visites aux entreprises font émerger des besoins en formation réels mais encore mal définis dans de nombreuses PME, pas encore prêtes pour la mise en place immédiate d'un EDDF mais intéressées à terme par la formule ou au moins par un audit en formation une fois que les cadres et l'ensemble du personnel auront été sensibilisés à la nécessité d'une telle action. D'où quelques mois après une nouvelle série d'audits et de nouvelles signatures d'EDDF dans plusieurs des zones concernées.

La réussite de l'opération apparaît bien là pour la DRFP : avec un tissu d'entreprises n'ayant jusqu'à présent rien fait de très notable quant à la formation de leur personnel, dans des zones délaissées par les appareils nationaux de formation et mal connues

des appareils régionaux ou départementaux, il est possible de convaincre une proportion importante de responsables d'entreprises de l'intérêt d'un plan de formation axé sur la stratégie de l'entreprise dans des délais relativement brefs et pour un coût qui n'a rien d'exorbitant.

## 2 - LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS À TIRER DES EXPÉRIENCES DE SEDAN ET DE LA ZONE DES TROIS CANTONS.

Toutes ces opérations n'ont pas eu le même succès, certains obstacles n'ont pas encore été complètement surmontés et il est indispensable de lister les conditions qui doivent être remplies pour assurer la pleine réussite d'une telle action. A la lumière de ce qui s'est passé à Sedan et dans la zone des trois cantons, on peut apporter des éléments de réponse et rendre compte des principales interrogations qui ont été soulevées aussi bien par les associations de développement que par les organismes chargés du conseil.

*Le choix de l'association de développement.* Comme nous l'avons dit, les relais choisis sont des associations de création récente, employant peu de permanents, à vocation très générale de développement local qui les font s'intéresser à de multiples problèmes et donc sans compétence particulière en matière de formation. Ce dernier point n'est pas rédhibitoire ; par contre une réelle implantation locale est tout-à-fait nécessaire et n'a rien d'évident.

L'association pour le développement des cantons de Carignan, Mouzon et Raucourt (ADECCMR) est un excellent exemple de la confiance réciproque qui peut exister entre les partenaires locaux dans une zone où la crise de la sidérurgie et de la fonderie, l'absence de ville moyenne et la crainte commune d'un déclin irrémédiable ont fait prendre conscience à tous de la nécessité d'une action vigoureuse et multi-dimensionnelle. Toutes les entreprises industrielles de la zone employant au moins dix salariés ont été contactées (une vingtaine) et ont accepté de recevoir les intervenants du GRETA des Ardennes dans de bonnes conditions.

L'association "Idées" à Sedan travaillait<sup>1</sup> dans des conditions plus difficiles. Malgré un conseil d'administration pluraliste, elle restait marquée dans l'opinion par ses liens avec la municipalité d'union de la gauche et devait compter avec une CCI locale qui n'avait pas cherché à coopérer avec elle. Dans cet arrondissement comprenant une centaine d'établissements industriels ou tertiaires d'au moins dix salariés, 35 avaient été

---

<sup>1</sup> L'association a, en fait, cessé de se réunir peu après la conclusion de l'opération.

sélectionnés par "Idées" comme susceptibles d'être intéressés par une action de conseil en formation. Or 14 d'entre eux ont refusé de recevoir les intervenants de la DAFCO et du GRETA sous des prétextes divers, dix déclarant simplement qu'ils n'avaient pas le temps ou qu'ils n'étaient pas intéressés. De même, les réunions de présentation de l'action puis de restitution des conclusions de l'audit ont regroupé très peu de représentants des entreprises.

En souhaitant participer à l'opération, Idées-Sedan espérait renforcer ses liens avec les entreprises locales les plus dynamiques qui devaient a priori être intéressées par la conclusion d'un EDDF. A l'évidence, cet objectif n'a été que partiellement atteint et c'est plutôt le schéma inverse qui semble être opératoire : des entreprises a priori moyennement intéressées par l'amélioration de leur plan de formation se laissent convaincre par une association locale qu'elles connaissent bien, de consacrer quelques heures de leur emploi du temps à un entretien avec des conseillers en formation. Ceux-ci savent leur montrer en très peu de temps tout l'intérêt de l'EDDF ou au moins d'une réflexion approfondie sur la formation de leurs salariés, partie intégrante de leur stratégie de développement, d'où la conclusion d'un nombre assez important d'engagements de développement.

Mais les signatures d'EDDF ne se font pas forcément juste après la visite de l'organisme de conseil. Certaines entreprises sont intéressées mais demandent à réfléchir, veulent consulter leur personnel. Dans cette phase de réflexion, l'association de développement a un rôle très important pour convaincre et rassurer les indécis. L'ADECMMR l'a joué, et des EDDF ont été signés cinq ou six mois après l'opération de conseil. Au contraire sur Sedan, la disparition rapide d'Idées-Sedan a nui au succès de l'opération. Les trois EDDF ont été conclus avec des établissements de la métallurgie dépendant de groupes importants et déjà sensibles à l'utilité de la formation. Ils ont d'ailleurs été convaincus de l'intérêt de la formule dès les premières visites du GRETA. Mais les PME qui s'étaient déclarées intéressées lors des entretiens n'ont finalement pas donné suite, faute d'un environnement institutionnel les ayant aidé à franchir le pas.

### 3 - L'EXISTENCE D'UNE ENTREPRISE-PHARE SUR LA ZONE.

Là encore la zone des trois cantons peut servir d'exemple. L'ADECMMR n'a pas été le seul agent local à convaincre les entreprises de l'intérêt de l'action. L'usine SOMMER à Mouzon, et plus particulièrement son directeur du personnel, a joué un rôle tout-à-fait primordial. Au sein du club d'entreprises local, les problèmes de formation étaient abordés depuis plusieurs années sans qu'on débouche sur des projets d'action. Or SOMMER a signé pour ses propres besoins et après intervention du GRETA des Ardennes un EDDF. Apprenant

le lancement de l'opération DRFP, SOMMER a conseillé à l'ADECMMR d'y participer. Le GRETA des Ardennes qui avait d'excellentes relations avec SOMMER a tout de suite été choisi pour la partie conseil en formation et parmi les cinq premières entreprises ayant signé une convention d'EDDF on retrouve deux petites entreprises nées récemment de l'essai de SOMMER. Quatre autres entreprises ont signé une convention quelques mois après, d'autres sont également intéressées si bien qu'aujourd'hui plus de 50 % des salariés de la zone travaillent dans des établissements engagés dans des procédures d'EDDF toujours définies avec beaucoup de sérieux.

Malheureusement, ce cas de figure positif d'un établissement d'assez grande taille faisant partie d'un groupe dynamique ayant beaucoup réfléchi aux problèmes de formation et parfaitement conscient d'avoir un rôle d'animation à jouer auprès des PME de son bassin d'implantation pour que, progressivement, puissent se créer des emplois que lui-même ne créera pas (SOMMER-Mouzon a, par exemple, perdu une partie de ses emplois au cours de ces dernières années) est loin d'être la règle générale.

Nous avons constaté très souvent dans nos bassins d'emploi (cf. Chapitre II) que les plus grandes entreprises n'allaient guère au-delà d'un intérêt formel pour les initiatives locales de développement et ne faisaient pas souvent profiter les PME de leur technologies et, plus généralement, de leur expérience en matière d'organisation et de stratégie économique. Or, ces entreprises sont souvent à l'origine des crises locales de l'emploi par leurs réductions d'effectifs et limiteront en général drastiquement leurs embauches dans les années qui viennent. Le fait qu'elles se sentent si peu concernées par le développement local est très probablement lié à la prédominance d'une logique de groupe chez leurs dirigeants : ces établissements appartiennent presque tous à des firmes de très grande taille et leurs actions doivent se référer uniquement aux stratégies définies par le siège social.

On sait qu'avec la création des sociétés de conversion dotées de moyens importants dans les zones sinistrées par les fermetures d'usines des secteurs en déclin le gouvernement avait voulu renverser cette tendance. Malgré de nombreux échecs (cf. un rapport récent de la Cour des Comptes), quelques belles réussites, par exemple au Creusot, ont prouvé l'impact énorme que pouvaient avoir des grandes entreprises décidées à lutter pour la renaissance d'un bassin en difficulté. L'action de SOMMER sur les trois cantons est plus modeste, n'a pas mobilisé des financements publics importants. Elle n'en n'est pas moins exemplaire du rôle très positif joué par des dirigeants d'entreprise profondément attachés à leur région.

#### 4 - LE SUIVI DES EDDF.

Une fois l'audit-formation terminé et les premières conventions signées, reste à engager les actions de formation prévues dans l'EDDF. Si la convention-cadre entre la DRFP et l'association-relais prévoit un rôle actif de l'association dans la mise en place de ces actions, aucun moyen n'est donné par l'Etat à l'association une fois cofinancé l'audit-formation. Or, ces associations ont peu de personnel à leur disposition, ne sont pas des spécialistes de la formation et peuvent avoir tendance à négliger le suivi des EDDF d'autant que ceux-ci sont signés directement entre les entreprises et l'Etat et que certaines entreprises de la zone relèvent d'un accord de branche et de procédures spécifiques échappant à l'association (pour les entreprises de la métallurgie dans les Ardennes, l'EDDF est du ressort du FAF-Métal qui garde la complète maîtrise de l'engagement même si la convention fait suite à l'audit cofinancé par l'association).

C'est un peu ce qui s'est passé pour l'ADECCMR dans une première phase. Une fois les conventions signées l'association a cru que les entreprises mettraient en place rapidement leurs premières actions conformément au plan prévu sans avoir besoin d'aide. Cela a été parfois le cas, en particulier dans les établissements de taille moyenne habitués à s'adresser à des organismes de formation et de conseil, mais les petites entreprises signataires ont vite été découragées et ne se sont pas tournées spontanément vers les appareils de formation locaux d'où des retards pris en 1987.

A la suite de ces difficultés, la DRFP et l'association étaient d'accord pour assigner à l'association un triple rôle :

- de suivi administratif,
- de mise en place des stages,
- d'homogénéisation des demandes des entreprises (en EDDF ou non) pour créer des stages communs aux salariés des entreprises locales.

Or, ces tâches sont lourdes, assez difficiles et nécessitent un suivi très étroit des besoins en formation de l'ensemble des entreprises. L'audit-formation avait, par exemple, dégagé des besoins prioritaires de formation communs à plusieurs entreprises en "hydraulique-pneumatique-automatisme". Quand l'ADECCMR a voulu mettre sur pied un tel stage quelques mois après, elle s'est aperçue que deux ou trois entreprises avaient déjà envoyé des salariés dans des stages organisés par ailleurs et que les besoins n'étaient pas

exactement les mêmes d'un établissement à l'autre. Néanmoins, c'est cette voie visant à faire émerger des besoins communs aux entreprises locales et à organiser des stages parfaitement adaptés à ceux-ci en lançant des appels d'offre auprès des organismes de formation avec un cahier des charges rédigé par l'association qui a été retenue par l'ADECCMR.

Mais elle n'a pas pu s'engager seule dans de telles procédures et, depuis un an environ, elle a confié le suivi des EDDF à l'ASFO des Ardennes.

Les premiers succès remportés par cette expérimentation, la proportion importante de PME qui ont signé une convention d'EDDF ou vont le faire prochainement alors que jusqu'à présent il n'y avait guère que les grandes entreprises à l'avoir fait dans la région, mais aussi le choix de l'Education nationale comme organisme assurant la phase initiale de conseil dans la plupart des zones retenues par la DRFP et la place très importante assignée aux associations de développement dans l'opération conduisent bien évidemment à s'interroger sur le rôle des autres organismes de conseil. Plus généralement, on peut conclure, peut-être un peu trop rapidement, qu'il n'est pas si difficile de convaincre les PME de l'intérêt de l'investissement en formation.

Nous voudrions proposer pour finir quelques conclusions, à la fois sur la place de l'ensemble des appareils de formation dans des opérations de ce genre et sur ce que doit être la démarche du conseiller en formation dans un tissu de PME peu sensibilisé jusqu'à présent.

##### 5 - LA RÉVÉLATION DES CARENCES ...

On est bien obligé de constater un divorce profond entre un tissu de PME connaissant mal la réglementation en matière de formation et n'arrivant pas par elles-mêmes à définir un plan de formation en harmonie avec leurs ambitions économiques et des organismes auxquels beaucoup de ces entreprises adhèrent mais qui renvoient encore trop souvent à l'entreprise l'image d'une formation professionnelle "catalogue de stages" ne répondant pas vraiment à son attente. Or, nous l'avons dit dans le précédent chapitre, la situation dans les Ardennes n'est pas pire qu'ailleurs. Bien au contraire, le FAF-Métal a eu une action très positive (soulignée dans un précédent rapport) dans l'organisation de contrats de formation en alternance de qualité et a été à l'origine de l'un des premiers EDDF conclus en France. De même, l'ASFO des Ardennes et l'AGEFOS-PME sont en train de renouveler profondément leurs pratiques. Néanmoins, les interférences entre les fonctions de mutualisateurs des fonds versés par les entreprises au titre de la FPC, de conseiller en formation et de formateur

semblent freiner le développement d'actions novatrices si la concurrence entre ces organismes est faible (chacun ayant sa part de marché).

Les expériences des trois cantons et de Sedan semblent prouver que l'Etat a par le biais des FRAC et des EDDF les moyens de renforcer la concurrence entre les appareils de formation pour le plus grand profit des entreprises.

#### 6. ... MAIS AUSSI L'OCCASION DE RENFORCER LE DYNAMISME DES APPAREILS DE FORMATION.

Le choix du GRETA des Ardennes pour la phase d'audit-formation dans les entreprises des trois cantons ne préjugait en rien de la part respective des divers organismes de formation dans l'organisation des stages effectués par la suite dans le cadre des EDDF et dans les actions ultérieures de conseil aux entreprises intéressées par cette première démarche. Il n'en n'est pas moins vrai qu'à cette occasion le GRETA s'est fait connaître d'entreprises qui, habituellement, avaient d'autres partenaires et a rédigé un rapport à l'ADECCMR et à la DRFP qui était un diagnostic sur les politiques de formation développées dans les entreprises des trois cantons et sur leurs principaux besoins en formation.

Or, les autres organismes n'ont pas été associés à cette opération avant la remise des conclusions du GRETA. De l'avis de tous, il s'est agi d'une erreur due à une déficience dans l'organisation de l'opération et non pas d'une volonté délibérée de la DRFP et de l'ADECCMR qui, au contraire, souhaitaient associer au maximum l'ensemble des organismes concernés. Si les réactions ont été assez vives tout d'abord, c'est parce que les appareils de formation ont bien compris qu'il y avait là une conception nouvelle du conseil en formation auprès des PME pouvant déboucher sur des modalités d'organisation de stage où le formateur devait s'adapter rapidement aux besoins définis par les entreprises. C'était une situation connue dans les grandes entreprises, beaucoup plus rare dans les PME mais cela correspondait à un marché qui risquait de croître rapidement et qui ne pouvait leur échapper totalement.

Aussi le FAF-Métal a pu s'appuyer sur l'accord national Etat-UIMM pour avoir la maîtrise des EDDF dans les entreprises relevant de la métallurgie et l'ASFO et l'AGEFOS-PME ont manifesté leur volonté d'élargir leurs actions auprès des entreprises des trois cantons en collaborant avec l'ADECCMR.

Le choix final de l'ASFO, pour le suivi des EDDF sur les trois cantons est, en lui-même, significatif. Au moment du lancement de l'opération l'ASFO était en pleine

restructuration et n'avait pas été choisie comme organisme conseil, d'autant qu'elle n'avait jamais travaillé auparavant sur les EDDF. Cette décision avait provoqué l'inquiétude de ses dirigeants qui craignaient de perdre ainsi leurs adhérents habituels sur la zone, au moment même où ils s'engageaient dans des dépenses de formation beaucoup plus importantes qu'auparavant. L'ASFO avait donc très vite cherché à assurer le suivi des EDDF conclus par les entreprises qui ne relevaient pas du FAF-Métal. Après une hésitation assez longue de l'ADECMMR, qui ne voulait pas qu'un accord avec l'ASFO entraîne le retrait des autres organismes de formation, la solution qui a été adoptée va dans le sens d'une coopération entre organismes. Ainsi, le GRETA s'est vu confié, par l'ASFO, l'organisation d'une partie des stages récemment mis en place dans le cadre de ces EDDF.

Pour la seconde opération à Sedan, tous les organismes ont été tenus informés et c'est encore l'Education nationale qui a été choisie par l'association IDEES. Mais dès le début le FAF-Métal a participé à la réflexion sur l'opportunité d'un EDDF dans les entreprises sedanaises de la métallurgie et des visites communes GRETA-FAF ont été organisées. Quant aux autres organismes, cette opération semble les avoir incités à prendre les devants auprès de leurs adhérents et à approfondir sans attendre leurs actions de conseil à Sedan, ce qui explique peut-être en partie les difficultés éprouvées par le GRETA à rencontrer toutes les entreprises sélectionnées par IDEES.

Une autre retombée très positive à notre avis de ces expériences locales est d'avoir permis une progression sensible dans la conception du conseil en formation auprès des PME. En ce sens la modification des pratiques du GRETA entre l'audit de juin 1987 dans les trois cantons et celui de mars 1988 dans le Sedanais mérite d'être évoquée car elle pose très clairement le problème fondamental des limites du conseil en formation.

#### 7. CONSEIL EN FORMATION ET RÉFLEXION GLOBALE SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE.

Lorsque le GRETA accepte de réaliser l'audit-formation des trois cantons, il a déjà une très large expérience des relations avec les entreprises ardennaises en tant que formateur. Il sait que les très nombreux stages de formation technique ou générale qu'il a réalisés à la demande des entreprises n'ont pas empêché la dégradation de la situation économique du département, la fermeture ou les licenciements dans une bonne partie des usines, liés le plus souvent à un manque de compétitivité. Aussi, la volonté est forte de dépasser le simple rôle de prestataire de services en formation dans lequel on pose a priori que les demandes de stages des entreprises sont parfaitement justifiées puisqu'elles sont les

mieux à même de déterminer leurs besoins. En développant la fonction conseil il s'agit de repenser profondément le lien entre plan de formation et politique générale de l'entreprise.

L'audit-formation sur les trois cantons ne peut donc se limiter à sélectionner les entreprises remplissant les conditions pour signer une convention d'EDDF et à les pousser à le faire en déterminant avec elles la liste des stages jugés utiles par l'entreprise et dont les coûts de fonctionnement pourraient être pris en charge partiellement par l'Etat car leur contenu correspond aux priorités définies pour l'EDDF. Outre une présentation générale de la situation économique des trois cantons (réalisée par le CREDOC), le rapport d'audit propose deux courtes typologies d'entreprises construites à partir de leur stratégie de développement d'une part, de leur politique de formation d'autre part. Le rapport comporte également une présentation de cinq entreprises qui ne signeront pas immédiatement un EDDF mais sont susceptibles de le faire dans les mois qui viennent. Toutefois, la majeure partie est consacrée aux cinq entreprises prêtes à s'engager dans un EDDF et aux stages de formation dont la prise en charge est proposée, conformément d'ailleurs aux souhaits de la DRFP.

Les conventions sont signées comme prévu, le rapport est jugé tout-à-fait satisfaisant par la DRFP et le COREF. Néanmoins, le GRETA (avec le département Conseil de l'Académie de Reims ) va vouloir modifier son mode d'intervention et le contenu de son analyse lorsque sera lancé l'audit sur Sedan. Cette approche différente et beaucoup plus ambitieuse est manifeste à la lecture du second rapport. Alors que pour les trois cantons l'intitulé était "Diagnostic pour un EDDF dans les entreprises des trois cantons", pour Sedan le titre retenu est "Stratégie d'entreprise et formation - Analyse des politiques de formation des entreprises du Sedanais"<sup>1</sup>.

Les entretiens avec les chefs d'entreprise portent plus sur la situation générale de l'entreprise, sa politique commerciale, tous les aspects de sa gestion des ressources humaines que sur les actions de formation proprement dites. Le premier volume du rapport d'audit consacre de très nombreuses pages à des synthèses sur les facteurs d'évolution dans les entreprises et sur les pratiques d'accompagnement de ces changements avant d'aborder la place de la formation dans ce contexte et de s'interroger sur les principaux obstacles à la cohérence entre stratégie d'entreprise et plan de formation pour finir sur les raisons avancées par les entreprises pour accepter ou refuser un EDDF.

---

<sup>1</sup> Il n'était pas dans nos intentions, en présentant ces actions pilotes, de faire une analyse approfondie des techniques d'entretien à employer pour convaincre des PME a priori réticentes. Mais nous tenons à souligner l'intérêt méthodologique de l'ensemble des documents produits par le GRETA au cours de ces opérations, pour tout organisme souhaitant réaliser une opération semblable.

Cette démarche suppose que le conseil en formation ne peut être accepté par une PME ou même un établissement plus grand et ne peut déboucher sur des actions vraiment adaptées aux besoins de l'entreprise que s'il y a détour par une analyse approfondie de tous les aspects qui préoccupent le chef d'entreprise et recherche de la compréhension de ce qu'Alain ETCHEGOYEN appelle "l'âme de l'entreprise".

Les responsables d'entreprise font déjà presque tous appel à des conseils extérieurs dans des domaines traditionnels -comptabilité, conseil juridique, marketing, publicité, technologie nouvelle, organisation- dont ils perçoivent bien le caractère crucial pour leur développement. Il est étonnant de constater combien les PME ardennaises sont aujourd'hui préoccupées par l'amélioration de la qualité de leurs produits d'où un engouement pour les audits "qualité". De même, la nécessité d'un projet d'entreprise commence à être une idée très répandue sans se traduire encore par un développement de la consultation externe en ressources humaines, domaine où les limites de l'intervention sont plus difficiles à cerner. Or la PME ne dispose pas de spécialistes en la matière.

C'était le pari des CFC des Ardennes, lors de ces opérations, de penser qu'aujourd'hui l'entrée "formation" est pertinente pour appréhender cette dimension. Si les conseillers en formation se contentent d'une réponse trop modeste, en termes de proposition de stages uniquement, aux préoccupations de gestion des ressources humaines des PME, ils risquent fort de se voir supplanter par d'autres catégories d'experts, non spécialités en formation ou de laisser les chefs d'entreprise à leur perplexité ; et la place de la formation continue comme "investissement" indispensable au développement de l'entreprise ne sera toujours pas reconnue par une majorité de PME.

Les résultats mitigés de l'action sur Sedan, malgré la qualité des interventions du GRETA et de la DAFCO, prouvent que, quelle que soit la force de conviction des conseillers en formation, les PME ne s'engagent encore pas facilement dans un plan de formation pluri-annuel si elles ne peuvent pas s'appuyer sur un relais institutionnel auquel elles font pleine confiance, relais qui a fait défaut à Sedan. Néanmoins, nous sommes convaincus de l'intérêt de ce type d'opérations et du large impact qu'il peut avoir un peu partout en France dans des zones de taille moyenne.

## II - LE DISPOSITIF DE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (DPRH) A SAINT-NAZAIRE.

Mis en place en juin 1985, le DPRH est la réponse aux problèmes d'emploi et de formation proposée par le groupe de travail chargé depuis 1983 de réfléchir sur la situation du bassin d'emploi de Saint-Nazaire. Ce groupe de travail associait, sous l'impulsion du Comité de Bassin d'Emploi, des représentants de l'Education nationale, de l'AFPA, de l'ANPE, de la DDTE, des chambres consulaires et des entreprises. La proposition de création du DPRH partait du constat suivant : le nombre d'ouvriers professionnels de niveau V va tendre à diminuer dans l'avenir du fait de l'introduction des nouvelles technologies dans les entreprises nazairiennes. Or, le système de formation initiale forme massivement, et depuis longtemps, au CAP ou au BEP mais reste relativement en retard sur les diplômes de niveau supérieur. De façon plus précise<sup>1</sup>, en 1985, 17,7 % des demandeurs d'emploi sont des ouvriers professionnels et ils se trouvent devant seulement 8,7 % des offres, alors que le niveau technicien, qui offre 15 % des emplois, ne regroupe que 2,8 % des demandes. Il est donc absolument nécessaire, et pour le placement des demandeurs d'emploi, et pour l'économie nazairienne, d'assurer des formations qualifiantes amenant les demandeurs d'emploi à un niveau IV de formation.

Le dispositif est alors mis en place avec l'objectif annoncé d'une élévation sensible des qualifications des stagiaires au moyen d'une formation longue (1600 heures en moyenne) conçue comme un ensemble modulable, avec obligatoirement une période préalable de définition du projet professionnel et des périodes en entreprise. Les entrées et les sorties sont possibles à tous les stades du processus de formation selon les besoins des stagiaires et les opportunités du marché de l'emploi.

Cette conception préfigure, en quelque sorte, l'organisation des actions d'insertion et de formation (AIF)<sup>2</sup> qui remplaceront, à partir de début 1990, les actions modulaires et les stages du FNE prévus pour les chômeurs longue durée. En ce sens, on pourrait plutôt classer le DPRH dans les instruments de traitement social du chômage et non dans des opérations de revitalisation économique d'une zone. Mais l'accent mis sur la motivation des stagiaires, la forte sélection à l'entrée et, surtout, la volonté de combler les déficits de

---

<sup>1</sup> Actes des Assises du Développement. Comité du Bassin d'Emploi de Saint-Nazaire, juin 1987.

<sup>2</sup> Le DPRH est d'ailleurs présenté comme exemple en annexe au document présentant les propositions du groupe de travail sur la fusion et la rénovation des stages FNE-CLD et des actions modulaires - Délégation à l'Emploi, ANPE - juin 1989.

qualification constatés sur le marché du travail de l'arrondissement entraînent, en fait, la prévalence de la logique économique sur la logique sociale.

#### **I - DESCRIPTION DU DPRH.**

##### ***a) Le public concerné.***

- La formation s'adresse en priorité à des demandeurs d'emploi de niveau V âgés de plus de 21 ans et considérés comme des chômeurs longue durée. Dans les premiers temps du dispositif, le critère retenu était une inscription à l'Agence depuis plus de quatre mois, mais du fait notamment du co-financement Fonds Social Européen (FSE), les critères d'inscription sont vite devenus plus contraignants avec une obligation d'inscription depuis au moins un an. Les candidats doivent pouvoir présenter un projet professionnel réaliste de niveau IV.

- La formation est également ouverte aux salariés des entreprises en contrat de conversion, en congé individuel de formation et au titre de la formation continue. Les candidats doivent remplir les mêmes conditions que dans le premier cas, pour ce qui est de leur projet professionnel. Mais depuis 1985, seulement quelques salariés en contrat de conversion sont rentrés au DPRH. Ils ont été moins nombreux qu'on aurait pu l'espérer dans la mesure où le dispositif avait été créé en bonne partie pour eux. Le gros problème semble être la motivation : il est rare qu'un salarié en contrat de conversion ait un projet professionnel impliquant une qualification supérieure à celle qu'il avait jusqu'à présent. Par ailleurs, le DPRH n'a pratiquement pas accueilli de salariés en Congé Individuel de Formation (CIF), parce que les organismes mutualisateurs responsables de la gestion des fonds du CIF considèrent que le DPRH est un dispositif trop long et trop coûteux par rapport aux normes des actions qu'ils prennent généralement en charge.

Informés par l'ANPE, la presse ou les réunions d'information organisées par les promoteurs du dispositif, les candidats sont accueillis dans une session d'orientation approfondie (SOA) qui leur permet d'affiner leur projet professionnel et, associée à un examen psychotechnique, constitue les éléments d'une sélection à l'entrée du DPRH. La sélection s'opère sur le niveau acquis de formation générale, les activités professionnelles précédentes du candidat et, surtout, sur sa capacité présumée à faire aboutir le projet professionnel qu'il présente.

Une fois admis, les stagiaires suivent en principe trois modules, étant entendu qu'ils peuvent sortir avant la fin si une occasion d'emploi se présente lors d'une enquête en entreprise ou d'un stage par exemple.

*b) La structure de la formation.*

La formation au DPRH est partagée en trois modules. Le module 1, s'étend sur huit semaines (280 heures) et a pour but de remettre à niveau V les entrants dans le dispositif, dans différentes matières fondamentales (maths, français, anglais, informatique) ainsi que dans celles qui sont liées à l'individualisation de leur projet professionnel.

Le module 2, destiné à la mise à niveau IV, s'étend sur quatorze semaines (490 heures) et est plus axé sur une formation individualisée en fonction du projet professionnel.

Le module 3, de formation qualifiante, dure environ 800 heures et peut s'effectuer sous trois formes différentes :

- soit en alternance avec une (ou plusieurs) entreprise(s) et un (ou plusieurs) organisme(s) de formation ;
- soit par inscription dans des stages proposés par les organismes de formation publics ou privés de la région,
- soit enfin, lorsque plusieurs stagiaires ont des projets professionnels communs ou proches, dans des stages commandés par le DPRH aux organismes de formation locaux.

L'enseignement est toujours individualisé et à la carte parce qu'adapté au projet professionnel de chaque stagiaire. Ceux-ci sont répartis d'abord en familles professionnelles (technique, tertiaire,...) puis au sein de chacune en groupes de niveau, chaque groupe étant pris en charge par un animateur qui n'est pas seulement un enseignant mais est assez polyvalent pour aider les stagiaires à remplir le "contrat moral" de formation qu'ils ont passé avec le dispositif en y entrant.

*c) Caractéristiques du DPRH.*

Co-financé par l'Etat, la Région et le département principalement, le DPRH met en oeuvre une forme intéressante de partenariat qui associe, sous l'impulsion initiale de l'AFPA, de la DDTE et du comité de bassin d'emploi, les organismes de formation, les entreprises, les administrations et les élus.

La répartition des financements a un peu varié au cours du temps. En moyenne le financement est assuré à 80 % par l'Etat (FNE principalement et ANPE, avec remboursement partiel du Fonds Social Européen) et à 20 % par la région et le département. Les entreprises y participent de façon marginale à travers les quelques congés de conversion.

Chaque année, un peu plus d'une centaine de stagiaires entrent dans le dispositif, dont une petite majorité d'hommes.

Chaque stagiaire suit environ 1600 heures de formation, lorsqu'il participe aux trois modules, à un coût horaire moyen affiché qui ne dépasse pas 25 F.. Ce coût relativement faible s'explique par le fait que certaines prestations sont offertes gratuitement (mise à disposition de locaux par les municipalités et fourniture d'énergie, suivi de certains stages de l'AFPA) et parce que le module 3 coûte très peu au DRPH lorsqu'il se déroule principalement en entreprise.

Les partenaires sont les suivants :

- les entreprises qui prêtent leur concours en participant à la formation des stagiaires, en les recevant en stage et, pour plusieurs d'entre elles (Alstom, SNIAS, FAMAT, EATON), en participant au comité technique de pilotage du dispositif ;
- les organismes de formation : le GRETA, l'IUT, la CCI, l'OGEC<sup>1</sup>, l'AFPSM<sup>2</sup>, l'ASFO, l'AFPA y ont détaché des animateurs de base et des vacataires enseignants. Le DPRH a besoin, pour fonctionner, de structures administratives propres et d'une coordination pédagogique. Pour ce faire, l'AFPA a détaché le pilote éducatif,

---

<sup>1</sup> L'OGEC est un groupement d'établissements scolaires privés.

<sup>2</sup> L'AFPSM ou "Association pour la formation professionnelle et la promotion sociale dans la métallurgie" est une des ASFO de Loire-Atlantique.

responsable du DPRH et le coordonnateur, ainsi que la psychotechnicienne qui assure avec l'ANPE les tests préalables à l'entrée dans le dispositif et assiste les stagiaires dans leur projet professionnel tout au long de l'action ;

- les administrations : la DDTE finance le dispositif sur le budget FNE et le soutient à tous les niveaux. L'ANPE le finance également sur son budget actions modulaires et y a détaché des conseillers professionnels. Enfin, les élus des conseils régional et général votent des crédits de fonctionnement pour le DPRH et les municipalités prêtent des locaux gratuitement.

Au total, l'esprit de partenariat, qui semble l'avoir largement emporté sur celui de concurrence, est mis au service d'un objectif commun : la redynamisation du bassin d'emploi de Saint-Nazaire à travers celle d'une partie de ses demandeurs d'emploi. C'est cette redynamisation qu'il s'agit d'apprécier maintenant.

## 2. L'ÉVALUATION DU DPRH.

Cette évaluation a été faite fin 1988, après un peu plus de trois ans de fonctionnement du dispositif et alors que près de 200 stagiaires en étaient déjà sortis. Prévue à l'origine pour ce rapport, l'évaluation a également été faite à la demande de la DDTE et du Comité de Bassin d'Emploi qui souhaitaient avoir l'avis d'un organisme extérieur sur le fonctionnement du DPRH.

Ceci nous a permis d'avoir un très large accès à toutes les sources d'information disponibles et de rencontrer de nombreux partenaires. L'opération s'est appuyée notamment sur l'examen approfondi des dossiers des stagiaires et sur une série d'entretiens avec des chefs d'entreprise du bassin d'emploi qui avaient accueilli des stagiaires pendant le module 3 de formation et/ou en avaient recruté à l'issue de leur formation.

N'étant pas pédagogues, nous n'avons pas fait porter directement notre évaluation sur la qualité de la pédagogie mise en oeuvre. Mais nous nous sommes intéressés plus particulièrement à trois thèmes :

- *le profil des stagiaires..* Qui sont les demandeurs d'emploi ayant la volonté de s'engager et la capacité de réussir un parcours de qualification difficile au service d'un projet professionnel compatible avec les besoins des entreprises ?

- *le type d'emploi occupé à la fin du DPRH.* Les stagiaires arrivent-ils à trouver des emplois correspondant à leur nouvelle qualification ? Créent-ils leur entreprise ? Sont-ils engagés dans les catégories d'entreprises qui sont le plus prometteuses pour l'avenir économique du bassin d'emploi ?

- *les conditions indispensables à la réussite du DPRH.* Le DPRH, comme toute expérience innovante, a rencontré des difficultés imprévues et a dû faire des choix entre diverses orientations a priori possibles. Après plusieurs années d'existence, on commence à percevoir les "points sensibles" du dispositif, ceux qui vont expliquer le succès ou l'échec des actions, ce qui permet de juger de sa reproductibilité dans d'autres bassins d'emploi.

*a) le profil des stagiaires*

L'examen des dossiers s'est limité volontairement aux 174 stagiaires entrés dans le DPRH en 1985 et 1986, qui avaient donc, pour la plupart, achevé leur formation au premier semestre 1988. Il s'agissait en effet pour nous de suivre l'ensemble de leur parcours dans le DPRH et leur insertion professionnelle à la sortie. On sait qu'entre temps le profil des entrants dans le dispositif s'est un peu modifié avec l'obligation plus stricte d'avoir en stage une forte majorité de chômeurs de longue durée mais il est encore trop tôt pour juger des conséquences que cela aura sur les performances du dispositif.

1. Des stagiaires jeunes.

L'âge moyen des stagiaires à l'entrée est de 30 ans (29 ans pour les hommes et 31 ans pour les femmes) et la proportion des plus de 40 ans est très faible (6 %). On peut, bien sûr, le regretter mais cette tendance est assez générale dans tous les dispositifs de formation, surtout quand l'effort d'acquisition des connaissances est important. Notons que cette concentration des stagiaires dans la classe d'âge des 20-30 ans est particulièrement forte chez les hommes alors que l'éventail des âges est plus ouvert pour les femmes.

Tableau 7

## RÉPARTITION DES STAGIAIRES PAR AGE SUIVANT LE SEXE

- En pourcentage -

	Hommes	Femmes
25 ans et moins	35,3	30,9
26-30 ans	31,1	18,2
31-35 ans	14,3	23,6
36-40 ans	14,3	20,0
Plus de 40 ans	5,0	7,3
TOTAL	100,0	100,0

Il est vrai également que les plus de 30 ans semblent moins bien réussir le DPRH que les plus jeunes : le taux d'abandon avant ou en cours de module 3 est un peu plus élevé (23 % contre 18 %) ainsi que le taux de chômage à la sortie pour ceux qui achèvent le module 3 (29 % contre 23 %). Toutefois, ces écarts restent faibles.

Les stagiaires entrés dans le dispositif en 85 et 86 étaient aux deux-tiers des hommes. Globalement, leur insertion professionnelle semble avoir été meilleure que pour les femmes (taux de chômage de 22 % contre 34 %). On retrouve là un phénomène qui n'est certainement pas imputable au DPRH dans la mesure où cette différence dans les taux de chômage se retrouve aussi pour l'ensemble de la population active du bassin d'emploi.

## 2. Des chômeurs de longue durée qui ont obtenu d'excellents résultats.

Les partenaires du DPRH soulignent avec raison les inconvénients d'une trop grande rigidité dans les règles d'accès au DPRH et les menaces que font peser sur l'avenir du dispositif l'obligation de recevoir une forte majorité de demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE depuis plus d'un an.

On constate en effet que jusqu'en 1986, les chômeurs de longue durée étaient minoritaires. Il y avait peu d'inscrits depuis moins de six mois mais un tiers avait une ancienneté de chômage comprise entre six et onze mois. Le DPRH ne rejetait pas pour autant les chômeurs de très longue durée puisque 14 % avaient plus de deux ans d'ancienneté.

Tableau 8

**REPARTITION DES STAGIAIRES ENTRÉS EN 1985 ET 1986**  
**SUIVANT LA DURÉE DE LEUR INSCRIPTION À L'ANPE**  
**- Répartition en pourcentage -**

Congé de conversion	10,1
Moins de 6 mois	14,9
De 6 à 11 mois	33,1
De 12 à 17 mois	19,6
De 18 à 23 mois	8,1
2 ans et plus	14,2
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Ces chômeurs de longue durée ont su tirer parti du DPRH. Leurs taux d'abandon avant la fin du module 3 a été, certes, un peu supérieur à la moyenne mais ceux qui ont achevé leur formation ont obtenu un excellent taux de placement (80 %), supérieur à celui des chômeurs de courte durée. Ce résultat est surprenant mais il est bien sûr encourageant : le DPRH ne se contente pas d'assurer un emploi à ceux qui sont, a priori, le plus facilement employables.

3. Une majorité de stagiaires avait au départ une formation industrielle.

On sait que le but du DPRH est de faire passer des demandeurs d'emploi ayant au départ un niveau V de formation à une qualification de niveau IV. Aussi, il n'est pas étonnant que 57 % des stagiaires aient achevé un CAP ou un BEP lors de leur formation initiale. 12 % avaient interrompu leurs études en seconde et première, ce qui correspond aussi à un niveau V de formation, 9 % avaient été jusqu'au baccalauréat mais, en général ne l'avaient pas obtenu. A l'inverse, 23 % n'avaient pas dépassé le niveau de la classe de 3ème.

En liaison avec la prédominance des hommes parmi les stagiaires entrés au DPRH en 1985 et 1986, on constate que les formations initiales industrielles étaient les plus nombreuses (52 % des stagiaires avaient au moins le niveau du CAP industriel) et que 60 % des stagiaires étaient d'anciens ouvriers ayant occupé dans leur très grande majorité des

postes qualifiés. Leur projet professionnel prend en compte le plus souvent cette qualification initiale puisque près des trois quarts des anciens ouvriers souhaitent acquérir une qualification de technicien grâce au DPRH. Les projets des anciens employés étaient plus dispersés avec quand même une prédominance pour les métiers de la gestion et de la comptabilité.

Le passé professionnel ne semble pas avoir de réelle influence sur la réussite au sein du DPRH. Par contre le niveau scolaire initial en a : les résultats sont excellents pour les stagiaires de niveau BEP (peu d'abandons, très bon taux de placement) mais moins favorables quant au taux de placement pour les stagiaires de niveau CAP avec des résultats intermédiaires pour les jeunes de niveau 3ème, seconde ou première.

Les difficultés rencontrées par les personnes n'ayant qu'un CAP et donc un niveau limité de formation générale éclaire peut-être l'un des problèmes du DPRH. Même si le projet de ces stagiaires est tourné vers un poste technique, qu'ils sont de bons professionnels et très motivés par leur futur métier, l'insuffisance de leur formation générale à laquelle le DPRH peut difficilement remédier avant le module 3 risque de les handicaper pour devenir technicien ou technico-commercial.

*b) Le bilan des stages et des placements en entreprises.*

Le bilan établi au 31 décembre 1987 par le DPRH faisait apparaître un taux de placement de 76 % avec pour les salariés plus de 80 % sur contrat à durée indéterminée ou à durée d'au moins six mois renouvelables. Les résultats sont bons, aussi bien pour les formations de techniciens que pour les formations au commerce ou à la gestion.

Les exploitations statistiques plus récentes et plus détaillées du CREDOC confirment complètement ces chiffres et permettent d'affiner l'analyse (cf. les deux tableaux pages suivantes), d'une part pour les entreprises qui ont accueilli des stagiaires pendant plusieurs mois en module 3 et d'autre part pour celles qui ont embauché un stagiaire à l'issue de sa formation.

Pour ce qui est des stages, la répartition par secteur d'activité peut être considérée comme très satisfaisante. Le DPRH ne donne pas prise aux critiques formulées, par exemple, à l'égard des SIVP sur la concentration des stagiaires dans des secteurs bien connus pour leur taux de rotation rapide du personnel et soupçonnés d'accueillir des stagiaires avant tout par calcul financier et sans grand souci de formation. Le commerce et les services marchands aux

Tableau 9

BILAN DES STAGES DU MODULE 3 DU DPRH A FIN JUILLET 1988<sup>1</sup>

(Répartition des mois-stagiaires  
suivant le type d'entreprise où les stages se sont déroulés)

Répartition par secteur d'activité		Répartition par implantation géographique	
Agriculture	1,6	Arrondissement de Saint-Nazaire	71,8
Energie	3,2	Arrondissement de Nantes	20,5
Industries agricoles et aliment.	1,9	Autres lieux	7,7
Industries des biens interméd.	6,4	<b>Répartition par taille d'établissement</b>	
Industries des biens d'équipement	10,9	Moins de 10 salariés	28,8
Industries des biens de consomm.	9,6	10 à 49 salariés	37,8
Bâtiment, Génie civil	6,4	50 à 199 salariés	11,8
		200 salariés et plus	21,6
<b>Sous-total secteurs primaire et secondaire</b>	<b>40,0</b>		
Commerce	13,1		
Transports	4,5		
Services marchands aux entrep.	20,4		
Hôtels, cafés, restaurants, réparations auto	3,2		
Autres services marchands aux particuliers	4,8		
Organismes financiers	3,2		
Services non marchands	10,8		
<b>Sous-total secteur tertiaire</b>	<b>60,0</b>		

<sup>1</sup> Il s'agit des résultats pour les stagiaires ayant eu un module 3 organisé en entreprise, à l'exclusion donc des stagiaires ayant fait la majeure partie de leur module 3 en organisme de formation (AFPA ou stage spécifique au DPRH principalement).

Tableau 10

**BILAN DES EMPLOIS OCCUPES PAR LES STAGIAIRES  
SORTIS DE DPRH AVANT JUIN 1988**

Type d'emploi occupé par les salariés	En %	Répartition des stagiaires ayant un emploi par secteur d'activité	En %
Technicien, OHQ	34	Agriculture	2,8
Technico-commerciaux	10	Energie	0,9
Secrétariat polyvalent	20	Industries agricoles et alimentaires	1,9
Gestion-comptabilité	15	Industries des biens intermédiaires	9,2
Fonction commerciale	6	Industries des biens d'équipement	9,2
Tourisme, accueil	7	Industries des biens de consommat.	8,2
Rédaction conception, publicité	7	Bâtiment, Génie civil	3,7
<b>Total salariés</b>	<b>100</b>	<b>Sous-total secteurs primaire et secondaire</b>	<b>36,2</b>
<b>Type d'activité des entreprises créées par des stagiaires</b>	<b>Nombre</b>	Commerce	11,0
Agriculture	2	Transport	0,9
Industrie	1	Serv. marchands aux entreprises	21,1
Commerce	4	Hôtels, cafés, restaurants, réparation auto	7,3
Service aux entreprises	2	Autres serv. marchands aux partic.	8,2
Service aux particuliers	10	Organismes financiers	2,8
<b>Total créateurs</b>	<b>19</b>	Services non marchands	12,5
<b>Situation géographique</b>	<b>En %</b>	<b>Sous-total secteur tertiaire</b>	<b>63,8</b>
Arrondissement de St-Nazaire	64,2		
Arrondissement de Nantes	16,0		
Autres lieux	19,8		
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>		

particuliers ne regroupent que 20 % des stagiaires contre 30 % pour l'industrie et 20 % pour les seuls services marchands aux entreprises.

Pour juger de la pertinence des formations par rapport aux besoins des entreprises locales en qualifications, on peut comparer les types d'emplois occupés par les anciens stagiaires aux demandes prioritaires des entreprises, telles qu'elles ressortent de l'enquête emploi-formation<sup>1</sup> menée en 1988 par la DRTE et l'AFPA-Conseil sur proposition de la DDTE de Loire-Atlantique.

Les prévisions d'évolution d'effectifs ne privilégient pas les cadres dont le nombre semble devoir rester stable dans plus de 80 % des établissements. Elles sont très négatives, comme on pouvait s'y attendre, pour les employés et les ouvriers non qualifiés et elles sont légèrement positives pour les autres types de postes, avec une faveur particulière pour les techniciens de production et, dans les PMI, pour les agents de maîtrise. Au total la croissance des effectifs devrait se faire sur des postes relevant majoritairement du niveau IV de formation : beaucoup de PME n'exigent pas un niveau III pour recruter leurs techniciens ou leurs technico-commerciaux alors que le niveau V est jugé en général insuffisant pour une embauche dans les services administratifs (secrétariat, comptabilité ...).

Les écarts entre secteurs sont très importants. Celui des services aux entreprises se détache nettement de tous les autres, avec 40 % des entreprises qui comptent accroître leurs effectifs dans les années qui viennent. A l'inverse, les perspectives sont très mauvaises dans les industries de biens d'équipement et médiocres dans l'agro-alimentaire, le commerce et les transports. Si les très grands établissements prévoient tous une baisse de leurs effectifs, la situation est assez équilibrée dans les autres classes de taille, avec un léger bonus pour les établissements de 20 à 49 salariés.

Au regard de ces tendances, le DPRH semble avoir très bien rempli son rôle d'irrigation de l'économie nazairienne avec des postes encore mal couverts par les formations initiales. Les deux tiers des emplois trouvés l'ont été sur le bassin de Saint-Nazaire, preuve que la formation suivie correspond bien à des besoins locaux.

Surtout, les secteurs d'activité qui ont le mieux répondu au DPRH sont des secteurs moteurs qui peuvent permettre une sortie de crise à moyen terme pour le bassin. C'est le cas

---

<sup>1</sup> Présentée dans le chapitre I de ce rapport et portant sur les établissements du bassin d'emploi ayant au moins 20 salariés. Un document intitulé "Arrondissement de Saint-Nazaire - Enquête Emploi-Formation" récapitule les principaux résultats de l'enquête.

d'emplois nouveaux. Les créateurs d'entreprise ne sont pas rares à la sortie du DPRH. Ils sont peu nombreux à se lancer dans une activité industrielle ou de service aux entreprises, mais ils essaient de couvrir des créneaux nouveaux dans les services aux particuliers, en liaison notamment avec les activités touristiques. Quant aux salariés, ils semblent se répartir harmonieusement entre les fonctions de production (34 %), d'administration des entreprises (35 %), de commercialisation (16 %), du tourisme et de la publicité (14 %) et ils se placent dans des établissements de toutes tailles, avec une prédominance des établissements de moins de 50 salariés.

Les chefs d'entreprise utilisateurs du DPRH avec lesquels nous nous sommes entretenus (une vingtaine) confirment les conclusions favorables que nous venons de présenter. Ces entretiens ont permis de cerner ce qui est le plus apprécié chez les stagiaires du DPRH. Il semble que ce ne soit pas seulement la qualification qu'ils viennent d'acquérir dans le dispositif mais, plus largement, leurs qualités humaines, unanimement vantées par l'échantillon de chefs d'entreprise visités : capacités d'initiative, ouverture d'esprit, sens des relations, volonté de s'intégrer dans leur milieu professionnel. C'est très clairement l'atout des anciens stagiaires par rapport à de jeunes diplômés ayant suivi des études de même niveau ou de niveau supérieur. L'embauche d'un adulte motivé par son métier est vécue, notamment par les PME-PMI du bassin, comme le début d'une collaboration durable alors que la crainte est grande de voir les jeunes recrutés s'intégrer plus difficilement au milieu de l'entreprise et, s'ils sont très compétents, partir à la première occasion d'emploi dans une entreprise plus grande ou vers de grosses agglomérations pour faire plus rapidement carrière.

*c) Les conditions nécessaires à la réussite du DPRH.*

1. Le projet professionnel et la motivation du stagiaire

L'"image de marque" du DPRH semble se bâtir progressivement sur les qualités humaines des stagiaires. En ce sens, c'est un dispositif sélectif qui n'a pas vocation à s'ouvrir aux chômeurs. Mais le processus de sélection ne repose pas tant sur la maîtrise des apprentissages scolaires que sur la capacité du futur stagiaire à construire un vrai projet professionnel et à faire preuve d'assez d'autonomie pour le nourrir et le faire progresser tout au long du déroulement des stages.

L'organisation du DPRH doit donc au maximum favoriser la dynamique du stagiaire. Pour ce faire il faut à la fois :

- un suivi individualisé sur l'ensemble de la période, avec des interventions plus ou moins fréquentes de la psycho-technicienne suivant les besoins des stagiaires ;

- une hétérogénéité du public, avec dans chaque session (pour les modules 1 et 2) des éléments particulièrement motivés. Pour un groupe inscrit dans un processus positif de revalorisation de ses compétences, la diversité des parcours et des projets professionnels avec les échanges d'expériences et d'informations qu'elle permet est un facteur incontestable de progrès. D'où la volonté de conserver dans le DPRH des stagiaires jeunes, des demandeurs d'emploi inscrits depuis peu, d'y inscrire si possible des congés individuels de formation et de, surtout, ne pas faire un "ghetto" de chômeurs longue durée. Compte tenu du mode actuel de financement de la formation professionnelle, cela suppose un pool de financeurs gérant chacun des enveloppes spécifiques (stages jeunes de la DRFP, chômeurs longue durée de la DDTE et de l'ANPE) ou de droit commun (Conseil Général) ;

- une formation complètement personnalisée. Elle est rendue nécessaire par l'hétérogénéité des niveaux scolaires et des projets professionnels mais, d'abord, elle est tout-à-fait nécessaire si l'on veut éviter chez le stagiaire toute tentation de passivité. Avec la succession des divers modules et au sein de chaque module, il lui faut faire constamment des choix de formations correspondant à son projet professionnel. Mais cette option a pour corrolaire un réel suivi individualisé, sinon les risques de déstabilisation du stagiaire sont assez grands.

## 2. Les périodes de formation en alternance.

Le contact avec l'entreprise a toujours été prévu par le DPRH, que ce soit au moment de l'entrée, avec la consolidation du projet professionnel grâce à des entretiens en entreprise, ou au cours des deux premiers modules avec les "stages d'observation". Mais le module 3 n'était pas, en général, organisé en entreprise lors des débuts du dispositif. On peut en effet repérer plusieurs étapes dans la conception du module 3.

Au départ, et en vue de recevoir beaucoup d'ouvriers qualifiés en congé de conversion, l'accent avait été mis sur les débouchés qu'offraient les qualifications en automatisme, d'où une forte orientation vers la préparation à des stage régionaux de l'AFPA sur ces créneaux, les modules 1 et 2 servant à mettre à niveau les stagiaires pour une entrée en stage AFPA de technicien. Cette dérive était d'autant plus tentante que le partenariat avait du mal à se mettre en place pour l'organisation des deux premiers modules et que les stages

AFPA étaient gratuits pour le DPRH. Mais on avait alors une très forte dominante AFPA sur l'ensemble du dispositif qui n'incitait guère les autres organismes de formation à s'impliquer. Par ailleurs, l'éventail des formations possibles était relativement réduit, ce qui tendait à exclure une bonne part des demandeurs d'emploi ayant des projets professionnels orientés vers le tertiaire.

Puis ont été créés les stages spécifiques au DPRH censés correspondre aux demandes des stagiaires. Des appels d'offres étaient faits aux organismes partenaires pour des stages tertiaires principalement. Les organismes étaient satisfaits d'assurer ainsi le module 3 mais cette formule comportait au moins trois inconvénients :

- pour avoir un nombre suffisant de personnes dans le même stage, on était obligé d'y inclure des stagiaires dont le projet professionnel initial ne correspondait pas vraiment aux objectifs du stage, ce qui constituait une déviance grave par rapport à la "philosophie" du DPRH ;

- sauf exception, et malgré le très gros effort de promotion des organismes de formation, il était très difficile d'assurer un placement satisfaisant dans le bassin d'emploi à quinze stagiaires de niveau IV sortant, en même temps, avec la même qualification ;

- elle n'était pas favorable au développement de l'autonomie du stagiaire. Presque toute la période de formation avait lieu dans les mêmes organismes et il n'y avait pas, à la fin du module 2, nécessité de se "prendre en charge" pour trouver une entreprise ou un organisme d'accueil et préciser les formations nécessaires à la qualification recherchée.

Cette option a donc été pratiquement abandonnée en 1988 au profit d'une multiplication des formations en alternance. Les avantages en sont nombreux :

- la formation en alternance permet une individualisation complète des parcours de formation et peut donc respecter complètement les projets professionnels des stagiaires dans leur diversité, avec une durée du module 3 assouplie et variant en fonction de l'importance des connaissances à acquérir ;

- la gratuité, pour le DPRH, des périodes en entreprise autorise, en contrepartie, à intégrer les stagiaires dans des sessions de formation coûteuses lorsque c'est nécessaire ;

- la capacité d'initiative du stagiaire, son ouverture en sortent renforcées. Le stagiaire doit trouver lui-même son (ou ses) entreprise(s) d'accueil et doit négocier avec le DPRH son parcours de formation en organismes au cours du module 3, en justifier la nécessité.

Mais les contraintes et les risques de la formule ne sont pas négligeables. Le danger principal réside certainement dans l'affaiblissement de l'objectif de formation au profit du seul objectif d'insertion professionnelle. Lorsque le module 3 est constitué d'un stage en centre AFPA ou d'un stage interne organisé par la CCI, le GRETA ou un autre organisme partenaire, le label "niveau IV" n'est guère contestable. Il n'en va pas de même quand le module 3 se déroule principalement en entreprise. Le DPRH doit alors faire la preuve que le dispositif aboutit toujours à une élévation sensible de la qualification du stagiaire et que le module 3 ne se réduit pas à une période d'adaptation au poste de travail tenu dans l'entreprise d'accueil. Or il serait assez compréhensible que le stagiaire privilégie alors son intégration définitive dans l'entreprise, plutôt que ses objectifs initiaux de qualification et accepte d'en rabattre sur les ambitions de son projet professionnel s'il est assuré d'être embauché par l'entreprise à la fin du stage. Il peut alors complètement négliger les sessions de formation en organisme qui l'obligent à s'absenter ou ne pas protester lorsqu'on lui fait accomplir des tâches non qualifiantes.

Pour l'éviter, le DPRH doit suivre de très près le déroulement de la période en entreprise. Après la négociation, avec l'entreprise, du contenu du stage et l'accord formel sur l'absence du stagiaire pendant les sessions de formation en organisme, il se révèle nécessaire qu'il y ait des visites régulières du coordonnateur DPRH. Par ailleurs, la rédaction d'un mémoire de fin de stage paraît hautement souhaitable pour officialiser l'acquis d'une qualification nouvelle. Ce suivi entraîne bien sûr un alourdissement considérable des tâches pédagogiques du personnel de direction du DPRH et nécessite sûrement le recrutement d'une personne supplémentaire par rapport à l'équipe actuelle.

### 3. L'acquis d'un niveau IV de formation.

Face à un dispositif obtenant des résultats aussi satisfaisants, on a envie, bien sûr, de prôner son extension à un plus grand nombre de chômeurs. Le DPRH n'a rien en effet d'une expérience extrêmement coûteuse ayant bénéficié de crédits exceptionnels et par là difficile à beaucoup élargir.

Pourtant, le nombre des demandeurs d'emploi accueillis chaque année dans le DPRH (une centaine) est faible par rapport au nombre de chômeurs de l'arrondissement : en mars 1987 par exemple, on comptait 16.100 inscrits à l'ANPE, dont 5.800 chômeurs de longue durée. Or, il n'y a pas eu de la part des demandeurs d'emploi une volonté croissante de rentrer dans le dispositif au fur et à mesure que ses brillants résultats étaient mieux connus et obtenaient des échos très favorables dans la presse locale. Il apparaît en effet que, compte tenu du manque de projet professionnel de la plupart des inscrits à l'ANPE, on ne peut pas faire rentrer au DPRH beaucoup plus de cent personnes par an, sauf à dénaturer fortement l'esprit du dispositif. De plus, le nombre des candidats n'a pas tendance à croître.

En ce sens, le DPRH est un excellent révélateur de la difficulté pour les demandeurs d'emploi de longue durée à se motiver pour une formation d'environ un an devant déboucher sur un emploi plus qualifié que ce qu'ils avaient auparavant. Plutôt qu'"une formation pour tous", le DPRH apparaît bien comme le moyen de contribuer à dynamiser un tissu économique en sélectionnant la petite frange des demandeurs d'emploi qui croient encore qu'une promotion professionnelle est possible pour eux grâce à la formation et en leur donnant vraiment les moyens et la motivation pour faire aboutir leur projet.

Mais cette conception "élitiste" choque une partie des partenaires du DPRH, attachés au caractère social que doit avoir, selon eux, tout dispositif en faveur des demandeurs d'emploi. Si l'on était moins exigeant sur le projet professionnel et sur le niveau de qualification à atteindre, il est sûr qu'on aurait plus de candidats, mais il est tout aussi certain que l'efficacité du dispositif en pâtirait. Au moment où, avec l'instauration des actions d'insertion et de formation (AIF), on cherche à faire profiter une large fraction des demandeurs d'emploi des enseignements tirés d'expériences comme le DPRH, il ne nous paraît pas opportun de réduire les exigences de ce dispositif. Il faut au contraire faire la preuve qu'un peu partout des programmes équivalents d'élévation sensible des qualifications des demandeurs d'emploi en liaison avec des projets professionnels pertinents satisfont à la fois les aspirations d'une partie des demandeurs d'emploi et les besoins des entreprises.

Mais il est vrai aussi que le nombre limité des demandeurs d'emploi intéressés par le DPRH dans l'arrondissement de Saint-Nazaire fait problème. Le bassin d'emploi paraît être en effet un terrain particulièrement favorable à ce genre de dispositif : implication des agences locales de l'ANPE, nombre très élevé de demandeurs d'emploi, proportion exceptionnellement forte parmi eux de personnes ayant une vraie qualification de niveau V, vie associative et syndicale intense qui aurait pu faciliter l'émergence d'une frange assez large de demandeurs d'emploi ayant la capacité de définir un projet professionnel ambitieux.

La reproductibilité du DPRH nous paraît donc certaine, pourvu qu'il y ait volonté commune des organismes de formation locaux et des instances de financement. Mais il ne faut pas s'attendre à ce qu'il occupe à lui seul une part importante des actions de formation destinées aux demandeurs d'emploi et son application n'est pas évidente dans les bassins de petite taille. Les difficultés rencontrées pour mettre en place dans la zone voisine de Châteaubriand un dispositif un peu similaire, bien que moins ambitieux, faute d'un assez grand nombre de candidats stagiaires, en sont d'ailleurs l'illustration

#### 4. La coopération entre organismes sur un pied d'égalité.

Le DPRH doit son existence à un très large partenariat associant l'ensemble des financeurs potentiels, l'ANPE et tous les grands organismes locaux de formation. Le sérieux de ses procédures de recrutement, son efficacité pédagogique, ses bons résultats en termes de placement, son coût raisonnable, sont dûs à la mise en commun des points forts de chaque institution.

Mais ce partenariat ne s'est pas fait sans mal et le DPRH a traversé déjà quelques crises, symptomatiques de la difficulté à assurer un équilibre des pouvoirs et des prestations fournies qui satisfassent toutes les parties.

L'ANPE et l'AFPA de Saint-Nazaire ont eu un rôle essentiel dans la conception et le montage du DPRH. Si l'ANPE a limité par la suite son rôle à l'orientation et à l'aide à la définition du projet professionnel du stagiaire, en intervenant peu sur le contenu des stages sauf pour s'assurer que les objectifs initiaux du DPRH étaient bien respectés, il n'en a pas été de même pour l'AFPA. Les personnels de l'Association constituent en effet l'ossature de l'équipe permanente du DPRH : pilote éducatif, coordonnateur, psychotechnicienne et secrétariat. Et la gestion financière du dispositif dépendait directement de l'AFPA de Saint-Nazaire jusqu'en 1988.

Il en est résulté des conflits de pouvoir et certains organismes ont menacé de faire payer leurs prestations au prix du marché et non plus à un tarif très préférentiel car ils estimaient être assimilés à des sous-traitants d'un dispositif AFPA plus qu'à des partenaires du DPRH. Conscient du risque d'éclatement, le pilote éducatif a souhaité prendre ses distances avec l'AFPA et accroître l'autonomie financière et de décision du DPRH. Quels que soient les mérites initiaux de l'AFPA, une telle orientation était sans doute indispensable et a contribué à accroître sensiblement la volonté de partenariat. Le Groupement d'Intérêt Pédagogique

(GIP) est certainement la structure adéquate pour assurer la pérennité de ce genre de dispositif.

Au total, l'appréciation que nous portons sur le DPRH est très positive. Tout en sachant qu'il ne peut concerner qu'une proportion réduite de demandeurs d'emploi, son implantation dans d'autres bassins d'emploi (qui est d'ailleurs l'un des objectifs prioritaires de ses responsables) paraît hautement souhaitable. On a là, en effet, un moyen peu coûteux de faire coïncider enfin la volonté des demandeurs d'emploi désireux de s'engager dans un processus d'augmentation sensible de leurs compétences et les besoins des entreprises, et, notamment des PME, en personnels qualifiés, expérimentés et stables.

Les blocages constatés dans certains de nos bassins d'emploi en matière de coopération entre organismes et l'absence fréquente de structures administratives infra-départementales ou d'instances de concertation entre partenaires (comité de bassin d'emploi...) capables de favoriser la définition de projets communs sont bien sûr des handicaps pour l'essaimage du DPRH. Toutefois, toutes les nouvelles mesures en faveur des demandeurs d'emploi (crédit-formation jeunes, AIF) tendent à renforcer la nécessité d'une coopération entre organismes en insistant sur l'individualisation des parcours et sur le modulaire et devraient être à terme favorables à la multiplication de dispositifs proches du DPRH.

**CONCLUSION**

A chaque étape de ce rapport, nous avons été amenés à souligner une hétérogénéité des situations difficilement réductible à quelques causes objectives. Si l'on peut mettre en évidence une forte corrélation entre l'attitude à l'égard de la formation continue et d'autres segments de la politique de développement des entreprises et si une bonne part des grands établissements semble faire le lien entre le contenu du plan de formation et les objectifs généraux de l'entreprise, les écarts sont énormes au sein des PME et ne se réduisent pas à des différences de logiques sectorielles, même si ces dernières sont clairement perceptibles.

Il y a les PME, très minoritaires, qui ont un plan pluri-annuel aux objectifs bien définis ; il y a celles, également minoritaires, qui demeurent allergiques à la formation, et puis il y a la masse des PME qui sont prêtes à reconnaître l'utilité de la formation continue mais qui ne semblent pas, dans leur pratique, se rapprocher de la formation-investissement. Suivant les cas, l'accent sera mis alors sur l'existence formelle d'un plan aux axes prioritaires mal définis, sur les actions au coup par coup ou sur l'utilisation intensive des mesures d'aide à l'embauche prévoyant des périodes de formation.

Le fait que, dans cette catégorie majoritaire, beaucoup d'établissements déclarent utiliser les services d'organismes de conseil, tend à accréditer les critiques adressées aux appareils de formation, trop souvent incapables d'aider les PME à clarifier leurs objectifs et de bâtir, avec elles, un plan de formation cohérent.

Toutefois, l'examen des pratiques des organismes locaux de formation et de conseil dans les quatre zones d'emploi retenues pour l'étude, montre qu'ils sont en train d'évoluer, que leurs objectifs deviennent plus ambitieux et que l'auto-critique sur leurs attitudes antérieures est assez fréquente, aussi bien parmi les organismes publics que dans le privé ou le semi-public.

On ne discerne pas pour autant une relation étroite entre les conditions objectives qui prévalent dans une zone (caractéristiques du tissu économique en premier lieu) et la rapidité des évolutions constatées. Il y a, semble-t-il, des configurations plus favorables que d'autres mais elles ne sont pas suffisantes pour éviter les blocages. On est donc finalement amené à privilégier, pour expliquer ces mouvements, les capacités internes de chaque organisme et la volonté commune de développer un partenariat local. On se rend compte aussi

que les progrès et les actions exemplaires évoqués tout au long de ce rapport sont fragiles, peuvent être remis en cause à tout moment et, qu'inversement, les échecs n'ont rien de définitif. On ne rencontre pas cette impression d'irréversibilité observée lors de l'évaluation d'autres segments de politique (formation initiale notamment).

Cette fragilité des acquis dans l'action auprès des PME renvoie, semble-t-il, à deux types d'insuffisances :

- *l'éloignement des pouvoirs publics (services de l'Etat et de la Région) dans ces bassins d'emploi excentrés par rapport à la métropole régionale. C'est particulièrement net pour les FRAC et les EDDF. Leur succès dépend soit de l'initiative directe des entreprises qui comprennent spontanément l'intérêt de ces mesures (il s'agit alors presque toujours de grosses entreprises), soit de l'action des syndicats professionnels et de l'appareil de formation dont on peut se demander parfois s'ils sont très désireux de populariser des mesures qui exigent des transformations de leurs pratiques. On sait bien qu'en disant cela, on s'attaque au principe même du développement de la formation continue des salariés en France, qui a toujours privilégié l'impulsion des partenaires sociaux à l'action administrative. Il n'est, bien sûr, pas question de revenir sur ce principe, mais on peut quand même noter l'intérêt des opérations FRAC-EDDF dans les Ardennes qui, en bousculant les circuits habituels de diffusion de ces mesures, ont eu un effet bénéfique indéniable sur la sensibilisation des PME à la formation. Peut-être suffirait-il de renforcer le rôle d'impulsion des préfetures et des sous-préfetures en leur donnant les moyens de favoriser les actions novatrices et le partenariat entre organismes pour éviter que ne s'instaurent des situations de monopole ou un partage strict du marché de la formation qui desservent, en définitive, les PME.*

- *Le relatif désintérêt des très grands établissements ayant leur propre centre de formation vis-à-vis du développement de la formation dans l'ensemble du tissu économique. Ces établissements qui, par leur expérience et le volume important des stages qu'ils organisent pour leurs salariés, pourraient avoir un rôle déterminant auprès des organismes locaux et auprès des PME, fonctionnent encore souvent en vase clos. Les formateurs locaux n'y pénètrent pas car ils ne sont pas jugés assez performants (cela commence heureusement*

à changer) et les salariés des PME environnantes ne profitent guère de leurs stages internes, si l'on excepte les sous-traitants les plus proches<sup>1</sup>.

Il y a bien quand même de nouvelles exigences des entreprises incitant l'appareil de formation à améliorer ses pratiques, mais elles proviennent le plus souvent d'établissements employant quelques centaines de salariés et dont le siège social est extérieur au bassin. Leur rôle peut être alors extrêmement important, comme on l'a vu par exemple avec l'usine Sommer de Mouzon.

Enfin, l'expérience réussie du DPRH à Saint-Nazaire permet de ne pas limiter notre problématique à la seule formation des salariés. L'accumulation de stages pour demandeurs d'emploi en situation difficile qui débouchent rarement sur une élévation significative des qualifications utile à l'économie locale a contribué à rejeter la formation financée par l'Etat du seul côté du traitement social du chômage. Nous avons déjà souligné dans un rapport récent<sup>2</sup> qu'une formule comme le stage de mise à niveau, gérée par l'ANPE, pouvait avoir un rôle important auprès d'entreprises ne parvenant pas à recruter des personnes ayant les qualifications souhaitées. Le DPRH fournit une nouvelle preuve de l'intérêt de la formation des demandeurs d'emploi pour le développement économique local. Il ne s'agit pas d'y faire entrer l'ensemble des demandeurs d'emploi, ni même une proportion élevée d'entre eux, car le niveau de formation initiale et, surtout, la motivation exigés excluent de fait la plupart d'entre eux. Mais le nombre annuel des heures de stage assurées dans la cadre du DPRH (environ 160.000) est loin d'être négligeable par rapport au total des heures de formation financées par les entreprises locales et les formés accèdent souvent à un emploi qualifié dans les PME des secteurs en développement.

Les initiatives de terrain et le partenariat ont permis de renforcer le rôle de la formation continue dans le développement local. Parallèlement, toutes les nouvelles mesures en faveur de la formation des salariés d'entreprise et des demandeurs d'emploi semblent riches d'un fort potentiel si leur mise en oeuvre est correctement assurée au niveau local. Encore faut-il lutter contre les blocages institutionnels et contre les arrières pensées de toutes sortes qui n'ont pas disparu, loin de là.

---

<sup>1</sup> Dans une étude sur "les sous-traitants de l'industrie dans la reprise économique", le CEE et le CEREQ font un constat équivalent. Ils notent ainsi que les PMI ont dû souvent se lancer dans les méthodes d'amélioration de la qualité sous la pression des grandes entreprises clientes. Toutefois, "moins de 10 % des PMI ont reçu une aide en matière de formation de leur part". CEREQ-BREF n°48, novembre 1989.

<sup>2</sup> Evaluation des stages de mise à niveau - Les logiques locales d'utilisation de la mesure. Bernard SIMONIN - Juin 1989 CREDOC - Rapport pour l'ANPE.

**ANNEXE I**

**PRESENTATION DES QUATRE BASSINS D'EMPLOI**

Les quatre bassins d'emploi retenus dans l'étude sont tous des "zones en restructuration industrielle", et dans lesquelles des actions de formation, conçues comme le moyen d'aider à la revitalisation du tissu industriel, sont particulièrement nécessaires.

Ces quatre zones, en effet, ont toutes une activité industrielle dominante, concentrée sur un secteur d'activité gravement touché par la crise, et contraint pour cette raison, de procéder à des réductions sensibles d'effectifs : la fonderie et le travail des métaux dans la Vallée de la Meuse, la construction navale et aéronautique à Saint-Nazaire, la construction électrique et électronique à Lannion, le textile-habillement à Roanne.

Il s'agit, d'autre part, de zones de dimensions moyennes, plutôt éloignées des grandes métropoles régionales et ne disposant pas toujours sur place des formations universitaires ni des relais institutionnels qui leur permettraient de concevoir efficacement une politique de formation continue. Quant aux organisations professionnelles et aux organismes de formation locaux, ils subissent eux aussi le contrecoup de la crise sur leur capacité à prendre des initiatives ou à répondre à la demande des entreprises. Si certains d'entre eux ont déjà modifié leurs pratiques, en s'engageant notamment dans la voie du conseil aux entreprises, ce n'est pas le cas de tous, loin de là, et c'est de leur part une réorientation très récente, mais qui mériterait d'être appuyée.

A côté de ces caractéristiques communes, on observe des différences sensibles d'une zone à l'autre, dans la densité et la structure de leur tissu industriel, le niveau moyen et les traditions de formation, ainsi que dans le niveau de qualification de la population active, qui expliquent une bonne part des différences constatées dans la façon dont les entreprises appréhendent la question de la formation et dont les organismes de formation conçoivent leur rôle et son évolution.

Dans cette première partie, on présente successivement la situation dans chacune des quatre zones au début de notre étude, en insistant sur les aspects qui constituent le contexte dans lequel s'inscrit la question de la formation professionnelle. Celle-ci prend place, en effet, sur fond de chômage dans l'industrie, un chômage qui concerne tant les jeunes que n'embauchent plus (ou moins) les entreprises que les licenciés des plans de conversion et autres difficultés de gestion.

On aborde ainsi :

- l'impact des restructurations industrielles sur les effectifs dans l'activité industrielle dominante de chaque bassin d'emploi,
- l'évolution du tertiaire,
- les conséquences sur le niveau du chômage par zone,
- les qualifications de la population active.

## LA VALLEE DE LA MEUSE

La Vallée de la Meuse est une zone de vieille tradition industrielle dont le plein essor remonte à la fin du XIXème siècle.

Aujourd'hui, ses activités industrielles sont constituées d'une part d'un ensemble d'établissements d'assez grande taille, appartenant à des groupes nationaux ou internationaux, dont les sièges sont situés en dehors des Ardennes, et d'autre part, d'un grand nombre de petites entreprises, concentrées dans le secteur de la fonderie et du travail des métaux<sup>1</sup>.

Les établissements de grande taille appartiennent aux secteurs de l'automobile (Citroën et Ford-France, respectivement 2.300 emplois et 600 emplois à Charleville-Mézières, Général-Motors 300 emplois à Donchery), de l'électro-ménager (Electrolux 1.000 emplois à Revin, et Deville 500 emplois à Charleville-Mézières) et du textile-habillement (Sommer 900 emplois à Sedan et 350 à Mouzon). Ils emploient le quart des effectifs industriels du bassin d'emploi.

L'activité industrielle dominante est donc représentée par le travail des métaux, qui emploie les trois quarts des effectifs industriels, répartis entre :

- la fonderie, qui concerne une quarantaine d'entreprises (5.000 salariés) et représente plus de 10 % de la production nationale,

- la boulonnerie, qui représente près du quart de la production nationale et rassemble 900 salariés dans une vingtaine d'entreprises,

- la forge et l'estampage enfin, qui produit 30 % de la production nationale dans 26 établissements totalisant près de 1.650 salariés.

---

<sup>1</sup> 73,8 % des salariés appartenaient à des PME dans le secteur en 1986. "Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises". Année 1985-1986 - CEREQ. La Documentation Française, décembre 1987.

Des réductions d'effectifs très importantes dans l'activité dominante ...(tableaux 1 et 2).

Des quatre zones étudiées, la Vallée de la Meuse est celle dont l'activité industrielle principale est la plus touchée par les réductions d'effectifs.

Sur la décennie 1975-1985, le secteur de la fonderie et du travail des métaux perd 45 % de ses effectifs, ce qui représente beaucoup plus que la moyenne nationale (18,2 % sur la même période).

Cette chute d'effectifs dans le secteur dominant n'est pas compensée par le développement d'autres activités. Elle semble même se propager vers d'autres industries et notamment vers les industries agricoles et alimentaires (moins 29 % par rapport à 1975), vers les industries de biens de consommation (réduction de plus de 34 %) et vers la construction mécanique qui perd 38 % de ses effectifs dans la décennie 1975-1985.

... que le développement du tertiaire ne compense pas (tableau 3).

Quant au secteur tertiaire, la croissance de ses effectifs salariés est à la fois inférieure à la moyenne nationale et la plus faible des quatre zones. Il semble que la crise dans l'industrie ait des répercussions négatives sur le niveau d'activité dans le tertiaire, comme le montre l'évolution de l'emploi salarié dans le commerce et les services marchands, beaucoup moins favorable qu'ailleurs, et surtout celle des services aux entreprises.

**ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ PRIVÉ**  
**DÉPARTEMENT DES ARDENNES**

Secteurs d'activité économique	1975 01.01.1976	1979 01.01.1980	1984 01.01.1985	1985 01.01.1986	Indice 1985-1975
Agriculture, sylviculture, pêche	126	10	11	10	
Industries agricoles et aliment.	2.547	2.056	1.901	1.812	- 28,9
Energie	108	113	116	108	-
Industries biens intermédiaires	26.123	21.108	14.997	14.218	- 45,6
<i>dont : fonderie</i>	16.607	14.261	9.607	9.124	- 45,1
Industries biens d'équipement	9.630	8.997	8.379	8.507	- 11,7
<i>dont : construction mécanique</i>	4.365	3.865	2.679	2.705	- 38,0
Industries biens consommation	5.465	5.148	3.611	3.591	- 34,3
<i>dont : textile-habillement</i>	3.097	2.743	1.858	1.845	- 40,4
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>43.873</b>	<b>37.422</b>	<b>29.004</b>	<b>28.236</b>	<b>- 35,6</b>
Bâtiment - génie civil et agric.	6.244	5.951	4.952	5.368	- 14,0
Commerce	8.310	8.939	8.503	8.580	+ 3,2
Transports - télécommunications	1.714	1.931	1.846	1.878	+ 9,6
Services marchands	6.832	8.103	7.231	7.864	+ 15,1
<i>dont : hôtels-café-restaurant</i>	1.111	1.260	1.148	1.142	+ 2,8
Loc. crédit, Assur. Org. financ.	1.553	1.118	1.271	1.346	- 13,3
Services non marchands	2.129	2.949	3.496	3.310	+ 55,5
<b>TOTAL TRANSP. COMMERC. SERVIC.</b>	<b>20.538</b>	<b>23.040</b>	<b>22.347</b>	<b>22.978</b>	<b>+ 11,9</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>70.781</b>	<b>66.423</b>	<b>56.314</b>	<b>56.592</b>	<b>- 20,0</b>

Source ASSEDIC.

Conséquences sur le niveau du chômage (tableaux 4, 5 et 6).

La causalité n'est pas toujours directe entre de fortes réductions d'effectifs et l'augmentation du chômage. Cette indépendance relative entre l'évolution des effectifs salariés et celle du chômage s'explique à la fois par des facteurs démographiques et par l'impact des politiques d'emploi, qui peut varier d'une zone à l'autre<sup>1</sup>.

Ainsi, dans les Ardennes, plusieurs facteurs expliquent, sur la période 1983-1987, une évolution du chômage légèrement moins défavorable que la moyenne nationale, mais qui reste préoccupante en niveau, avec 14 % de la population active au chômage.

Tout d'abord, des mouvements migratoires négatifs limitent le nombre des actifs. Ensuite, le traitement social du chômage (départs en pré-retraite, actions de reconversion et stages) ainsi que l'ensemble des mesures exceptionnelles prises dans ce département classé pôle de conversion, et où est appliquée la convention générale de protection sociale de la sidérurgie, ont permis d'éviter une augmentation spectaculaire du chômage. C'est ainsi que malgré les pertes d'effectifs considérables subies par l'industrie, on note que le nombre des inscriptions à l'ANPE suite à un licenciement économique a décliné dans les Ardennes, sur la période 1983-1987 (malgré une pointe en 1985), alors qu'il augmentait en moyenne nationale. En 1987, la part des chômeurs inscrits à l'ANPE pour cause de licenciement économique reste inférieure dans les Ardennes à la moyenne nationale (18,7 % des demandeurs d'emploi dans les Ardennes contre 22,2 % en France). C'est bien le signe que les actions de reconversion et les mesures exceptionnelles ont joué à plein et permis de limiter les conséquences immédiates des réductions d'effectifs opérées dans nombre de grandes entreprises industrielles de la zone.

En 1987, la population de chômeurs est, dans les Ardennes, plus composée de jeunes qui ne trouvent pas d'emploi que de licenciés économiques des secteurs industriels frappés par la crise.

En effet, malgré la baisse de la natalité, la région continue d'avoir une proportion de moins de vingt ans supérieure à la moyenne nationale, ce qui lui donne également une proportion de jeunes parmi les demandeurs d'emploi sensiblement plus élevée (37,9 %)

---

<sup>1</sup> La crise de l'emploi dans des zones en restructuration industrielle - Elisabeth PASCAUD et Bernard SIMONIN - Rapport CREDOC n°31, op. cit. et notamment la présentation détaillée de chaque zone en annexe III - Annexes au rapport pré-cité - CREDOC n°29 - décembre 1987.

qu'en moyenne nationale (30,4 %), même si l'application des récentes mesures jeunes a quelque peu amélioré cette situation depuis 1983.

Cette spécificité de la Vallée de la Meuse est préoccupante, du point de vue de la formation professionnelle, surtout lorsqu'on la rapproche d'une autre caractéristique de la population ardennaise, à savoir son assez faible niveau moyen de qualification.

Qualification de la population active (tableaux 7 et 8).

De notre étude précédente consacrée à la crise de l'emploi dans les mêmes zones que celles que nous étudions ici, il ressort en moyenne :

- que les actifs résistent d'autant mieux au chômage qu'ils sont plus diplômés,
- que les recrutements sont proportionnellement de plus en plus nombreux au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes,
- que la possession d'une qualification est bien souvent la garantie d'une insertion professionnelle satisfaisante.

Par rapport à ces évolutions nationales, la situation de la Vallée de la Meuse -où précisément les chômeurs non qualifiés et notamment les jeunes chômeurs non qualifiés sont particulièrement nombreux- doit être précisée.

- On rappelle<sup>1</sup> tout d'abord que le système de formation initiale y reste encore insuffisamment développé. Malgré la présence d'un lycée technique de bon niveau et de lycées professionnels dynamiques, qui ont su développer des actions de coopération avec les entreprises, les sorties précoces du système scolaire sont importantes. Divers indicateurs en témoignent : le pourcentage d'une génération non scolarisée à 16 ans atteint 25 % dans la Vallée de la Meuse contre 20 % en moyenne nationale (8,1 %), le rapport entre les effectifs scolarisés dans des structures de sortie précoce (SES, CPN, CPA) et ceux du premier cycle proprement dit est en défaveur de la zone.

---

<sup>1</sup> La rénovation des enseignements technologiques et professionnels. L'application d'une politique nationale dans des bassins d'emploi en difficulté. Elisabeth PASCAUD et Bernard SIMONIN - Rapport CREDOC n°15 - mai 1987.

Ces sorties précoces du système scolaire rendent compte du pourcentage élevé d'actifs de niveau VI, c'est-à-dire sans aucun diplôme, 62,2 % contre 56,1 % en moyenne nationale.

- La pénurie en diplômés de la Vallée de la Meuse est également attestée par la répartition de la population active par niveau de diplôme possédé, ainsi que par la répartition des actifs diplômés par catégorie socio-professionnelle.

On remarque notamment qu'à l'intérieur de chaque catégorie socio-professionnelle, le pourcentage de diplômés est toujours inférieur à la moyenne nationale. Si le contexte ci-dessus rappelé peut expliquer le déficit plus marqué en cadres et professions intellectuelles supérieures diplômés, la relative faiblesse du niveau de formation des ouvriers reste tout de même surprenante dans une zone de vieille industrialisation.

Certes, le secteur des biens intermédiaires qui est ici le secteur dominant, utilise en moyenne nationale assez peu de personnel qualifié (83,2 % des actifs employés ont un niveau V et VI). Mais c'est encore plus vrai dans les Ardennes où ce même pourcentage s'élève à 89,3 % des actifs employés. Et on retrouve le même déficit en diplômés de niveau baccalauréat et plus dans le secteur dominant que celui déjà signalé pour la zone toute entière.

En ce qui concerne le secteur tertiaire, on remarque que la répartition des actifs par niveau de diplôme confirme la faiblesse relative du niveau de formation des personnels concernés. Le pourcentage des actifs de niveau baccalauréat au moins est notamment inférieur ici aux moyennes nationales correspondantes, l'écart étant plus particulièrement net dans les transports et les services marchands.

Au total, la population active ardennaise apparaît relativement peu qualifiée, ce qui, dans un contexte de restructurations industrielles importantes constitue un handicap certain.

Le problème est particulièrement aigü pour les jeunes qui cumulent un fort taux de chômage et un niveau trop faible de qualification.

REPARTITION DES ACTIFS AYANT UN EMPLOI PAR DIPLOME ET SECTEUR D'ACTIVITE  
FRANCE

	CEP au plus	BEPC seul	CAP-BEP sans BEPC	CAP-BEP BEPC	Baccal. ou équiv	Diplôme Bac + 2	Diplôme Bac + 3 ou plus	TOTAL
Agriculture, pêche	77,6	3,2	11,3	1,9	4,6	0,7	0,6	100,0
Industries agricoles et alimentaires	60,3	5,8	20,5	4,0	6,2	1,6	1,5	100,0
Production et distribution d'énergie	35,7	6,9	25,1	7,4	14,3	3,8	6,7	100,0
Biens intermédiaires	56,7	4,3	22,2	3,8	7,7	2,5	2,7	100,0
Biens d'équipement	46,5	4,4	25,1	4,4	10,1	4,4	4,5	100,0
Biens de consommation	60,5	6,0	17,1	3,8	7,7	2,2	2,7	100,0
Bâtiment, génie civil	58,4	3,3	26,5	3,7	5,7	1,3	1,2	100,0
Commerce	50,6	9,1	18,0	5,5	11,1	3,1	2,6	100,0
Transports et télécommunic.	45,3	14,7	16,6	5,4	13,0	2,4	2,6	100,0
Services marchands et organismes financiers	38,9	7,4	15,4	6,4	13,8	10,9	7,4	100,0
Services non marchands	33,5	8,4	11,0	4,2	17,6	10,9	14,3	100,0
<b>T O T A L</b>	<b>48,4</b>	<b>6,9</b>	<b>17,3</b>	<b>4,7</b>	<b>11,3</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>100,0</b>

Source : Recensement 1982.

REPARTITION DES ACTIFS AYANT UN EMPLOI PAR DIPLOME ET SECTEUR D'ACTIVITE  
VALLEE DE LA MEUSE

152

	CEP au plus	BEPC seul	CAP-BEP sans BEPC	CAP-BEP BEPC	Baccal. ou équiv.	Diplôme Bac + 2	Diplôme Bac + 3 ou plus	TOTAL
Agriculture, pêche	76,9	3,8	11,5	1,7	5,1	0,5	0,5	100,0
Industries agricoles et alimentaires	59,9	5,3	24,0	3,9	8,9	0,9	0,7	100,0
Production et distribution d'énergie	35,4	10,6	27,8	6,1	12,6	2,5	2,0	100,0
Biens intermédiaires	67,3	3,9	18,1	3,0	4,8	1,6	1,4	100,0
Biens d'équipement	59,4	4,2	22,6	3,7	6,2	2,3	1,7	100,0
Biens de consommation	62,7	6,1	16,6	4,6	6,3	2,3	1,4	100,0
Bâtiment, génie civil	58,6	3,4	27,8	4,1	4,8	1,0	0,3	100,0
Commerce	55,2	9,8	17,7	5,7	8,0	2,3	1,4	100,0
Transports et télécommunic.	49,3	13,9	21,3	5,1	8,9	1,2	0,3	100,0
Services marchands et organismes financiers	41,4	7,5	17,9	6,6	12,3	10,3	4,1	100,0
Services non marchands	34,2	8,6	11,1	4,9	19,6	12,3	9,3	100,0
TOTAL	54,0	6,7	17,6	4,5	9,4	4,8	3,0	100,0

Source : Recensement 1982.

Or les embauches sont proportionnellement de plus en plus nombreuses au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes. La comparaison des volumes d'embauche par niveau de formations effectuées du 1er mai au 31 décembre 1986 avec les stocks de jeunes demandeurs d'emploi au 31 mars 1986, même si elle n'est pas tout-à-fait rigoureuse<sup>1</sup> le montre. Elle fait, dans les Ardennes, apparaître les résultats suivants.

Pour un jeune demandeur d'emploi, il y a, en début de période :

- 0,18 recrutement au niveau VI ou Vbis (0,19 pour les quatre zones confondues),
- 0,46 recrutement au niveau BEP-CAP (respectivement 0,43),
- 0,88 recrutement au niveau baccalauréat (respectivement 0,74),
- 2,21 recrutements au niveau bac + 2 et plus (respectivement 1,57).

Les différences dans les possibilités d'embauche sont donc énormes selon les niveaux de formation et plus marquées dans les Ardennes qu'au plan national pour les jeunes diplômés du supérieur. En revanche, on voit que les possibilités d'emploi sont aussi faibles pour les jeunes non qualifiés alors que leur part dans le total des jeunes demandeurs d'emploi est ici sensiblement plus importante.

A ce stade, on retiendra pour la Vallée de la Meuse les caractéristiques suivantes :

- des pertes d'emploi très importantes dans l'industrie, non compensées par le développement du tertiaire, ni par celui de nouvelles activités industrielles, ce qui confère à la région un fort taux de chômage, notamment chez les jeunes ;

- une structure industrielle peu concentrée dans le secteur dominant. Or les petites et moyenne entreprises, même lorsqu'elles expriment une certaine insatisfaction à l'égard du niveau de formation des actifs, ne semblent pas encore très soucieuses de traduire cette exigence de qualification dans leur comportement d'embauche et, plus généralement, de gestion de leur main-d'oeuvre ;

- un niveau de formation des salariés employés dans l'industrie dominante relativement faible, et plus faible qu'en moyenne nationale.

---

<sup>1</sup> Pour deux raisons : la première est que les demandeurs d'emploi recensés ont moins de 25 ans, alors que les jeunes recrutés ont moins de 26 ans. La seconde est qu'en toute rigueur, il conviendrait de rapporter au flux d'embauches le nombre de jeunes ayant été à un moment donné au chômage au cours de la période considérée, plutôt que le nombre de demandeurs d'emplois en début de période.

**STRUCTURE DES EMBAUCHES DE JEUNES<sup>1</sup> PAR NIVEAU DE FORMATION<sup>2</sup>**  
**PÉRIODE DU 1ER MAI 1986 AU 31 DÉCEMBRE 1986**

Niveau de formation	Ardennes		Saint-Nazaire		Lannion		Roanne		Total 4 zones	
	Total des recrutements	dont : chômeurs								
Licence et plus	51	11	21	4	17	-	26	7	115	22
BTS - DUT - DEUG	186	70	118	41	34	12	88	34	426	157
Baccalauréat	314	119	240	124	84	36	184	92	822	371
BEP - CAP	1.268	608	1.328	654	318	139	704	316	3.618	1.717
Troisième	286	158	126	73	56	24	76	34	544	289
Cinquième - CPPN	267	118	128	70	29	17	130	63	554	268
<b>TOTAL</b>	<b>2.372</b>	<b>1.084</b>	<b>1.961</b>	<b>966</b>	<b>538</b>	<b>228</b>	<b>1.208</b>	<b>546</b>	<b>6.079</b>	<b>2.824</b>

1 - Estimations à partir d'échantillons, sauf pour les Ardennes où l'enquête est exhaustive.

2 - Les contrats passés avec des entreprises de travail temporaire ne sont pas comptabilisés dans ce tableau.

Dans une zone où les sorties précoces du système scolaire sont nombreuses, la question de la formation et de son degré d'adaptation aux besoins des entreprises, elles-mêmes en difficulté, est donc particulièrement posée.

**RÉPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI DE MOINS DE 25 ANS  
PAR NIVEAU DE FORMATION EN MARS 1986**

Niveau de formation	Ardennes	St-Nazaire	Lannion	Roanne	Total 4 zones
Licence et plus	19	8	1	10	38
BTS - DUT - DEUG	88	130	52	36	306
Baccalauréat	355	443	127	191	1.116
BEP - CAP	2.721	3.728	726	1.162	8.337
Troisième	1.171	960	118	514	2.763
Cinquième - CPPN	1.842	637	166	410	3.055
<b>TOTAL</b>	<b>6.196</b>	<b>5.906</b>	<b>1.190</b>	<b>2.323</b>	<b>15.615</b>

## LA ZONE D'EMPLOI DE SAINT-NAZAIRE

La construction navale et aéronautique est l'activité industrielle la plus importante de la zone de Saint-Nazaire puisqu'elle emploie plus de la moitié des effectifs industriels, dans des entreprises de très grande taille (SNIAS, Alsthom). Le secteur est en effet très concentré, 13,1 % des salariés seulement appartenant à des PME<sup>1</sup>.

Loin derrière par les effectifs, l'industrie des biens intermédiaires est la seconde activité industrielle, représentée notamment par les secteurs de la chimie (Elf, Grande-Paroisse) et de la fonderie (FAMAT). Dans le tertiaire, les principaux secteurs en termes d'emplois sont le commerce et les services marchands.

Mais entre les grosses entreprises qui n'embauchent presque plus et dont les effectifs ont sensiblement baissé et les activités tertiaires, qui, pour une partie d'entre elles, n'ont qu'une activité saisonnière, le vide n'est pas suffisamment comblé par l'existence de petites et moyennes entreprises, dont la dynamisation du bassin aurait pourtant besoin. Des initiatives en ce sens ont été lancées : citons la création d'un centre d'initiatives locales (CIL), afin d'encourager l'essaimage, l'opération de densification du tissu industriel, visant à commercialiser dans les PMI locales de nouveaux produits, dans la perspective de 1992. Enfin, la présence du port autonome et de la zone internationale atlantique (ZIA) sont des atouts de ce bassin d'emploi<sup>2</sup> qui compte sur l'ouverture de nouvelles lignes maritimes, notamment avec l'Espagne, la valorisation de certaines de ses infrastructures desservant la basse Loire (autoroute Océane, TGV Atlantique) et le développement d'un tertiaire portuaire (sociétés de négoce et d'armements).

---

<sup>1</sup> Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises - CEREC - Documentation Française - décembre 1987.

<sup>2</sup> Comité de bassin d'emploi de Saint-Nazaire - Actes des Assises du Développement - 5 juin 1987.

Les effets des restructurations industrielles sur les effectifs salariés (tableaux 1 et 2).

Sur la décennie 1975-1985, les pertes d'emplois dans le secteur dominant -la construction navale et aéronautique- sont à Saint-Nazaire de l'ordre de 28 %, ce qui est nettement plus important qu'en moyenne nationale (baisse de 9,5 %).

En outre, les conséquences de cette restructuration de l'activité dominante sont très lourdes pour les secteurs sous-traitants, et notamment pour le secteur de la construction mécanique qui perd plus de 44 % de ses effectifs en dix ans.

En revanche, on note un certain développement des industries agricoles et alimentaires et surtout, dans l'industrie des biens intermédiaires, un véritable essor de la fonderie, dont les effectifs ont plus que doublé entre 1979 et 1985. Le rôle d'une entreprise particulièrement dynamique et exigeante en matière de formation (la FAMAT) semble ici décisif.

Mais au total, le bilan de l'emploi industriel est négatif pour l'ensemble du bassin, comme l'atteste le tableau suivant.

Le développement d'un tertiaire autonome (tableau 3).

Saint-Nazaire est la seule des quatre zones à développer une activité tertiaire autonome en relation avec sa situation géographique. Le tertiaire est d'abord fortement lié au développement du tourisme, dont la promotion retient particulièrement l'attention du Comité de bassin d'emploi, de la chambre de commerce et de l'appareil de formation initiale et continue.

C'est même l'une des quatre priorités retenues par la région en matière de formation, dans le cadre de son contrat de plan avec l'Etat. et le développement d'un tertiaire portuaire en relation avec l'activité de commerce international de la zone est également considéré par les acteurs locaux comme une ressource à promouvoir.

**ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ PRIVÉ  
SAINT-NAZAIRE**

Secteur d'activité économique	1975 01.01.1976	1979 01.01.1980	1984 01.01.1985	1985 01.01.1986	Indice 1985-1975
Industries agricoles et aliment.	1.403	1.730	1.822	1.872	+ 33,4
Energie	1.210	1.178	1.165	1.128	- 6,8
Industries biens intermédiaires	3.558	3.248	3.563	3.622	+ 1,8
<i>dont : fonderie et minerais</i>	1.024	800	1.454	1.622	+ 58,4
Industries biens d'équipement	17.679	15.412	13.940	13.402	- 24,2
<i>dont : construction mécanique</i>	3.356	3.254	1.965	1.865	- 44,4
<i>construction navale</i>	13.581	11.182	10.453	9.830	- 27,6
Industries biens de consommation	1.324	1.371	1.142	1.091	- 17,6
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>25.174</b>	<b>22.939</b>	<b>21.632</b>	<b>21.115</b>	<b>- 16,1</b>
Bâtiment - génie civil et agric.	7.437*	7.101	5.362	5.257	- 29,3
Commerce		6.165	6.242	6.201	+ 13,0*
Transports - télécommunications	1.628	1.885	1.831	1.851	+ 13,7
Services marchands		9.320	9.929	10.507	+ 34,0*
<i>dont : hôtels-café-restaurants</i>		1.208	1.587	1.762	
Loc. crédit. Assur. Org. financ.		829	949	897	+ 27,0*
Services non marchands		2.494	2.963	2.999	+ 29,0*
<b>TOTAL TRANSP. COMMERC. SERVIC.</b>	<b>18.317*</b>	<b>20.693</b>	<b>21.914</b>	<b>22.455</b>	<b>+ 22,6</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>50.928*</b>	<b>50.733</b>	<b>48.908</b>	<b>48.827</b>	<b>- 4,1</b>

Ces chiffres viennent : - du tableau de bord socio-économique de Saint-Nazaire - INSEE.  
- de "la situation économique de l'arrondissement de Saint-Nazaire" -  
Comité local de l'emploi - OREAM 1983.

Les chiffres marqués \* sont des estimations.

Source : ASSEDIC

Les effets sur le chômage (tableaux 4, 5 et 6).

Le niveau très élevé du chômage dans la zone de Saint-Nazaire (16,7 % contre 11,4 % en moyenne nationale en 1987) est le résultat de facteurs qui ne sont pas tous défavorables pour l'avenir du bassin d'emploi. Ainsi, ce niveau élevé résulte, pour partie, de l'existence de flux migratoires positifs et d'un solde naturel de la population nettement positif aussi<sup>1</sup>, ce qui est le signe d'une population jeune et d'un bassin potentiellement dynamique.

D'autre part, l'ampleur des mesures exceptionnelles appliquées notamment dans la construction navale et mécanique a permis de contenir quelque peu le développement du chômage dans l'industrie. Ainsi, l'augmentation des inscriptions à l'ANPE suite à un licenciement économique a été relativement faible à Saint-Nazaire (+ 7 % contre 28 % en France de mars 1984 à mars 1987)<sup>2</sup>, et contrairement à l'évolution nationale (+ 17 %), le chômage des plus de 50 ans y a même diminué (baisse de 27 % depuis 1984)<sup>3</sup>, ce qui témoigne de l'efficacité de ces mesures exceptionnelles prises dans l'industrie. Mais la situation a continué à se dégrader pour les actifs de 50 ans et plus dans les autres activités, notamment dans les sites touristiques du bassin d'emploi.

En revanche, à Saint-Nazaire comme dans les Ardennes, la proportion de jeunes parmi les demandeurs d'emploi est plus élevée (33,3 %) qu'en moyenne nationale (30,4%). Et l'augmentation du chômage semble surtout liée ces dernières années à la difficulté d'assurer l'insertion professionnelle des nouveaux actifs. En témoigne la forte croissance des inscrits à l'ANPE pour reprise d'activité et, quoique à un degré moindre, pour une première entrée sur le marché du travail. Au total, la précarité de l'emploi précédemment occupé (contrat à durée déterminée, intérim, etc...) est le principal motif d'inscription à l'ANPE (45 % du total des inscriptions en mars 1987 contre 37 % pour la France). Cette estimation reflète, semble-t-il, tant le développement de l'intérim dans les grandes entreprises que le caractère saisonnier de certains emplois (liés au tourisme).

La création de nouveaux emplois est donc ici particulièrement nécessaire pour absorber localement les flux de nouveaux actifs.

---

<sup>1</sup> "La crise de l'emploi dans des zones en restructuration, industrielle", op. cit., p.53 et suivantes. Rapport CREDOC n°31, décembre 1987.

<sup>2</sup> Annexes au rapport précité, p.81.

<sup>3</sup> Voir note 1.

Qualification de la population active (tableaux 7 et 8).

Le niveau de qualification de la population active est assez bon, sous réserve d'un manque de cadres diplômés dans les secteurs d'activité dominants. Des quatre zones, c'est à Saint-Nazaire que l'on trouve le plus faible pourcentage d'actifs de niveau VI -c'est-à-dire sans diplôme- (50,2 % contre 56,1 % en moyenne nationale). Mais on observe surtout :

- un très bon niveau de diplôme des ouvriers qui beaucoup plus fréquemment qu'en moyenne nationale sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP. Tous secteurs confondus, 47,8 % des ouvriers ont au moins un diplôme de niveau Vbis contre 31,7 % en moyenne nationale. Et dans la construction navale ces chiffres sont respectivement de 58 % contre 39 %.

Il faut toutefois signaler que cette situation, qui reflète la priorité donnée jusqu'ici à l'enseignement professionnel court, est désormais considérée comme dépassée par les divers acteurs locaux, depuis que les chantiers navals, qui l'avaient largement suscitée, n'embauchent plus ou presque plus. C'est pourquoi un double rééquilibrage, en faveur du 2ème cycle de formation initiale d'une part et vers d'autres secteurs que le secteur dominant d'autre part est en train de s'amorcer, notamment en direction du tertiaire ;

- une assez bonne qualification des artisans et commerçants et aussi des employés comme en témoigne le pourcentage supérieur à la moyenne nationale de titulaires du BEPC au moins dans ces catégories ;

- un pourcentage d'actifs de niveau baccalauréat et bac + 2 employés dans le tertiaire, assez proche des moyennes nationales correspondantes et même plus élevé dans les services marchands.

Ce bon niveau moyen de qualification de la population active nazairienne ne doit pas faire sous-estimer le problème spécifique de cette zone. L'effort de modernisation que font les chantiers navals remet en cause les qualifications. Alors que pendant des années, ils ont constitué le débouché naturel des lycées professionnels de Saint-Nazaire, il ne recrutent pratiquement plus en dessous de niveau III. On assiste donc à la fermeture d'un débouché privilégié pour les niveaux V de certaines spécialités (soudure, fonderie, travail des métaux), qui n'a pas été compensée par ceux que peuvent offrir les nouvelles entreprises. En

REPARTITION DES ACTIFS AYANT UN EMPLOI PAR DIPLOME ET SECTEUR D'ACTIVITE  
SAINT-NAZAIRE

	CEP au plus	BEPC seul	CAP-BEP sans BEPC	CAP-BEP BEPC	Baccal. ou équiv.	Diplôme Bac + 2	Diplôme Bac + 3 ou plus	TOTAL
Agriculture, pêche	80,1	2,1	11,7	1,8	3,9	0,3	0,2	100,0
Industrie agricoles et alimentaires	54,3	8,5	23,8	6,3	5,5	0,6	1,1	100,0
Production et distribution d'énergie	40,8	6,9	26,9	5,6	14,2	3,5	2,1	100,0
Biens intermédiaires	44,2	3,7	32,9	7,4	7,3	2,6	2,0	100,0
Biens d'équipement	34,4	1,9	43,9	5,7	9,8	2,7	1,6	100,0
Biens de consommation	39,9	7,8	27,8	8,1	12,1	2,4	1,9	100,0
Bâtiment, génie civil	48,0	3,0	36,0	4,7	6,7	1,2	0,4	100,0
Commerce	47,7	8,6	22,2	7,5	10,0	2,7	1,2	100,0
Transports et télécommunic.	45,7	11,5	19,1	5,9	15,1	1,0	1,7	100,0
Services marchands et organismes financiers	40,2	6,3	19,2	8,2	12,3	10,1	3,7	100,0
Services non marchands	32,3	8,1	12,5	5,9	18,6	11,5	11,0	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>43,8</b>	<b>5,5</b>	<b>25,1</b>	<b>6,2</b>	<b>11,0</b>	<b>5,2</b>	<b>3,2</b>	<b>100,0</b>

Source : Recensement 1982.

outre, en relation avec le développement des formules de pré-retraite, certains départs ont créé des besoins de formation spécifiques<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arrondissement de Saint-Nazaire - Enquête emploi-formation. DDTE - ARAFPA, décembre 1984.

## LA ZONE D'EMPLOI DE LANNION

Zone d'activité industrielle très récente -l'implantation de la construction électrique et électronique ne date que du début des années 1960- la zone d'emploi de Lannion est restée une région de mono-industrie, donc très vulnérable à toute baisse d'activité dans le secteur dominant, la téléphonie. Malgré l'existence d'unités de haute technologie, la présence de nombreux cadres très qualifiés et d'un environnement éducatif favorable, aucun nouveau grand de l'électronique n'est venu s'installer depuis la fin des années soixante et confirmer le "destin octroyé"<sup>1</sup> de Lannion. Le bassin d'emploi n'a pas su développer non plus d'autres activités ni créer les relais de PMI indispensables à une certaine diversification. Sa vocation première -largement agricole- reste donc encore très affirmée et seule une faible partie de sa population active (19 %) est employée dans l'industrie (contre 26 % en moyenne nationale).

A l'exception des grandes entreprises de l'électronique (CIT-Alcatel, SAT, LTT et Thomson) qui emploient 80 % des salariés de l'industrie, aucun établissement industriel n'emploie plus de cent personnes dans le bassin de Lannion. Quant au secteur tertiaire, il ne s'est pas développé de façon autonome, mais en accompagnement de l'activité industrielle qui s'est créée. Si le CNET représente un nombre d'emplois non négligeable, le commerce et les services marchands ne se sont pas développés autant que pouvaient le laisser espérer l'arrivée de nouveaux ménages à pouvoir d'achat élevé et les atouts touristiques de la zone.

L'impact des restructurations industrielles sur les effectifs salariés (tableaux 1 et 2)

Dans la construction électrique et électronique, la crise a commencé plus tard que dans les activités dominantes des autres zones. Les deux grandes vagues de licenciements datent de 1984-1985 et de 1987-1988, avec l'annonce de la suppression de 171 postes de travail supplémentaires chez CIT-Alcatel pour 1988. Mais si la diminution des effectifs est sur la décennie 1975-1985 limitée ici à 8,7 %, ce chiffre est quand même très supérieur à celui de l'ensemble du secteur (1 %).

---

<sup>1</sup> Aspects du bilan de deux expériences d'industrialisation des années 60 (Loudéac et Lannion). CERECQ - janvier 1984. Y. BERTRAND et F. COLLE.

A ces suppressions d'emploi s'ajoute surtout le fait que les grands établissements, qui concentrent 80 % de l'emploi industriel de la zone, n'embauchent plus du tout aujourd'hui. Certes, la prudence dans les recrutements est la règle dans toutes les grandes entreprises de nos zones et les flux d'entrée sont très faibles partout. Mais c'est plus vrai à Lannion qu'ailleurs, où le solde des entrées et sorties pour les moins de 25 ans est pratiquement nul dans les établissements de cinquante salariés et plus. Quant au nombre des recrutements -temporaires ou définitifs- des jeunes de moins de 25 ans, dans ces mêmes établissements (de plus de 50 salariés), rapporté aux stocks des jeunes chômeurs en début d'année, il n'atteint que 23 % à Lannion contre 45 % dans les Ardennes, 55 % à Roanne et 80% environ pour la France entière<sup>1</sup>.

Les chances pour un jeune ou un nouvel entrant d'être recruté dans une grande ou moyenne entreprise, même à titre précaire, sont donc très minces, d'autant qu'à Lannion la concurrence des plus de 25 ans -salariés en reconversion et chômeurs- est plus vive que dans les autres zones.

Parmi les autres activités industrielles, seules les industries de biens de consommation (bois, meubles et presse édition) bénéficient d'une certaine expansion, mais qui reste très limitée en chiffres absolus. Au total, le bilan de la décennie, 1975-1985 est négatif sur le plan de l'emploi industriel.

Une forte croissance du tertiaire, insuffisante toutefois pour compenser la crise de l'emploi industriel (tableau 3).

L'arrivée de populations nouvelles à pouvoir d'achat assez élevé, en relation avec les implantations industrielles des années 1960, est le point de départ de la forte progression (+ 32 % en dix ans) du tertiaire. Ce sont les services -marchands et non marchands- qui bénéficient le plus de cette croissance elle-même plus forte que dans les autres zones et supérieures aussi à la moyenne nationale (+ 19,2 %).

---

<sup>1</sup> "La crise de l'emploi dans des zones en restructuration industrielle", op. cit.

**ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ PRIVÉ  
LANNION**

Secteurs d'activité économique	1975 01.01.1976	1979 01.01.1980	1984 01.01.1985	1985 01.01.1986	Indice 1985-1975
Agriculture, sylviculture, pêche	20	3	12	16	-
Industries agricoles et aliment.	347	332	427	332	- 4,3
Industries biens intermédiaires	315	320	214	211	- 33,0
Industries biens d'équipement	4.049	4.108	4.120	3.739	- 7,7
<i>dont : construction mat. élec.</i>	4.049	4.108	4.120	3.739	- 7,7
Industries biens consommation	246	294	337	329	+ 33,7
Autres effectifs indéterminés	55	77	115	74	-
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>5.012</b>	<b>5.131</b>	<b>5.213</b>	<b>4.685</b>	<b>- 6,5</b>
Bâtiment - génie civil et agric.	1.999	2.140	1.508	1.272	- 36,4
Commerce	1.781	1.957	2.004	2.034	+ 14,2
Transports - télécommunications	173	169	197	232	+ 34,1
Services marchands	1.572	1.991	2.423	2.426	+ 54,3
<i>dont : hôtels-café-restaur.</i>	402	502	651	642	+ 59,7
Loc. crédit. Assur. Org. financ.	191	122	160	151	- 20,9
Services non marchands	419	455	645	757	+ 80,7
Autres effectifs indéterminés	118	5	8	8	-
<b>TOTAL TRANSP. COMMERC. SERVIC.</b>	<b>4.254</b>	<b>4.699</b>	<b>5.437</b>	<b>5.608</b>	<b>+ 31,8</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11.285</b>	<b>11.973</b>	<b>12.170</b>	<b>11.581</b>	<b>+ 2,6</b>

Source ASSEDIC.

Mais le développement du commerce, des transports et des services exprime plus le déplacement des achats vers leur lieu de travail des salariés embauchés à Lannion et résidant en dehors de la zone qu'il ne traduit une croissance autonome et susceptible de relayer une activité industrielle en crise. Malgré ses atouts touristiques, le département des Côtes-du-Nord a perdu le quart de sa clientèle touristique depuis 1980, faute d'avoir su adapter son parc et ses produits hôteliers à la nouvelle conception des vacances qui prévaut aujourd'hui.

Les effets sur le chômage (tableaux 4, 5 et 6).

Si le taux de chômage global est en 1987 très proche (11,9 %) de celui de la moyenne nationale (11,4 %), l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi est, depuis 1984, très faible dans le bassin d'emploi (+ 3,7 % contre 19,2 % pour la France métropolitaine).

Cette évolution relativement plus favorable à Lannion peut surprendre dans une zone où la seule activité industrielle importante connaît une forte crise de l'emploi. En effet, le tarissement des recrutements dans la téléphonie a, dans un premier temps, largement contribué à augmenter le chômage chez les jeunes de moins de 25 ans. A la date du recensement, on comptait 23,1 % de jeunes de 21 à 25 ans au chômage contre 15,9 % au niveau national et ce taux continue d'augmenter jusqu'en 1984. Mais de mars 1984 à mars 1987, la situation s'améliore très nettement. Le bon niveau scolaire de nombre de jeunes de la zone explique une partie de cette diminution, en incitant les jeunes les plus qualifiés à la mobilité. Et l'aide de la Mission locale pour l'insertion des jeunes les moins qualifiés (relativement moins nombreux ici) a joué dans le même sens, ce qui a permis de ramener en 1987 la part des moins de 25 ans dans le total des chômeurs à un niveau inférieur (24,9 %) à celui que l'on constate au plan national (30,4 %). C'est également à Lannion que cette part est la plus faible des quatre zones étudiées.

En revanche, la persistance d'un chômage de longue durée dans la tranche d'âge 25-49 ans ainsi qu'un pourcentage élevé de chômeurs de 50 ans et plus (18,6 %) sont deux caractéristiques de la zone de Lannion. L'ancienneté moyenne d'inscription, déjà supérieure à la moyenne nationale (330 jours) a beaucoup augmenté, surtout chez les hommes (446 jours en mars 1987) et Lannion compte 24 % de chômeurs hommes âgés de plus de 25 ans inscrits à l'ANPE depuis plus de deux ans contre 15 % au niveau national.

Le motif principal d'inscription à l'ANPE est la fin d'un contrat à durée déterminée (36,7 % du total) mais il a peu augmenté sur la période 1984-1987. En revanche le

volume des inscrits pour cause de licenciement économique a beaucoup augmenté de 1984 à 1986 (+ 60 %) et représente en 1987 38,6 % du total contre 22,2 % pour la France. On retrouve là les effets des restructurations intervenues dans l'électronique mais aussi de la baisse d'activité dans le BTP.

L'autre caractéristique du chômage à Lannion est le pourcentage élevé (18,6 %) des plus de 50 ans parmi les demandeurs d'emploi (15,2 % en moyenne nationale). Il s'agit de personnes très peu qualifiées, n'ayant pour la plupart jamais travaillé dans l'industrie, issues principalement de l'agriculture et de l'artisanat. Leur ancienneté moyenne d'inscription à l'ANPE est très élevée (près de deux ans et demi) et leurs chances de retrouver un emploi sont d'autant plus faibles qu'ils sont en concurrence avec des jeunes demandeurs d'emploi le plus souvent qualifiés.

#### Qualification de la population active (tableaux 7 et 8).

La population active est à Lannion plus diplômée qu'en moyenne nationale. Cette situation reflète à la fois l'arrivée de nombreux cadres dans la téléphonie, titulaires de diplômes de niveau II ou I, et aussi plus généralement la très bonne qualité du système de formation initiale, qui explique la qualification plutôt élevée des salariés et travailleurs indépendants dans tous les secteurs. Ainsi, les pourcentages de diplômés sont, pour chaque niveau de I à V, supérieurs à la moyenne nationale et on retrouve cette situation dans chaque catégorie socio-professionnelle à l'exception de l'agriculture.

La différence est particulièrement nette pour les cadres et professions intellectuelles supérieures dont 54 % ont un diplôme de niveau II à Lannion contre 45,7 % en moyenne nationale, ainsi que pour les professions intermédiaires. Mais c'est également vrai des ouvriers qui pour 42,4 % d'entre eux ont au moins le BEPC contre 31,7 % en moyenne nationale, tous secteurs confondus.

REPARTITION DES ACTIFS AYANT UN EMPLOI PAR DIPLOME ET SECTEUR D'ACTIVITE  
LANNION

	CEP au plus	BEPC seul	CAP-BEP sans BEPC	CAP-BEP BEPC	Baccal. ou équiv.	Diplôme Bac + 2	Diplôme Bac + 3 ou plus	TOTAL
Agriculture, pêche	80,5	4,5	8,0	2,3	4,0	0,5	0,2	100,0
Industries agricoles et alimentaires	52,2	10,8	21,0	5,4	8,6	0,5	1,6	100,0
Production et distribution d'énergie	(33,3)	(11,1)	(28,9)	(13,3)	(13,3)	(-)	(-)	100,0
Biens intermédiaires	48,7	7,1	23,9	8,0	7,1	4,4	0,9	100,0
Biens d'équipement	37,7	9,4	16,6	7,2	10,8	9,0	9,3	100,0
Biens de consommation	41,7	8,3	27,8	7,6	9,0	3,5	2,1	100,0
Bâtiment, génie civil	46,9	5,7	34,5	6,2	5,7	0,8	0,2	100,0
Commerce	40,7	13,9	17,5	9,4	11,9	3,8	2,8	100,0
Transports et télécommunic.	27,9	12,4	16,2	5,3	21,8	5,3	11,1	100,0
Services marchands et organismes financiers	33,1	8,6	15,2	9,6	14,0	13,2	6,3	100,0
Services non marchands	32,7	9,0	10,7	3,6	18,3	12,9	12,7	100,0
T O T A L	45,5	8,6	16,1	6,0	11,6	6,5	5,6	100,0

Source : Recensement 1982.

Dans le secteur dominant (industries des biens d'équipement) on observe également que la part des diplômés de haut niveau (bac + 2 au moins) est à Lannion beaucoup plus élevée (18,3 %) qu'en moyenne nationale (8,9 %). Dans le tertiaire enfin, les diplômés de niveau baccalauréat sont également un peu plus nombreux à Lannion dans le commerce et les services et sensiblement plus nombreux dans les transports et télécommunications.

Mais ces moyennes favorables ne doivent pas cacher une difficulté particulière que tous nos interlocuteurs ont soulignée : le niveau moyen de qualification des licenciés de la téléphonie est très inférieur à celui que recherchent les PME qui se sont créées dans leur mouvance (électronique et informatique) ou qui tentent de s'implanter (fibres optiques), et qui sont les seules à embaucher dans la zone aujourd'hui. Le profil-type du demandeur d'emploi issu de la téléphonie est une femme, d'origine rurale, âgée de 35 à 40 ans, de niveau V (CAP) et assez peu accessible à l'idée d'investir personnellement en formation, alors que les entreprises qui se créent ont besoin de niveaux III au moins. Un tel fossé est évidemment très difficile à combler dans le court terme et c'est là une des difficultés principales à laquelle se heurte l'Agence pour le développement industriel du Trégor (ADIT) dont le rôle de pépinière d'entreprises a été officialisé en janvier 1988.

## LA ZONE D'EMPLOI DE ROANNE

La zone d'emploi de Roanne comprend l'arrondissement de Roanne dans le département de la Loire et les cantons d'Amplepuis, Cours et Thizy situés dans le département du Rhône. Assez peu tournée vers Lyon, elle ne semble pas avoir profité de la croissance démographique et économique de la région lyonnaise.

Peu dynamique au niveau de la démographie et des emplois, le bassin de Roanne est pourtant au deuxième rang de la région Rhône-Alpes<sup>1</sup> pour la place de l'industrie, qui occupait 43 % des actifs à la date du recensement. Des quatre zones, Roanne est celle où la prépondérance de l'activité industrielle est la plus forte. Le tertiaire, en revanche, est assez peu développé ainsi que le bâtiment. Mais malgré un bon niveau d'emplois au départ, l'évolution depuis vingt ans est peu favorable, en relation étroite avec le déclin des industries du textile et de l'habillement, qui sont l'activité dominante de la zone. Celle-ci, qui a supprimé 50 % de ses emplois depuis vingt ans regroupe encore plus de 20 % des actifs et conserve une grande importance notamment pour l'emploi féminin.

Pourtant, d'autres activités industrielles existent, notamment autour des industries métallurgiques, qui se sont développées dans les années soixante. Mais elles subissent les conséquences de la crise dans le secteur dominant : en témoignent la fermeture des Ateliers Roannais de Construction Textile et, avec elle, celles de nombreuses PMI sous-traitantes.

Aujourd'hui, ne subsistent à côté des petites et moyennes entreprises du textile-habillement qu'une dizaine d'établissements industriels de plus de 200 salariés, dont l'Arsenal, Michelin, Demurger (outillage) et Potain (matériel de manutention), sont les plus importants.

---

<sup>1</sup> Les dossiers de l'INSEE Rhône-Alpes, n°15, septembre 1982, p.112 et suivantes.

### Les pertes d'effectifs dans l'industrie dominante.

La réduction des effectifs dans le textile-habillement est supérieure (38 %) à celle qui prévaut dans ce secteur au plan national (31 %). Composé surtout d'entreprises petites et moyennes, à caractère familial (notamment dans la bonneterie), le tissu industriel du textile roannais se restructure sous l'effet de la disparition des entreprises les moins compétitives et de la reconversion des plus dynamiques vers des activités connexes comme la maille de luxe par exemple. Mais cette restructuration se répercute aussi sur les fournisseurs de biens d'équipement et de matières premières, qui subissent à leur tour des pertes sévères d'effectifs : 51,6 % dans la construction mécanique et 27,5 % dans les industries de biens intermédiaires, au cours de la décennie 1975-1985.

Les rares secteurs à créer des emplois (caoutchouc avec Michelin par exemple), le font dans des proportions très modestes et tout-à-fait insuffisantes pour compenser les réductions d'effectifs dans le secteur dominant.

Au total, l'ensemble de l'industrie perd près de 35 % de ses effectifs sur la période, ce qui place la zone d'emploi de Roanne dans une situation très voisine de celle du département des Ardennes pour l'évolution de l'emploi salarié privé.

### Une place particulièrement faible du tertiaire (tableau 3).

La place du tertiaire est particulièrement faible à Roanne : avec 36 % des effectifs salariés privés en 1985 contre 54 % en moyenne nationale<sup>1</sup>, et malgré un taux de croissance de ses effectifs de 26,5 % sur la décennie 1975-1985, le tertiaire ne semble pas capable de relayer l'activité industrielle, ni même de se rapprocher du rang qu'il occupe au plan national ou dans les autres zones.

### Les effets sur le chômage (tableaux 4, 5 et 6).

Des quatre zones, c'est à Roanne que le taux de chômage est le plus faible (10,8 %). Il est également plus faible qu'au plan national (11,4 %). Mais ce chiffre, qui masque quelque peu la gravité de la situation réelle de l'emploi s'explique, pour partie, par un faible taux de croissance de la population et par un solde migratoire constamment négatif depuis 1962, de sorte que les 15-35 ans constituent une assez faible part de la population aujourd'hui.

---

<sup>1</sup> Comité du Roannais pour l'Emploi, septembre 1985. Egalement "La crise de l'emploi dans des zones en restructuration industrielle", op. cit. p.48.

**ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ PRIVÉ  
ROANNE**

Secteurs d'activité économique	1975 01.01.1976	1979 01.01.1980	1984 01.01.1985	1985 01.01.1986	Indice 1985-1975
Agriculture, sylviculture, pêche	2	27	32	35	-
Industries agricoles et aliment.	1.422	1.476	1.506	1.528	+ 7,5
Energie	181	9	-	57	-
Industries biens intermédiaires	5.228	5.415	4.253	3.790	- 27,5
Industries biens d'équipement	4.370	4.346	3.535	2.716	- 37,8
<i>dont : construction mécanique</i>	3.644	3.388	2.512	1.765	- 51,6
Industries biens de consommation	25.290	22.235	17.418	15.926	- 37,0
<i>dont : textile-habillement</i>	22.226	19.155	14.889	13.787	- 38,0
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>36.491</b>	<b>33.481</b>	<b>26.712</b>	<b>24.017</b>	<b>- 34,2</b>
Bâtiment - génie civil et agric.	4.426	4.649	3.716	3.403	- 23,1
Commerce	4.831	5.424	5.609	5.518	+ 14,2
Transports - télécommunications	1.073	1.251	1.322	1.318	+ 22,8
Services marchands	4.613	5.716	6.006	5.945	+ 28,9
Loc. crédit. Assur. Org. financ.	698	834	878	882	+ 26,4
Services non marchands	1.064	1.532	1.906	1.922	+ 80,6
<b>TOTAL TRANSP. COMMERC. SERVIC.</b>	<b>12.323</b>	<b>14.757</b>	<b>15.723</b>	<b>15.585</b>	<b>+ 26,5</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>53.242</b>	<b>52.914</b>	<b>46.183</b>	<b>43.040</b>	<b>- 19,2</b>

Source ASSEDIC.

REPARTITION DES ACTIFS AYANT UN EMPLOI PAR DIPLOME ET SECTEUR D'ACTIVITE  
ROANNE

	CEP au plus	BEPC seul	CAP-BEP sans BEPC	CAP-BEP BEPC	Baccal. ou équiv.	Diplôme Bac + 2	Diplôme Bac + 3 ou plus	TOTAL
Agriculture, pêche	82,4	1,9	10,9	0,8	3,1	0,5	0,4	100,0
Industries agricoles et alimentaires	62,0	5,5	23,7	2,7	4,7	0,8	0,6	100,0
Production et distribution d'énergie	(44,4)	(2,8)	(20,8)	(4,2)	(20,8)	(4,2)	(2,8)	100,0
Biens intermédiaires	63,5	3,1	22,5	3,6	5,4	1,2	0,7	100,0
Biens d'équipement	41,9	2,8	33,8	6,8	9,8	3,2	1,6	100,0
Biens de consommation	70,6	4,6	15,4	2,8	4,7	1,1	0,8	100,0
Bâtiment, génie civil	55,5	2,8	33,0	3,1	4,2	0,8	0,6	100,0
Commerce	52,1	8,2	20,2	4,9	10,5	2,2	1,8	100,0
Transports et télécommunic.	55,7	12,2	15,4	4,5	11,3	0,8	0,1	100,0
Services marchands et organismes financiers	39,9	7,5	17,9	6,5	12,6	10,7	4,9	100,0
Services non marchands	35,4	6,0	10,6	3,4	19,5	13,4	11,8	100,0
<b>T O T A L</b>	<b>55,8</b>	<b>5,3</b>	<b>19,0</b>	<b>4,0</b>	<b>8,9</b>	<b>4,3</b>	<b>2,8</b>	<b>100,0</b>

Source : Recensement 1982.

En outre, d'autres aspects de l'évolution du chômage en moyenne période sont préoccupants :

- l'augmentation globale du chômage est à Roanne beaucoup plus rapide que dans les autres zones et qu'au niveau national (+ 62,8 % en quatre ans contre 32,8 %) ;

- la proportion de chômeurs âgés de 50 ans et plus y est plus importante (21 % contre 15,2 % en moyenne nationale), ce qui peut s'expliquer par le fait que les mesures de pré-retraite et les plans sociaux ont été à Roanne moins amples qu'ailleurs, alors même que la zone regroupe une proportion de la population active proche de l'âge de la retraite plus élevée ;

- enfin et surtout, si la part des moins de 25 ans dans le total des chômeurs reste encore inférieure (28,2 %) à la moyenne nationale (30,4 %), le nombre de jeunes demandeurs d'emploi a beaucoup augmenté depuis 1983<sup>1</sup> (+ 27,8 %), surtout chez les jeunes non diplômés (+ 54 % pour les niveaux VI et Vbis). Le textile-habillement qui jusqu'en 1982 accueillait la plus forte proportion de jeunes non diplômés avec les industries des biens intermédiaires, semble aujourd'hui privilégier les recrutements au niveau CAP.

De façon plus générale, alors que l'insertion professionnelle des jeunes est longtemps restée satisfaisante à Roanne, même pour les non-diplômés, l'élévation récente des exigences de formation dans les principaux secteurs de recrutement, va entraîner des difficultés nouvelles pour le placement des jeunes non qualifiés qui s'inscrivent de plus en plus nombreux à l'ANPE.

Cette situation est principalement le résultat :

- des licenciements économiques qui constituent ici le premier motif d'inscription à l'ANPE (27,6 % du total contre 22,2 % au niveau national) ;

- des "fins de contrats à durée déterminée" et des "fins de mission d'intérim" qui concernent 29 % des demandeurs d'emploi et ont beaucoup augmenté depuis quatre ans.

La durée moyenne d'inscription à l'ANPE des demandeurs d'emploi est redevenue proche des moyennes nationales en 1987. Mais il existe à Roanne des poches de chômage

---

<sup>1</sup> "La crise de l'emploi", Annexes au rapport CREDOC, op. cit. p.110 et suivantes.

durable, notamment dans les métiers de la métallurgie, de l'électricité-électronique et du textile-habillement. De même, la baisse rapide de l'emploi dans le textile a entraîné un report des demandes (notamment féminines) vers les métiers non qualifiés du tertiaire, dans l'hôtellerie-hébergement et les services d'entretien et domestiques. D'où l'apparition dans ces secteurs d'un chômage de longue durée plus élevé qu'en moyenne nationale.

Au total on note dans le Roannais une sur-représentation<sup>1</sup> parmi les demandeurs d'emploi :

- des femmes,
- des licenciements pour motif économique,
- des jeunes demandeurs non qualifiés et de très faible niveau scolaire,
- des demandeurs issus de l'industrie.

#### Qualification de la population active (tableaux 7 et 8).

Le bassin de Roanne présente un profil de formation initiale plutôt moins bon que la moyenne nationale, bien qu'assez proche, avec plus de sorties dès la fin de la scolarité obligatoire et des enseignements secondaires plutôt courts que longs.

La croissance des effectifs scolarisés au niveau de la seconde, entre 1981-1982 et 1985-1986, est moindre (+ 7,3 %) qu'en moyenne nationale (+ 8,1 %) et que dans les autres zones et elle est aussi plus favorable au cycle court qu'au cycle long.

Il n'est donc pas surprenant de trouver à Roanne une répartition de la population active par niveau de diplôme proche de celle des Ardennes, avec :

- une très forte proportion d'actifs de niveau VI, c'est-à-dire sans aucun diplôme (près de 62 % contre 56,1 % en moyenne nationale) ;
- des pourcentages de diplômés de niveau I à IV toujours inférieurs aux moyennes nationales correspondantes, et à peine plus favorables que ceux de la Vallée de la Meuse.

La répartition des actifs diplômés par catégorie socio-professionnelle confirme également la pénurie relative de la zone en diplômés, même chez les ouvriers ce qui peut

---

<sup>1</sup> Evolution de la situation de l'emploi dans l'arrondissement de Roanne entre juillet 1984 et juin 1985. Comité du Roannais pour l'emploi. Septembre 1985.

paraître étonnant dans une zone de forte industrialisation. Roanne est également des quatre zones celle qui a la plus petite proportion de bacheliers et de diplômés de l'enseignement supérieur (16 %) parmi sa population active, même si l'écart est faible avec la situation de la Vallée de la Meuse (17,2 % contre 22,7 % en moyenne nationale).

Deux raisons principales rendent compte de cette situation :

- le textile-habillement, activité dominante ici, a eu pendant longtemps de faibles exigences quant au niveau de diplôme des personnes embauchées. Ainsi, en 1982, 70 % des salariés n'avaient au plus que le certificat d'études primaires ;
- le tertiaire, qui emploie généralement plus de diplômés, est assez mal représenté dans la zone.

Mais cette situation évolue favorablement car les moins de 35 ans ont, à catégorie socio-professionnelle équivalente, un niveau de diplôme un peu supérieur à la moyenne nationale, ce qui n'est pas le cas des salariés plus âgés.

Au total , la zone d'emploi de Roanne se rapproche de celle des Ardennes par plusieurs traits :

- des pertes d'emplois très importantes dans l'industrie, que ne compensent ni le développement du tertiaire, ni celui de nouvelles activités industrielles ;
- une structure industrielle peu concentrée dans le secteur dominant ;
- un niveau de formation des salariés employés dans l'industrie dominante relativement faible, et une pénurie relative de diplômés dans l'ensemble du bassin d'emploi.

La spécificité de Roanne réside dans le pourcentage élevé de chômeurs âgés de 50 ans et plus (surtout des femmes), qui font concurrence aux jeunes les moins qualifiés à l'embauche dans les petites entreprises du textile habillement.

Elle réside surtout dans un emploi industriel très féminisé, ce qui n'est pas du tout le cas dans les Ardennes. Il en résulte des modes différents de gestion de la crise qui passent notamment par plus de licenciements et moins de pré-retraites.

**TABLEAUX DE SYNTHÈSE PAR ZONE**

Tableau 1  
 EVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE PRIVE  
 DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL DOMINANT DE CHAQUE BASSIN D'EMPLOI

		X d'évolution des effectifs			Effectifs 1985 01.01.86
		1975-1985	1979-1985	1984-1985	
Fonderie travail des métaux	France	- 18,2	- 17,6	- 2,8	410.012
	Ardennes	- 45,1	- 36,0	- 5,0	9.124
Construction navale et aéronautique	France	- 9,5	- 1,4	- 4,1	160.218
	S <sup>t</sup> -Nazaire	- 27,6	- 12,1	- 6,0	9.830
Construction matériel élect. et électronique	France	- 1,0	- 3,4	- 1,2	483.794
	Lannion	- 7,7	- 9,0	- 9,2	3.739
Textile-habillement	France	- 31,3	- 23,6	- 3,6	451.613
	Roanne	- 38,0	- 28,0	- 7,4	13.787

Source : ASSEDIC.

Tableau 2  
 EVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE PRIVE DE 1975 A 1985  
 Secteurs industriels

	France		Ardennes		Saint-Nazaire		Lannion		Roanne	
	Effectif 1985	Taux								
Industrie agro-aliment.	488.064	- 7,4	1.810	-28,9	1.872	+33,4	332	- 4,3	1.528	+ 7,5
Energie	64.948	- 7,4	108	-	1.128	- 6,8	-	-	57	-
Ind. biens interméd.	1.252.701	-21,8	14.218	-45,6	3.622	+ 1,8	211	-33,0	3.790	-27,5
Ind. biens équipement	1.563.934	-16,0	8.507	-31,7	13.402	-24,2	3.739	- 7,7	2.716	-37,8
Ind. biens consommat.	1.203.791	-20,6	3.591	-34,3	1.091	-17,6	329	+33,7	15.926	-37,0
Total Industrie	4.572.538	-18,0	28.236	-35,6	21.115	-16,1	4.685*	- 6,5	24.017	-34,2

\* Y compris 74 salariés dont le secteur est indéterminé.

Source : ASSEDIC.

Tableau 3  
EVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE PRIVE DE 1975 A 1985  
Secteurs tertiaires

	France		Ardennes		Saint-Nazaire		Lannion		Roanne	
	Effectif 1985	Taux	Effectif 1985	Taux	Effectif 1985	Taux	Effectif 1985	Taux	Effectif 1985	Taux
Commerce	2.141.525	+ 6,6	8.580	+ 3,2	6.201	+13,0*	2.034	+14,2	5.518	+14,2
Transports-télécommun.	503.172	+12,0	1.878	+ 9,6	1.851	+13,7	232	+34,7	1.318	+22,8
Services marchands	2.893.593	+33,3	7.864	+15,7	10.507	+34,0*	2.426	+54,3	5.945	+28,9
Crédit, assur. org. fin	536.123	- 0,2	1.346	-13,3	897	+27,0*	151	n. s.	882	+26,4
Services non marchands	792.804	+36,6	3.310	+55,5	2.999	+29,0*	757	+80,7	1.922	+80,6
Total transp. com. serv	6.867.217	+19,2	22.978	+11,9	22.455	+22,6	5.600	+31,8	15.585	+26,5

Les chiffres de Saint-Nazaire viennent :

- du tableau de bord socio-économique de Saint-Nazaire - I.N.S.E.E.

- de "La situation économique de l'arrondissement de Saint-Nazaire" - Comité local de l'emploi - OREAH - 1983.

Les chiffres marqués \* sont des estimations.

N.S. : chiffres non significatifs.

Source : ASSEDIC.

Tableau 4  
EVOLUTION DU CHOMAGE DE MARS 1983 A MARS 1987

	France		Département des Ardennes		Zones d'emploi				Agence locale de Roanne		
	Effectif	Taux (1)	Effectif	Taux (1)	Saint-Nazaire		Lannion		Effectif	Taux (1)	
					Effectif	Taux (1)	Effectif	Taux (1)			
Chômage en mars	1983	2.017.092	8,6	13.335	11,0	12.400	12,8	4.133 (2)	11,4	4.842	6,6
	1987	2.679.107	11,4	16.910	14,0	16.100	16,7	4.287	11,9	7.884	10,8
Taux de croissance		+ 32,8		+ 26,9		+ 29,8		+ 3,7 (2)		+ 62,8	

1 - Les taux sont calculés par rapport à la population active au recensement de 1982.

2 - A Lannion, c'est l'année 1984 et non 1983 qui sert de référence.

Source : A.N.P.E. et Agences locales de l'emploi.

En 1983 pour Saint-Nazaire : tableau de bord socio-économique  
Système local d'information - I.N.S.E.E.

Tableau 5  
REPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI PAR AGE

	France		Département des Ardennes		Zone d'emploi				Agence locale de Roanne	
	1983	1987	1983	1987	Saint-Nazaire		Lannion		1983	1987
					1983	1987	1984	1987		
Moins de 25 ans	39,5	30,4	46,1	37,9	43,5	33,3	39,6	24,9	30,0	28,2
25 à 49 ans	43,3	54,3	38,1	49,5	n.d.	55,1	41,2	56,5	38,7	50,8
50 ans et plus	17,2	15,2	15,8	12,6	n.d.	11,6	20,0	18,6	25,3	21,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : ANPE et Agences locales de l'emploi  
En 1984 pour Saint Nazaire : I.N.S.E.E. Les chiffres 25-49 ans et 50 ans et plus ne sont pas déterminés.

Tableau 6  
REPARTITION DES DEMANDEURS D'EMPLOI PAR SEXE

	France		Département des Ardennes		Zones d'emploi				Agence locale de Roanne	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Saint-Nazaire		Lannion (1)		Hommes	Femmes
					Hommes	Femmes	Hommes	Femmes		
Chômage en mars	1.033.175	983.917	7.316	6.019	6.400	6.000	2.187	1.946	2.165	2.677
1987	1.359.614	1.319.493	8.930	7.988	8.135	7.965	2.276	2.011	3.937	3.947
Taux de chômage 1987 (2)	9,8	12,8	11,6	19,6	22,5	21,8	10,7	13,5	9,6	12,3
Taux de croissance	+31,6	+34,1	+22,1	+32,7	+21,1	+32,8	+4,1	+3,3	+81,8	+47,4

1 - Effectifs en 1984 au lieu de 1983 à Lannion.

2 - Taux calculés par rapport à la population active au recensement de 1982.

Source : A.N.P.E. et agences locales de l'emploi.

En 1983 pour Saint-Nazaire : I.N.S.E.E.

Tableau 7  
POPULATION ACTIVE PAR NIVEAU DE DIPLOME

	France		Vallée de la Meuse		Saint-Nazaire		Lannion		Roanne	
	Nombre (en milliers)	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Niveau VI	13.220,3	56,1	66.808	62,2	48.160	50,2	19.628	54,1	51.120	61,8
Niveau V	5.173,5	22,0	23.508	21,9	30.032	31,3	8.272	22,8	18.760	22,7
Niveau IV	2.620,0	11,1	9.548	8,9	10.344	10,8	4.180	11,5	7.304	8,8
Niveau III	1.285,0	5,5	4.684	4,4	4.620	4,8	2.264	6,2	3.336	4,0
Niveau II ou I	1.252,4	5,3	2.900	2,7	2.804	2,9	1.908	5,3	2.208	2,7
TOTAL	23.551,2	100,0	107.448	100,0	95.960	100,0	36.252	100,0	82.728	100,0

Source : Recensement de la population 1982 - Sondage au 1/4 - lieu de résidence.

Tableau 8

## NIVEAU DE DIPLOME DES ACTIFS PAR CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

	France	Vallée de la Meuse	S <sup>t</sup> -Nazaire	Lannion	Roanne
% d'agriculteurs ayant au moins le B.E.P.C.	22,4	23,4	19,2	18,5	17,6
% d'artisans, commerçants ayant au moins le B.E.P.C.	46,9	43,8	49,8	54,6	47,6
% de cadres et P.S.I. ayant un diplôme de niveau II	45,7	37,8	39,9	54,0	40,8
% de professions intermédiaires ayant un diplôme de niveau IV ou +	52,9	50,8	49,9	63,3	50,4
% d'employés ayant au moins le B.E.P.C.	53,7	52,5	56,0	59,0	53,9
% d'ouvriers ayant au moins le B.E.P.C.	31,7	28,2	47,8	42,4	29,2

## PROPORTION DE PERSONNES SURQUALIFIEES

	France	Vallée de la Meuse	S <sup>t</sup> -Nazaire	Lannion	Roanne
% de professions intermédiaires ayant un diplôme de niveau II	6,7	4,7	4,1	5,9	5,2
% d'employés ayant un diplôme de niveau III	3,1	2,2	1,8	2,9	2,9
% d'ouvriers ayant un diplôme de niveau IV	3,0	2,1	3,7	3,5	2,5

Source : Recensement de la population 1982 - Sondage au 1/4 - lieu de résidence.

**ANNEXE II**

**QUESTIONNAIRE D'ENQUETE CHAMPAGNE-ARDENNE**

# ENQUÊTE

## SUR LES BESOINS

### DES ENTREPRISES EN QUALIFICATION

## 1 - PLAN DU QUESTIONNAIRE :

- A - Les caractéristiques de l'établissement
- B - L'embauche réalisée
- C - L'investissement réalisé
- D - L'investissement prévu
- E - Les besoins prévisionnels en personnel
- F - L'évolution des métiers et les besoins en qualification
- G - La formation dans votre établissement

## 2 - COMMENT Y RÉPONDRE ?

Ce questionnaire comporte essentiellement des questions auxquelles vous pourrez répondre par oui ou par non.

Dans la case qui correspond à la question, veuillez écrire « 1 » si la réponse est affirmative, et « 0 » si elle est négative.

**A.****LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT**répondre 1 pour oui,  
répondre 0 pour non

## 1 - SON IDENTITÉ (facultatif) :

1 - Numéro SIRET :

Raison sociale : .....

## 2 - SON ACTIVITÉ :

- Activité en clair : .....
- 1 - Code APE :
- 2 - L'établissement est-il le siège de l'entreprise ?
- L'établissement est-il responsable :
- 3 - du recrutement de ses cadres ?
- 4 - du recrutement de ses autres salariés ?
- 5 - de la formation de ses cadres ?
- 6 - de la formation de ses autres salariés ?
- 7 - Votre établissement a-t-il une activité saisonnière nécessitant une embauche temporaire ?

## 3 - SA LOCALISATION :

- Son adresse : .....

- 1 - Le siège de l'entreprise est-il situé en Champagne-Ardenne ?

## 4 - SON PERSONNEL :

- Quelle est la répartition des effectifs de l'établissement, par catégorie socioprofessionnelle ?
- 1 - Ingénieurs, cadres
- 2 - Techniciens, agents de maîtrise
- 3 - Employés qualifiés
- 4 - Employés non qualifiés
- 5 - Ouvriers qualifiés
- 6 - Ouvriers non qualifiés
- 7 - Autres
- 8 - Effectif total

## B. L'EMBAUCHE RÉALISÉE répondre 1 pour oui répondre 0 pour non

### 1 - SON OPPORTUNITÉ :

1 - Combien de personnes avez-vous embauchées dans les douze derniers mois ?

2 - Dont combien d'embauches saisonnières ? :   
(hors remplacement « Vacances »)

### 2 - QUELLES SONT LES RAISONS DE CETTE EMBAUCHE :

1 - le développement de l'activité de votre établissement ?

2 - des investissements nouveaux ?

3 - des départs en retraite ?

4 - des remplacements divers ?

5 - autres (veuillez préciser)

### 3 - QUELLES SONT LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT LORSQU'IL EST FAIT PAR L'ÉTABLISSEMENT ?

#### a - des cadres

1 - relations personnelles ?

2 - candidatures spontanées ?

3 - ANPE ?

4 - APEC ?

5 - anciens stagiaires ?

6 - autres (veuillez préciser)

#### b - des autres salariés

7 - relations personnelles ?

8 - candidatures spontanées ?

9 - ANPE ?

10 - anciens stagiaires ?

11 - autres (veuillez préciser)

Quelles sont vos observations à ce sujet ?

### 4 - QUELLES FORMULES D'AIDE A L'EMBAUCHE AVEZ-VOUS UTILISÉES ?

#### des stages en alternance :

1 - contrat qualification ?

2 - contrat d'adaptation ?

3 - stages d'initiation à la vie professionnelle ?

4 - autres stages proposés par l'ANPE ?

5 - stages d'accueil ?

6 - autres (veuillez préciser) ?

7 - les connaissez-vous ?

### 5 - QUELLES DIFFICULTÉS RENCONTREZ-VOUS QUAND VOUS DESIREZ EMBAUCHER

1 - le manque de qualification ?

2 - l'absence de candidats ?

3 - autres (veuillez préciser)

## C. L'INVESTISSEMENT RÉALISÉ DANS L'ÉTABLISSEMENT répondre 1 pour oui répondre 0 pour non

### 1 - SON OPPORTUNITÉ

1 - Avez-vous réalisé des investissements dans les trois dernières années ?

**2 - LA NATURE DES INVESTISSEMENTS RÉALISÉS :**

Les principaux investissements des 3 dernières années étaient	Ont-ils modifiés les qualifications	Ont-ils créé des postes de travail	En ont-ils supprimés	Les principaux investissements des 3 dernières années étaient	Ont-ils modifiés les qualifications	Ont-ils créé des postes de travail	En ont-ils supprimés
1 - Agencement <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 - Concept. fabricat. assistées / ordinat. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Informatique <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 - Exportation de biens + services <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Machine outil <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 - Prototype <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Matériel roulant <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 - Étude marché <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Bureautique <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 - Rech. & Dévelop. en biotechnologie <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Stockage <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 - Publicité <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Immeuble <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 - Formation <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Bureau étude <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 - autres <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 - UN FREIN A L'INVESTISSEMENT RÉALISÉ :**

- 1 - Le manque de qualification de votre personnel a-t-il constitué un frein aux investissements réalisés ?
- 2 - Si oui avez-vous pu y remédier ?

si oui comment :

- 3 - Par la formation de votre personnel ?
- 4 - Par embauche ?
- 5 - autres (préciser)

**D.**
**L'INVESTISSEMENT PRÉVU DANS L'ÉTABLISSEMENT**
répondre 1 pour oui  
répondre 0 pour non
**1 - SON OPPORTUNITÉ :**

- 1 - Envisagez vous des investissements dans les trois prochaines années ?

**2 - LA NATURE DES INVESTISSEMENTS PRÉVUS :**

Les principaux investissements prévus dans les 3 années à venir	L'année de début de réalisation	Modifient-ils les qualifications	Créeront-ils des postes de travail ?	Les principaux investissements prévus dans les 3 années à venir	L'année de début de réalisation	Modifient-ils les qualifications	Créeront-ils des postes de travail ?
1 - Agencement <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 - Concept. fabricat. assistées / ordinat. <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Informatique <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 - Exportation de biens + services <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Machine outil <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 - Prototype <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Matériel roulant <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 - Étude marché <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Bureautique <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 - Rech. & Dévelop. en biotechnologie <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Stockage <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 - Publicité <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Immeuble <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 - Formation <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Bureau étude <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 - autres <input type="checkbox"/>	198-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 - UN FREIN A L'INVESTISSEMENT PREVU :**

- 1 - Le manque de qualification de votre personnel constituera-t-il un frein aux investissements prévus ?
- 2 - Si oui pensez-vous pouvoir y remédier ?

si oui comment :

- 3 - par la formation de votre personnel ?
- 4 - par embauche ?
- 5 - autres (préciser)

.....

**E. LES BESOINS PREVISIONNELS EN PERSONNEL** répondre 1 pour oui  
répondre 0 pour non

**1 - L'AMPLEUR DES BESOINS :**

- Prévoyez-vous des besoins en personnel dans les trois prochaines années ?

- 1 - oui en 1986 ?

- 2 - oui dans les deux années suivantes ?
- 3 - non ?

**2 - POUVEZ-VOUS LES ESTIMER ?**

	Combien ?	Dont remplacements départs en retraite
1 - En 1986	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2 - En 1987	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3 - En 1988	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- 8 - Ouvriers qualifiés
- 9 - Ouvriers non qualifiés
- 10 - Autres

- se feront par promotion interne :

- 11 - Ingénieurs, cadres
- 12 - Techniciens, agents de maîtrise
- 13 - Employés qualifiés
- 14 - Employés non qualifiés
- 15 - Ouvriers qualifiés
- 16 - Ouvriers non qualifiés
- 7 - Autres

- Combien de ces remplacements se feront par embauche :

- 4 - Ingénieurs, cadres
- 5 - Techniciens, agents de maîtrise
- 6 - Employés qualifiés
- 7 - Employés non qualifiés

**3 - LES CARACTERISTIQUES DES EMBAU-CHES NOUVELLES :**

- 1 - Pensez-vous procéder par embauche directe ?
- 2 - Quelles formules d'aide à l'embauche proposez-vous d'utiliser ?
- 3 - contrat de qualification ?

- 3 - contrat d'adaptation ?
- 4 - stages d'initiation à la vie professionnelle ?
- 5 - autres stages proposés par l'ANPE ?
- 6 - stages d'accueil ?
- 7 - autres (veuillez préciser) ?

# L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE VOTRE PROFESSION

répondre 1 pour oui  
répondre 0 pour non

## 1 - LEUR DÉFINITION

Si votre établissement emploie moins de 10 salariés, veuillez préciser l'origine de la définition des métiers que vous utiliserez (Répertoire Opérationnel des Métiers, définition propre à l'entreprise) :

## 2 - LEUR ÉVOLUTION :

1. Quel(s) est(sont) le(s) métier(s), qui selon vous changera(ont) le plus dans votre établissement ?  
Quelles sont les principales raisons de leur évolution ?
2. Le développement du marché ?  3. Les nouvelles technologies ?  4. Un nouveau matériel de production ?  5. Introduction de l'informatique ?
6. Ouverture à l'exportation ?  7. Création de produits nouveaux ?  8. Autres ? (préciser)
- Pour quels métiers disposez-vous de documents décrivant les postes de travail (ou les fonctions)
9. Pour tous ?  -si non pour quelles raisons ? 10. Manque de temps ?  11. N'apparaît pas nécessaire ?  12. Autres raisons (préciser)

## TABLEAU PREVISIONNEL DE VOS BESOINS

a. Si votre établissement a moins de 10 salariés, veuillez remplir le tableau ci-dessous - b. Si votre établissement a plus de 10 salariés, veuillez vous reporter au tableau remis par l'enquêteur.

LES MÉTIERS		LEUR ÉVOLUTION			LES BESOINS	LA RÉPONSE A CES BESOINS		
Pouvez vous lister les métiers présents dans votre établissement		Ces métiers changeront-ils dans les 3 ans à venir ?	Si oui, dans quel sens ?		Quel sera alors votre besoin en qualification complémentaire ?	Comment comptez-vous répondre à ce besoin ?		
mettez le num. en clair	cadre réservé à la codification		vers de polyvalence	vers de qualification		Par formation du personnel	Par embauche nouvelle	Si oui, à quel niveau (1) BEP - CAP (2) BP (3) BAC (4) SUP
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* exemple : pour BAC répondre 3

Votre réponse à ce tableau constituera l'élément clef à la mise en œuvre des politiques de formation, initiale et continue adaptées à l'expression de vos besoins. L'enquêteur sera à votre disposition pour vous aider à y répondre.

6.

**LA FORMATION DANS VOTRE ÉTABLISSEMENT**répondre 1 pour oui  
répondre 0 pour non

– En fait toutes les entreprises investissent dans la formation.

Comment faites-vous dans la votre ?

**1 – LA FORMATION PRATIQUÉE :**1 - Apprentissage ? 5 - Formation sur le tas ? Stages de formation continue organisés :  
- par un organisme extérieur6 - Autres ? (préciser) 2 - Dans l'établissement ? 7 - Quelle est la fonction de la personne responsable de la formation dans l'établissement ? :  
.....3 - Hors de l'établissement ? 4 - Par l'entreprise ? **2 – COMMENT PRÉVOYEZ-VOUS VOS BESOINS EN FORMATION ?**1 - Au coup par coup ? 2 - Dans le cadre d'un plan de formation ? 

– Si oui, à quelle échéance

3 - un an ? 4 - plus d'un an ? 5 - faites vous appel à des conseillers en formation ? 

(Organismes, ANPE, Association de formation (ASFO), Compagnies consulaires, FAF...)

- quels sont les axes d'orientation de ce plan : 

.....

.....

.....

.....

.....

**3 – L'INFORMATION SOUHAITÉE :**1 - Pensez-vous être suffisamment informé sur les possibilités de formation ? 2 - Souhaitez-vous des informations complémentaires ? (stages, dispositifs légaux, ...) 

Cette enquête est la base de la mise en place d'un nouveau dispositif de connaissance des besoins réels en emplois et en formations des entreprises de la Région. En y répondant vous nous avez apporté votre précieuse collaboration, nous vous en remercions.

NOM DE L'ENQUÊTEUR :

NOM DU RÉPONDANT (facultatif) :

ENTREPRISE VISITÉE LE :

**BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

La réalisation de l'étude a nécessité l'examen de beaucoup de notes internes aux services rencontrés, de textes de loi et de circulaires qui ne sont pas détaillés ici. Il en est de même des articles publiés par les journaux locaux. Nous ne faisons figurer dans notre bibliographie que les documents directement utilisés pour la rédaction du rapport.

### **I - DOCUMENTS A CARACTERE NATIONAL**

#### **1. Dossiers statistiques.**

- Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises - CEREP - Publication annuelle. Série 1978-1988. Documentation française.
- Document annexe au projet de loi de Finances - Délégation à la formation professionnelle - Document annuel.

#### **2. Livres, rapports.**

- Commissariat Général du Plan.

"Développer la formation en entreprises". Janvier 1985. La Documentation Française.

"Valorisation des ressources humaines et formation". Rapport du groupe de stratégie industrielle n°4. Janvier 1987. La Documentation Française.

"Formation continue et PME". Contribution au G.S.I. n°4 par J-P. GEHIN.

"Evaluer les politiques publiques" 1986. La Documentation Française

- ADEP

"L'investissement formation, études de cas. Propositions pour une meilleure maîtrise de l'investissement formation dans les entreprises" par R. WALTHER, 1987.

"Le GRETA et son environnement - Eléments d'analyse" septembre 1985.

"Schémas régionaux de la formation professionnelle - Eléments de réflexion". 1986.

Bernard BRUNHES Consultants

"Les formations professionnelles financées par l'Etat", mai 1989.

CREDOC.

"La rénovation des enseignements technologiques et professionnels - L'application d'une politique nationale dans des bassins d'emploi en difficulté". Mai 1987 - Collection des rapports n°15.

"La crise de l'emploi dans des zones en restructuration industrielle - Impact des politiques de formation et d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes". Décembre 1987. Collection des rapports n°31.

FORS.

"Le reclassement des ouvriers de la téléphonie dans le Trégor. Recherche méthodologique sur l'évaluation". Février 1988.

GREE - Université de Nancy II.

"Crise économique et mutation d'un appareil de formation continue : Lorraine 1974-1980".

"Les politiques publiques et privées de formation professionnelle continue en France : Evolution 1971-1981 et tendances récentes".

Quatenaire Education.

"Entreprise, milieu de formation". Novembre 1986.

L'année de la Formation - Editions Païdeia.

\* Dans l'édition 1987, les chapitres plus particulièrement consacrés à :

- La formation, un investissement.
- De nouveaux métiers pour la formation.
- Entreprises et formation expériences et points de vue 87.

\* Dans l'édition 1989, les chapitres plus particulièrement consacrés à :

- L'état de la recherche, contexte 88.
- Jeux d'acteurs.
- Formation et régions.

### 3. Revues

Actualité de la Formation Permanente. Centre Inffo

"Former et mesurer : évolution des pratiques de formation et des modalités de comptabilisation" par J-P. GEHIN et Ph. MEHAUT, n°98, 1988.

## CEREQ - Bref.

"Dépenses de formation continue des entreprises : 2,51 % de la masse salariale en 1987", n°45, juillet 1989.

"Les sous-traitants de l'industrie dans le reprise économique", n°48, novembre 1989.

## Etudes et expérimentations. Délégation à la Formation Professionnelle.

"La politique de formation des entreprises. Stabilité apparente ou ... changements localisés" par P. CLEMENCEAU et MP. MONTAY, n°34.

"La problématique de l'investissement formation, un point de vue de recherche" par A. VOISIN, n°33.

"Le projet d'entreprise : une nouvelle dynamique pour la formation professionnelle" par Ph. DETRIE, M. FUNEL, C. MESLIN, n°32.

"Quelques éléments pour poser le problème de l'investissement formation" par G. Le BOTERF, n°30

"La formation investissement. De l'idée aux faits" par P. CLEMENCEAU, n°28.

"Formation professionnelle et adaptation des qualifications et des emplois aux nouvelles techniques" par F. ABALLEA, n°23-24.

"Analyse des besoins de formation de l'entreprise selon le niveau d'industrialisation" par C. BLANQUET et G. CHAUMONT, n°22.

## Education Permanente.

"La qualité", n°97, mars 1989.

"L'investissement formation", n°95, octobre 1988.

"L'audit de la formation", n°91, octobre 1987.

## Formation-Emploi - CEREQ.

"L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985)" par J-P. GEHIN, n°25.

"Incitation publique, mutualisations et comportements privés : le cas de la formation continue" par E. VERDIER, n°20.

"PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise" par B. HILLAU, n°19.

"Formation des actifs et compétitivité des entreprises : recherche d'une trajectoire de sortie de crise" par A. d'IRIBARNE et J-J. SILVESTRE, n°17.

"La formation continue dans l'industrie" par J-L. DAYAN, J-P. GEHIN et E. VERDIER, n°16.

"Changements techniques, crise économique et stratégies de formation" par F. ABALLEA, n°16.

"Gestion de la main-d'oeuvre et formation dans les PMI automatisées" par C. FOUGERE n°16.

"La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes" par J-P. GEHIN, n°16.

Recherche sociale - La FORs.

"Formation de masse et individualisation de la formation", n°109.

## **II - DOCUMENTS RELATIFS A NOS ZONES D'ÉTUDE**

### **1. Ardennes - Vallée de la Meuse.**

"Le département des Ardennes - démographie, économie, infrastructures". Chambre de Commerce et d'Industrie de Charleville-Mézières.

"Emploi, qualifications et entreprises dans les zones et sous-zones d'emploi de Champagne-Ardenne". Cahiers de l'Observatoire Permanent de l'Evolution des Qualifications, n°3, décembre 1988.

"Analyse des politiques de formation des entreprises du Sedanais" par le GRETA des Ardennes et le département conseil de l'Académie de Reims, trois tomes. Mars 1988.

"Diagnostic pour un engagement de développement de la formation professionnelle dans les entreprises des trois cantons de Carignan, Mouzon, Raucourt" par le GRETA des Ardennes et le CREDOC. Juillet 1987.

### **2. Lannion.**

"Aspects de la diffusion du développement dans un cadre régional à partir d'implantations industrielles récentes (Rennes, Loudéac et Lannion)" par Y. BERTRAND, CNRS, 1871.

"Aspects du bilan de deux expériences d'industrialisation des années 60 (Loudéac et Lannion)". CEREQ - Centre Inter-régional associé de Rennes, 1984.

"Rapport sur l'évolution des emplois et des qualifications et les politiques de formation professionnelle dans les entreprises du secteur de la téléphonie" par G. METAIS, 1985.

### **3. Saint-Nazaire**

"Perspectives nazairiennes". Lettre mensuelle du Comité de Bassin d'Emploi de Saint-Nazaire.

"Tableau de bord socio-économique - l'arrondissement de Saint-Nazaire" par l'Observatoire économique de l'Ouest.

"Arrondissement de Saint-Nazaire - Enquête Emploi-formation" par la DDTE Loire-Atlantique, la DRTE et l'AFPA Conseil Pays de Loire, 1988.

"Le dispositif de Perfectionnement des Ressources Humaines". Diverses publications du DPRH.

#### 4. Roanne.

"Le diagnostic de potentiel local pour le Bassin d'emploi de Roanne" par M. HUSSON et Mme LERNOUX pour les assises régionales ILE. 1989.

"Activité économique, emploi, chômage dans l'arrondissement de Roanne". Comité du Roannais pour l'Emploi. 1986.

"Etude sur les flux d'embauche". Agence d'urbanisme EPURES. 1985.

# COLLECTION des RAPPORTS

## Récemment parus :

Le modèle de projection de l'échantillon d'allocataires de la CNAF, par Gilles de la Gorce, N° 67, Août 1989.

La consommation de produits psychotropes dans la population française : Alcool, Tabac, Café, Thé, Médicaments psychotropes, par Didier Rösch, Laurence Haeusler, Françoise Facy, N° 68, Novembre 1989.

Eléments de réflexion pour un schéma prévisionnel de l'apprentissage en Bretagne, par Emmanuelle Moreno et Bernard Simonin, N° 69, Novembre 1989.

Approches méthodologiques pour la connaissance des situations locales destinée à l'évaluation du R.M.I., par Isa Aldeghi, Gilles de la Gorce, Nicole Tabard, N° 70, Décembre 1989.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", L'image de l'Agence Nationale pour l'Emploi, Phase XI, Automne 1988, par Catherine Duflos, N° 71, Décembre 1989.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Opinions des Français sur les transports, Phase XI, Automne 1988, par Françoise Boscher, N° 72, Décembre 1989.

"Conditions de vie et Aspirations des Français", Attitudes et opinions vis-à-vis de l'Energie, Vague de Printemps 1989, par Françoise Gros, N° 73, Janvier 1990.

Président : Bernard SCHAEFER    Directeur : Robert ROCHEFORT  
142, rue du Chevaleret, 75013 PARIS - Tél : (1) 40.77.85.00

CRÉDOC