

---

## Quels leviers pour la formation dans les petites entreprises de transports routiers ?

---

Rapporteurs

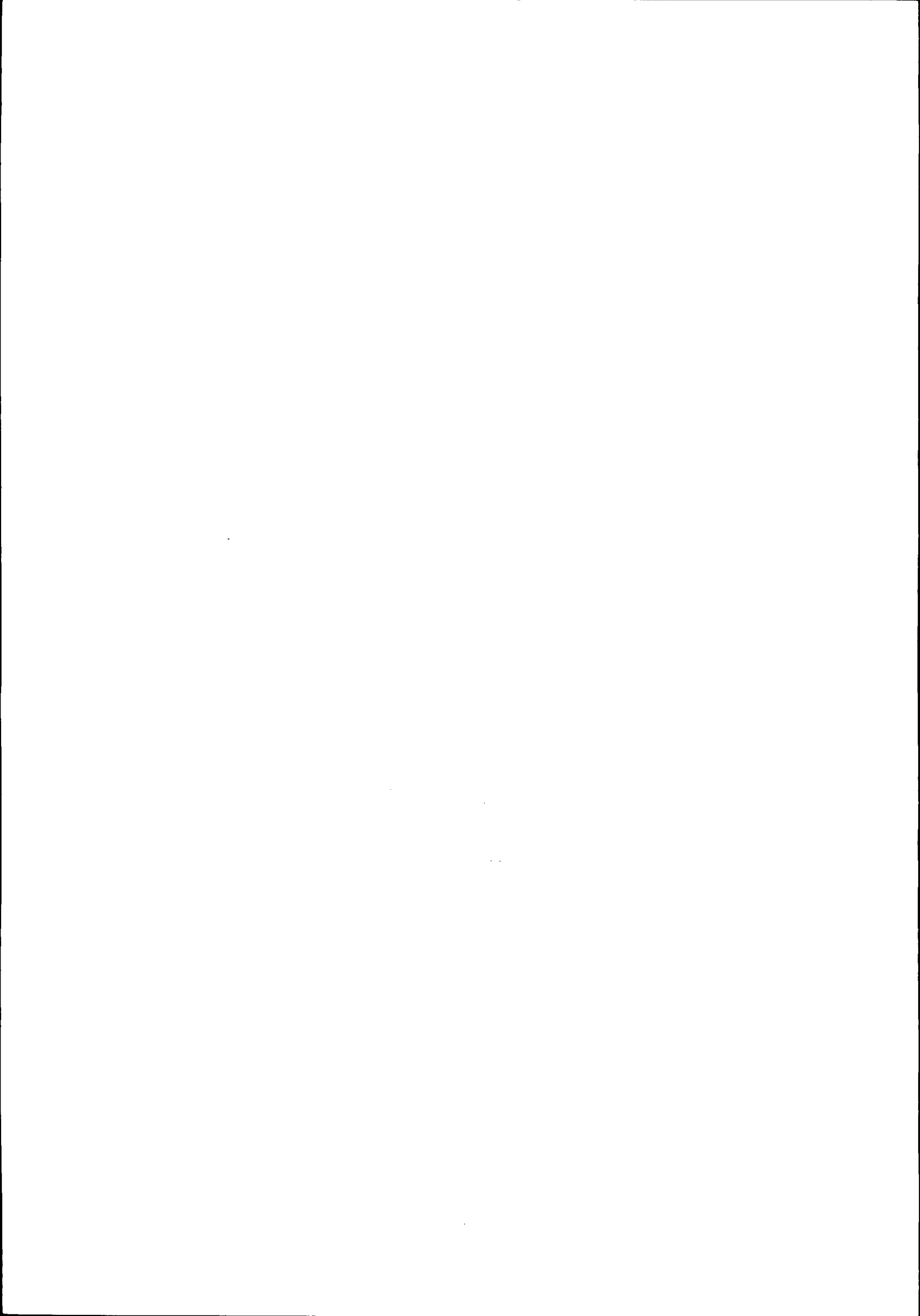
Marie WIERINK  
Conseil National des Transports

Gérard BOUSSAC  
Observatoire Economique et Statistique des Transports

Observatoire Economique  
et Statistique des Transports  
DOCUMENTATION  
Ref. n°

3732

Avril 1994



---

## **Quels leviers pour la formation dans les petites entreprises de transports routiers ?**

---

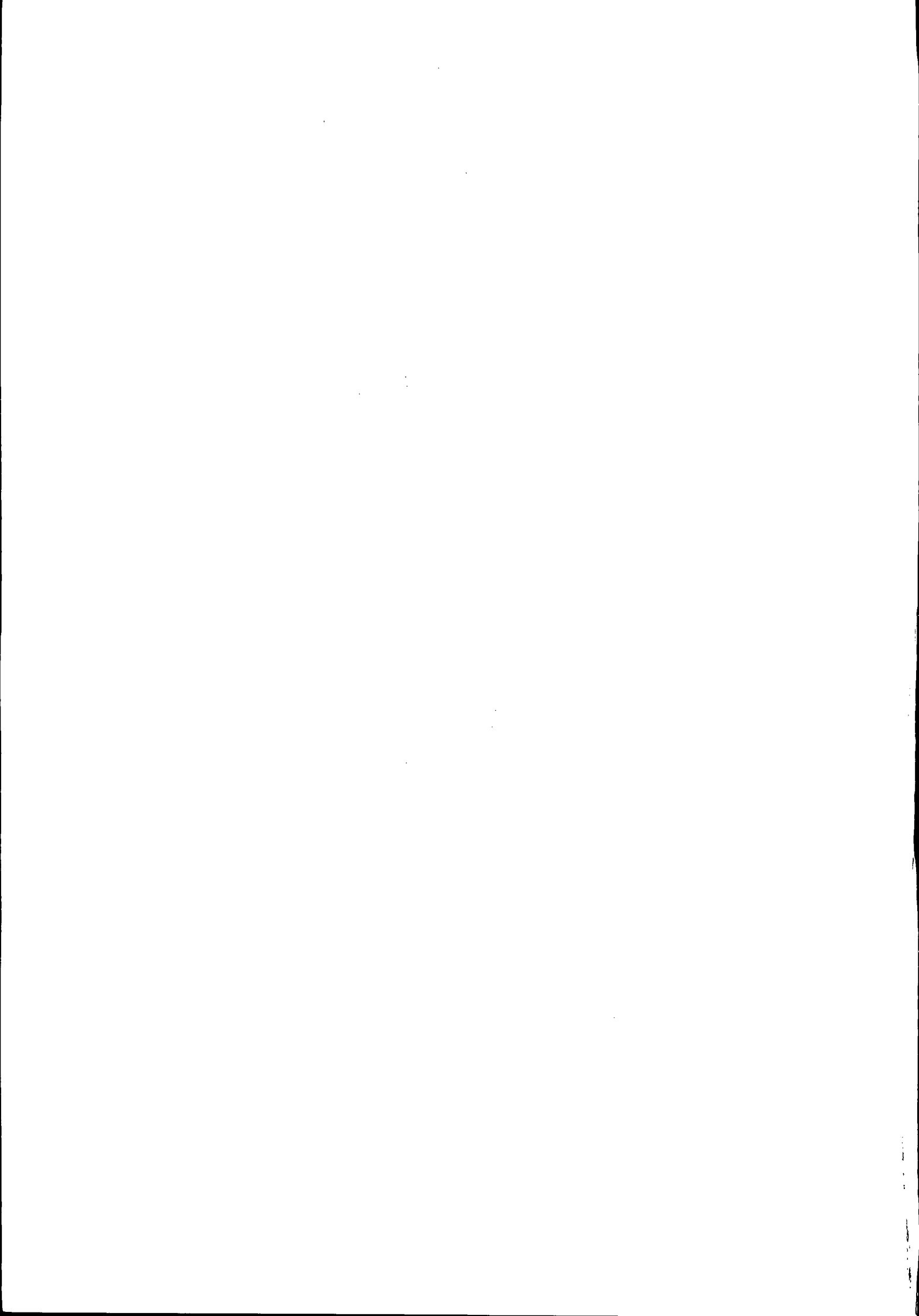
### **Table des matières**

	<u>Pages</u>
<b>Introduction</b>	
<b>Chapitre 1 :</b> Petites entreprises de transport et formation, dans deux rapports récents	4
<b>Chapitre 2 :</b> L'Engagement de Développement De la Formation (EDDF) et la formation dans les petites entreprises	5
<b>Chapitre 3 :</b> Qui sont les entreprises qui agissent ?	11
<b>Chapitre 4 :</b> Les obstacles rencontrés	17
<b>Chapitre 5 :</b> Quelles pistes d'action pour encourager la forma- tion dans les petites entreprises de transports	20

#### **Annexes**

- Annexe 1 : Tableau synoptique présentant les entreprises enquêtées
- Annexe 2 : Cheminement d'un dossier d'EDDF
- Annexe 3 : Financement estimatif de l'EDDF 1991/1992/1993/1994

Compte rendu de la réunion du 10 juin 1994 de la Commission sociale et de la sécurité du Conseil national des transports, consacrée à l'examen du rapport.



C'est donc à partir de cette double interrogation que le présent travail a été engagé. Pour tenter d'y répondre, une démarche positive a été adoptée, nous conduisant à rencontrer des entreprises formant contr'exemple, particulièrement bien investies dans la formation de leurs conducteurs. Nous formulons ainsi l'hypothèse que les éléments caractérisant et leur démarche, et leur profil, contribuent à éclairer les raisons de la place très limitée de la formation dans les autres, et peuvent aider à discerner des pistes de travail pour y stimuler la formation professionnelle.

La méthode suivie a respecté trois étapes. Dans un premier temps, on a recherché les informations sur les comportements en matière de formation dans les PMET dans les études récentes concernant la formation professionnelle dans les transports routiers. Deux documents ont été utilisés, à savoir une étude commandée par la DRE Rhône Alpes à une stagiaire, et le chapitre formation d'une étude sectorielle plus large faite par le cabinet BIPE pour la région Lorraine.

Puis nous avons recherché les résultats de l'Engagement de développement de dépenses formation de la branche concernant les entreprises de moins de 50 salariés. Des interlocuteurs d'origine diverses ont été contactés, qu'il s'agisse du réseau des correspondants transports dans les Directions régionales de la Formation Professionnelle, ou les représentants des organismes de formation.

Enfin, en troisième lieu, nous sommes allés à la recherche d'informations plus directes sur les pratiques de formation continue des conducteurs mises en oeuvre par les entreprises, et tout particulièrement celles qui s'avèreraient innovantes, soit par leur contenu, soit par la volonté ou les projets qui les animent.

Les dimensions de cette étude ne permettent en aucune façon de prétendre à l'exhaustivité. Ces moyens limités ont fait privilégier la démarche d'entretiens (10) très libres avec les responsables d'entreprises de la taille retenue, visant à faire exprimer quels étaient les grandes lignes de leur politique de formation continue de leurs conducteurs, quels étaient les obstacles rencontrés et surmontés (ou non). La sélection des entreprises contactées a été faite par des conseillers emploi formation (AFT) ou responsables de centres de formation (Promotrans), dans quatre régions différentes, et si possible appartenant à des secteurs d'activité différents. Un tableau synoptique (en annexe 1) rend compte de la diversité des entreprises approchées et résume nos observations.

Il a été intéressant de constater que notre demande a au premier abord embarrassé la totalité de nos interlocuteurs AFT, Promotrans ou DRFP. Le croisement de l'exigence du critère de taille (entreprise indépendante de moins de 50 salariés) avec celui d'une démarche explicite de l'entreprise en matière de formation s'est avéré pour eux plutôt délicat. Les entreprises s'imposant au premier chef à leur esprit comme motivées en formation appartenaient toujours au segment des entreprises des plus de 50. Mais le défi a été relevé, et à l'exception de la région parisienne posant manifestement plus de difficultés, il nous a été répondu dans des dé-

## Quels leviers pour la formation dans les petites entreprises de transports routiers ?

La formation a du mal à gagner du terrain dans les entreprises de petite taille, malgré l'obligation légale de dépense ou de versement au Trésor. Pourtant, employant près des trois quarts des effectifs, les entreprises de transport routier de marchandises, petites et moyennes (hors commissionnaires), représentent un secteur clef pour l'accomplissement des opérations de transport ; la qualification de leurs personnels est déterminante dans la satisfaction des exigences de qualité dans le transport.

Ainsi, les résultats encore provisoires de l'exploitation par le CEREQ des déclarations 2483 pour l'année 1991 nous indiquent que les entreprises de 10 à 49 salariés font des dépenses de formation avoisinant 1,50 % de leur masse salariale (1,26 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés, 1,53 % pour celles de 20 à 49 salariés). Par ailleurs, les résultats d'un petit sondage effectué en 1992 par l'Inspection du travail des transports avait fait apparaître que l'effort de formation ne dépassait guère l'obligation légale dans les petites entreprises enquêtées (cf Rapports sur l'évolution des conditions sociales dans le secteur des transports, CNT 1991 et 1992).

Par contraste, la politique de certaines grandes entreprises routières en matière de qualification et de professionnalisation de leur personnel est consistante et reconnue.

Dans les entreprises de transport, les conducteurs forment la majeure partie du personnel occupé. Ils ont été, et sont encore, au coeur des réflexions menées par la branche et les pouvoirs publics sur les aspects sécurité et conditions de travail de la crise des transports routiers. Des études concordantes ont mis en évidence que les processus d'apprentissage professionnels du métier et d'accès aux emplois de conducteurs sont encore très indépendants d'une formation professionnelle initiale spécialisée, puisque encore aujourd'hui dans plus de 50 % des cas, on accède à la fonction de conducteur sans diplôme professionnel en rapport.

Qu'en est-il alors de la formation professionnelle continue ou complémentaire de ces conducteurs, et tout particulièrement dans le secteur des petites entreprises, spécialisées dans le véhiculage des marchandises ?

Quelles peuvent être les raisons du moindre engagement des petites entreprises dans la formation, alors que la branche des transports routiers dispose d'un appareil de formation très développé, que constituent les organismes de formation spécialisés AFT-IFTIM et Promotrans, et dont les organisations professionnelles sont les promoteurs ?

lais assez brefs, et deux ou trois entreprises nous ont été signalées, pour chacune des régions contactées.

L'échantillon n'est pourtant pas complètement homogène, puisque nous avons conservé deux entreprises dépassant le cadre de nos critères, quand nous avons constaté que leurs caractéristiques "hors normes" ne les rendaient pas étrangères à notre intérêt pour la formation continue de chauffeur, soit un personnel de statut ouvrier, dans le milieu de PMET. Pour la première, l'exception ne concerne que la taille (74 salariés au lieu de 50), tandis que la seconde fait double exception. Il s'agit d'un petit groupe de 5 sociétés de déménagement privé ou industriel, totalisant une centaine de salariés, et dont l'effort de formation a été dirigé vers le personnel d'exécution et sa maîtrise directe.

Enfin, l'approche retenue a conduit à ne pas nous intéresser aux indicateurs chiffrés de l'effort de formation des entreprises. En effet, nous avons voulu privilégier l'élément intentionnel soutenant l'effort de formation et à ce titre, même un effort de formation au minimum légal était susceptible de nous intéresser, pourvu qu'on discerne chez l'entreprise une vision claire de la nécessité pour elle de la formation et de son objectif.

Ce bref rapport va donc s'efforcer de rendre compte des informations collectées, et proposer quelques pistes d'action susceptibles de contribuer à la dynamisation des petites entreprises en matière de formation continue et complémentaire des conducteurs.

Il va donc respecter le plan suivant :

- 1 : Petites entreprises de transport et formation, dans les rapports récents (DRE Rhône Alpes et cabinet BIPE Lorraine)
- 2 : L'Engagement de développement de la formation (EDDF) et les petites entreprises
- 3 : Quelles sont les entreprises qui agissent en matière de formation ?
- 4 : Les obstacles rencontrés, et souvent surmontés
- 5 : En conclusion, quelques pistes d'action

\*  
\* \*

## **1 - Les petites entreprises de transport et la formation au travers de quelques rapports récents**

Deux rapports récents ont traité de la formation professionnelle continue dans les entreprises de transports. Le champ de ces études est plus vaste que le nôtre, puisque tout l'éventail des emplois et des catégories professionnelles est concerné, alors que nous ne viserons que les formations de conducteurs.

Ces rapports comprennent de nombreuses observations intéressantes qui permettent de situer la formation comme une préoccupation encore secondaire, mais néanmoins montante pour le secteur. En revanche, ils fournissent peu d'informations permettant de mesurer selon la taille des entreprises leur implication dans l'effort de formation continue.

Enfin, ils s'intéressent souvent assez précisément aux domaines touchés par les actions de formation. En revanche, ils ne développent pas d'interrogation sur les motivations ayant présidé à la mise en place de ces actions.

### **1.1 - Une étude BIPE Conseil /Sefco consultants en région Lorraine**

En 1992, les cabinets BIPE Conseil et SEFCO Consultants ont établi une étude sectorielle sur les transports routiers en Lorraine, dont un chapitre a abordé la formation professionnelle, initiale mais aussi continue. Nous ignorons la taille et la composition de l'échantillon de référence de ce travail. Néanmoins, ils formulent des observations sur le comportement en matière de formation professionnelle continue, en proposant une typologie des entreprises distinguant les entreprises traditionnelles et les entreprises innovantes.

Les entreprises qualifiées de traditionnelles font très peu de formation, s'acquittant souvent de leur contribution formation comme d'une taxe. Les secondes, innovantes, élaborent des projets de formation. Les caractéristiques de ces deux catégories recouvrent quasi-complètement l'opposition entre entreprises petites ou moyennes et grandes entreprises. Nous en citons donc les principaux critères de typologie.

Les **entreprises innovantes** sont le plus souvent de taille importante, mais pas toujours. La formation y est vue comme un outil de développement de l'entreprise, et les pratiques de formation y ont une certaine antériorité. On y a pris conscience que la maîtrise de techniques non spécifiques aux transports était nécessaire (commercialisation, qualité, management) et la formation y est gérée comme un investissement.



Les **entreprises traditionnelles** voient dans la formation une charge ou une obligation et la gèrent "de façon purement administrative" pour plusieurs raisons. Elles ont des difficultés à libérer le personnel, et celles de 30 à 50 salariés manquent de temps et de connaissance du système de formation pour s'y intéresser. La formation sur le tas y est privilégiée, et les moyens réduits limités à l'obligation légale, conjugués au manque de motivation des salariés, rendent la formation continue quasi-inexistante.

## **1.2 - Un rapport de stage établi pour la DRE Rhône-Alpes**

Dans un second rapport établi en mars 1993 pour la DRE Rhône-Alpes, V. Bertel, stagiaire de l'Institut de Gestion Sociale, a mené une enquête comportant questions fermées et ouvertes visant à mesurer l'importance de la préoccupation de formation dans les entreprises de transports de la région.

Son échantillon a été constitué de 54 entreprises qui ont répondu, de toutes tailles et toutes activités. On note que les entreprises de 20 à 50 et celles de 50 à 100 représentent ensemble près de 70 % de l'échantillon. On peut donc considérer que les observations générales faites par V. Bertel sont grosso modo applicables aux PMET, même si on ne peut pas aller plus avant dans l'analyse des pratiques et des opinions de celles-ci, les résultats de l'étude n'étant pas détaillés par taille d'entreprises.

V. Bertel fait l'observation générale que pour une grande partie de la profession, la formation professionnelle est secondaire car elles travaillent à court terme, sous la pression de la concurrence et de la difficulté de dégager une marge d'exploitation. La formation leur apparaît "comme un luxe inaccessible."

Cependant, la forme de ce travail (questionnaire écrit) privilégie les éléments factuels et ne permet pas véritablement d'appréhender l'insertion de la préoccupation de formation dans la gestion du personnel de l'entreprise.

Notre approche sera très différente, visant moins à mesurer un effort de formation, qu'à mettre en évidence le contexte propice à son développement.

## **2 - L' Engagement de Développement De la Formation et les petites entreprises de transport**

Dans le cadre de la politique de stimulation de la formation professionnelle, les pouvoirs publics ont mis au point un dispositif contractuel pluriannuel de subvention des efforts de formation professionnelle dépassant les taux légalement obligatoires, qui associe étroitement les organisations professionnelles. Les transports ont été l'une des branches qui se sont engagées dans cette voie. Les organismes de

formation de la branche, AFT et Promotrans, se voient reconnaître une place importante dans le dispositif, faisant partie à tous les niveaux des comités de suivi, et offrant une aide tant administrative que "d'ingénierie de formation" pour la constitution des dossiers. Après avoir sommairement décrit le dispositif et ses objectifs, nous essaierons de discerner dans quelle mesure il a atteint les petites entreprises de transports de moins de 50 salariés, objet de notre étude.

## 2.1 - L'historique de l'EDDF

L'Engagement de développement de la formation dans les transports (EDDF) a été signé entre l'Etat et la profession le 19 septembre 1991. Il s'agit d'un dispositif destiné à stimuler la formation professionnelle continue, et à soutenir les entreprises de la branche qui s'engagent dans un effort de formation dépassant leur obligation légale et défini en fonction d'un programme pluriannuel (le plus souvent trois ans). D'autres branches professionnelles se sont engagées dans des dispositifs contractuels de ce type avec l'Etat comme par exemple le commerce de grande distribution.

Cet accord cadre a été précédé d'une réflexion de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (C.N.P.E.) sur la mise en place d'un outil d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi et de la formation. A sa suite, la profession a conclu avec l'Etat le 30 novembre 1988 un contrat portant sur cinq études prospectives :

- mise en place de tableaux de bord régionaux permettant d'apprécier les évolutions de l'emploi par familles professionnelles de la branche,
- étude sur la conduite des véhicules poids lourds à l'horizon 2000,
- étude sur les emplois spécifiques concernés par la réalisation du marché unique européen,
- étude sur les agents de maîtrise,
- enfin une étude sur la fonction commerciale dans les entreprises de location de véhicules industriels.

Suite à ces cinq études, la négociation sur l'accord cadre EDDF entre l'Etat et les représentants de l'Union des Fédérations de Transports (U.F.T.) s'est ouverte début mai 1990. Le projet d'accord a été présenté pour avis à la C.N.P.E. le 27 novembre de la même année. L'accord cadre a été signé le 19 septembre 1991 pour une période s'étalant d'octobre 1991 au 31 décembre 1994.

Les signataires de l'accord cadre sont les suivants :

- l'Etat représenté par les ministères de l'Emploi et de la Formation professionnelle, de l'Equipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, et le Secrétariat d'Etat aux transports routiers et fluviaux.
- l'U.F.T. représentée par la F.N.T.R., la F.F.O.C.T., la C.L.T.I., la Chambre syndicale des entreprises de déménagement et garde-meubles de France
- l'UNOSTRA

## **2.2 - La mise en oeuvre de l'EDDF**

La procédure prévue à l'EDDF est subordonnée à deux étapes. Dans un premier temps, la signature d'une convention entre les représentants des parties doit intervenir au niveau régional. Ensuite, seulement, une convention entre une entreprise et la Direction Régionale de la formation professionnelle peut être conclue.

Le tableau (cf annexe 2) décrit le processus d'instruction d'une demande formulée par une entreprise. Les dispositions pratiques figurant à l'annexe 1 de l'accord cadre prévoit une association très étroite de l'A.F.T. et de Promotrans dans la mise en oeuvre de l'EDDF (construction de la demande, actions de formation). Au niveau régional, un comité technique de suivi examine les demandes d'adhésion des entreprises au dispositif et propose au Préfet de région l'octroi d'une subvention à l'entreprise demanderesse.

Outre les représentants des parties signataires au niveau régional (les mêmes qu'au niveau national, mais dans leurs instances locales), le Comité Technique de suivi comprend également des représentants des organisations syndicales.

Ajoutons que l'accord cadre a également mis en place un comité technique national de suivi composé des parties signataires, qui se réunissent au moins deux fois par an pour examiner le bilan annuel de mise en oeuvre de l'accord. Au cours de l'une de ces réunions, le comité technique examine un rapport réunissant les bilans quantitatifs et qualitatifs des conventions régionales. Ce rapport est présenté pour avis à la CNPE.

## **2.3 - Les objectifs de formation de l'EDDF et ses moyens**

Les actions de formation soutenues par un EDDF devront essentiellement être définies en conformité avec la politique de la branche en matière d'emploi, de qualification et de formation ou en connexité avec les résultats des cinq études prévisionnelles suscitées. Quatre objectifs de formation ont ainsi été retenus :

- Elévation du niveau de qualification et spécialisation des personnels de conduite.
- Développement des capacités et amélioration des performances individuelles des chefs d'entreprise occupant moins de 50 salariés.
- Apprentissage et pratique des langues étrangères.
- Qualification des personnels d'encadrement au-delà des seules compétences techniques

A ces quatre objectifs de formation s'ajoutent des mesures d'accompagnement nationales et régionales suivantes. Dans ses annexes IV 1 à IV 4, la circulaire 92/1 du 24 janvier 1992 du M.E.L.T. et de l'Espace détaille en termes qualitatifs et quantitatifs les actions de formation prévues. Ainsi, l'accord cadre prévoit en trois ans :

- la formation de 3100 conducteurs du TRM et du TRV nouvellement embauchés,
- et la formation de 3300 autres conducteurs pour les amener à une spécialisation ou à une qualification complémentaire dans leur métier,
- la formation complémentaire d'environ 1000 chefs de PMET de moins de 50 salariés après obtention de l'attestation de capacité pour leur permettre de mieux se préparer à leurs responsabilités et de manière plus générale pour conforter la position du transport français face à ses concurrents.

Pour l'U.F.T. et l'UNOSTRA, l'objectif consistait à accroître d'au moins 10 % le taux de participation financière des entreprises à la formation. Le point de départ était estimé, au vu des résultats connus par les déclarations fiscales 2483 des années 1988 et 1989, à 2,89 %. L'engagement financier de l'Etat était évalué sur trois ans à 40 % d'un total général de 153 millions de F., soit 61,3 MF. pour l'Etat. L'essentiel de cette somme était prévu pour les actions de formation conformes aux quatre directions précitées (148,4 MF) dans une répartition entre 1991, 1992, 1993 et 1994 allant crescendo. Des actions d'accompagnement prévoyant tant la mise au point de tableaux de bord, d'actions de conseil, de promotion de l'accord et de formation des formateurs recevaient pour leur part un financement de 4, 850 MF. Le tableau fourni en annexe 3 en donne le détail.

A cette fin, chaque entreprise qui souhaite adhérer à la convention régionale citée plus haut doit déposer un dossier à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi. Ce dossier doit comporter notamment les objectifs de formation dans une perspective pluriannuelle (en principe trois ans), les moyens techniques et pédagogiques accompagnant ces objectifs et préciser les catégories de salariés concernés.

Par ailleurs, l'entreprise doit fournir les éléments de l'effort financier consacré à la formation les trois années précédentes, et s'engager à investir dans la formation des moyens supérieurs à la moyenne des dépenses de ces trois dernières années. En contrepartie, l'Etat prend en charge, au maximum, l'accroissement des dépenses de formation de l'entreprise.

Il faut noter que des contrats d'engagements de développement de la formation, signés à la fin de 1994, pourront donc étaler leurs effets jusqu'à la fin de 1997.

#### **2.4 - Quel bilan tirer de l'EDDF pour les petites entreprises de transport ?**

Après deux ans d'existence légale du dispositif, le bilan que l'on peut établir du recours à l'EDDF par les entreprises de transports peut être qualifié de timide. A la fin de 1992, quinze régions étaient engagées, et 83 contrats d'engagements avaient été signés. Parmi ces 83 contrats, 35 d'entre eux concernaient des entreprises de moins de 50 salariés. Sur un financement prévu la première année de 14 millions de francs, seuls 5,5

millions avaient été utilisés. Au 1er avril 1994, il n'est pas possible de connaître le bilan quantitatif pour 1993 de l'accord, ni a fortiori la répartition des contrats signés par taille d'entreprise. Sur le plan qualitatif, il semble qu'aucun bilan n'ait été établi depuis la mise en place de l'accord.

La première année de l'EDDF transports a en fait été consacrée à la première phase administrative de la mise en oeuvre de l'accord. Par exemple, en Picardie, il a fallu huit mois pour signer la convention régionale. Cette situation, fréquente également dans d'autres régions, est significative de la lourdeur du dispositif. Celui-ci fait peut-être intervenir un trop grand nombre d'acteurs institutionnels, qui ne sont pas directement concernés par la gestion du dispositif.

Bien souvent, ce sont les institutions de formation de la profession, ou les organisations professionnelles, qui ont eu à gérer en fait le dispositif. En Rhône-Alpes, la D.R.E. s'est pleinement engagée, toujours avec l'aide des institutions de formation, dans le développement du dispositif EDDF. En d'autres régions, le rôle très important de ces dernières n'a peut-être pas été bien compris par les instances régionales de la formation professionnelle. La multitude d'acteurs a entraîné une multitude de situations différentes selon les régions, et des degrés inégaux de motivation et de dynamisme pour lancer le dispositif.

De plus la lenteur de mise en place du dispositif a retardé la parution de moyens d'information aux entreprises. Ce n'est seulement qu'en avril 1993 qu'une plaquette d'information a été diffusée à environ 20 000 entreprises, par l'intermédiaire des institutions de formation de la profession et des organisations professionnelles.

Cette lenteur à mettre en route une politique de communication s'est conjuguée avec un manque de mobilisation des acteurs sociaux sur le dossier EDDF, qui s'ajoutait à ceux qu'ils devaient habituellement suivre. Associées seulement au niveau des comités de suivi régionaux, les organisations syndicales n'ont guère été présentes dans la vie de l'accord, parfois davantage dans les discussions internes à certaines grandes entreprises sur des projets présentés dans le cadre de plans de formation, et susceptibles d'être admis à un accord EDDF.

L'expérience montre que l'implication des acteurs est plus importante là où il s'agissait d'un accord régional EDDF s'intégrant dans le cadre d'un accord régional d'objectif préexistant. La Région Nord Pas de Calais en est l'illustration. Dans cette région, dès la fin 92, deux mailings ont été adressés à toutes les entreprises pour les informer de l'existence de l'EDDF et de ses principales modalités. Une centaine d'entreprises avaient été relancées par téléphone ou visitées. L'EDDF a été cité dans toutes les réunions organisées par la profession. Sans avoir actuellement encore signé de contrat d'objectif régional, la Basse Normandie est engagée dans un tel processus. Une association régionale, anime en étroite collaboration avec la DRFP, et les organismes de formation le suivi de l'EDDF. Sans vouloir en tirer plus que l'indication d'un constat, on peut noter que les deux régions citées sont celles où le nombre d'EDDF transports signées par des entreprises de moins de 50 salariés était le plus important dans le bilan de fin 1992 : 23 sur 35. La Région Rhône-Alpes,

avec 9 contrats signés par des entreprises de moins de 50 salariés, n'a pas de formule similaire, mais a bénéficié de l'impulsion du responsable de la Division Transports de la DRE. Encore faut-il prendre garde au fait que dans cette région, l'impulsion d'un grand groupe a pu être déterminante dans la politique de formation et de conclusion d'accords EDDF de certaines petites entreprises, filiales de ce groupe.

D'autres facteurs peuvent expliquer ce bilan mitigé. L'EDDF Transport est entré en vigueur dans une période où le secteur se trouve confronté à de très vives tensions entraînant une baisse des marges des entreprises qui ne favorisent pas les projets de développement, et par conséquent la formation. L'autre élément est sans doute l'obligation faite aux entreprises qui veulent contracter un EDDF d'établir un projet sur trois ans. Cette durée est sans nul doute un écueil pour les plus petites entreprises.

Le dispositif EDDF entre aussi dans une certaine concurrence avec le système du crédit-impôt formation, particulièrement intéressant dans le cas des entreprises de moins de 50 salariés. Instaurée par la loi de finances de 1988, cette mesure a connu la première année un franc succès auprès des petites entreprises. Le nombre de dossiers a ensuite fortement régressé. Le système de crédit d'impôt formation requiert lui aussi de poursuivre sur trois ans un effort de formation, en imputant sur le poste formation une somme supérieure chaque année sur trois ans. Cette réduction d'impôt est égale à 25 % de l'effort financier supplémentaire consacré à la formation, et à 50 % lorsqu'il concerne les entreprises de moins de 50 salariés, ainsi que les dépenses engagées envers les salariés acceptant les postes les moins qualifiés.

La formule du crédit d'impôt paraît plus simple quant à sa mise en oeuvre. Faut-il voir là le résultat de sa forte utilisation dans les entreprises jusqu'à 50 salariés ? Celles-ci ont représenté successivement :

- 1988 : 83,5 %
- 1989 : 76 %
- 1990 : 74 %

des demandes déposées pour bénéficier de la réduction d'impôt.

Comment se positionne le dispositif EDDF par rapport à ce système ? Il serait intéressant de faire un examen plus exhaustif des résultats de cette politique de crédit d'impôt formation. A première vue, il apparaît comme un dispositif plus directement incitatif pour les petites entreprises qui n'impose pas que les objectifs de formation poursuivis rentrent dans un cadre prédéfini.

En revanche, le dispositif EDDF offre à une branche professionnelle l'occasion de privilégier, après étude, les secteurs ou les orientations de formation qu'elle estime nécessaire à son développement. Dans le cas des transports routiers, seuls des axes qualitatifs de contenu de formation ont été retenus, sans que des catégories d'entreprises prioritaires ne soient définies pour l'attribution de l'aide. A la DFP, on nous a pourtant signalé que certaines branches avaient choisi de pousser sélectivement à la formation des catégories d'entreprises, selon leur effectif.

Dernier point de difficultés rencontrées, le remplacement des personnels partant en formation est particulièrement difficile à solutionner lorsqu'il concerne des petites entreprises, pour la formation de conducteurs. Sans qu'il soit spécifique des formations mises en oeuvre dans l'EDDF, ce problème du remplacement n'y a pas été suffisamment pris en compte. Une subvention est certes versée mais elle n'intervient que pour des actions de formation d'au moins 120 heures, et à hauteur de 3000 F, alors que la moyenne de durée des actions de formations constatée n'atteint que 50 heures environ.

Le faible recours à l'EDDF ne doit pourtant pas occulter les progrès de sensibilisation des petites entreprises au thème de la formation. Certaines d'entre elles ont compris l'intérêt qu'elles avaient à investir dans le professionnalisme de leurs conducteurs, dans le cadre plus large d'une gestion de leur personnel soucieuse de sa stabilité, donc d'une certaine qualité des conditions de travail.

### **3 - Qui sont les petites entreprises qui agissent ?**

Au terme de notre enquête, plusieurs traits se dégagent tant de l'observation des projets de formation des 10 entreprises rencontrées, que de leur profil. Chez chacune des entreprises, nous avons observé la présence simultanée de plusieurs facteurs, avec des combinaisons variées. Le tableau synoptique joint en annexe synthétise nos remarques, et permet de visualiser le jeu de ces facteurs.

#### **3.1 - Le profil du dirigeant**

La taille des entreprises enquêtées les prédispose à appartenir au secteur des entreprises familiales, et dans huit cas sur 10, on constate un lien familial entre le dirigeant rencontré et le fondateur de l'entreprise.

Néanmoins, au delà de ce premier constat, on remarque chez plusieurs de ces personnes un itinéraire professionnel ou personnel original. Ainsi, 3 d'entre eux ont exercé un autre métier avant de reprendre l'entreprise, un quatrième a suivi un cursus d'études supérieures et effectué des séjours aux Etats-Unis, le cinquième cas étant celui d'une femme, non spécifiquement formée "transports" et n'ayant pas particulièrement anticipé l'éventualité de devenir chef d'entreprises (cas d'une reprise d'entreprise à la suite d'un décès).

Tout se passe comme si une expérience professionnelle antérieure dans un autre secteur, ou un profil social "atypique"

- facilite la perception de la formation comme un outil mobilisable dans l'amélioration de la professionnalisation de son personnel

- aide à minimiser les obstacles à surmonter pour mettre en oeuvre le plan de formation.

Ceci s'explique peut-être par la plus grande distance de ces personnes avec les modes traditionnels de reproduction sociale des métiers et des rôles dans les transports.

### **3.2 - Le type d'activité de l'entreprise, et son implantation locale**

Nous avons tenté de diversifier les secteurs de spécialité des entreprises sélectionnées par nos interlocuteurs des organismes de formation. La présence à l'échantillon de plusieurs spécialités du transport n'a donc aucun caractère de représentativité. Néanmoins, il est très net que certains secteurs se sont davantage imposés spontanément à la pensée de nos interlocuteurs des organismes de formation.

Le transport en zone courte, et la messagerie, d'une part, les transports de matières dangereuses et frigorifiques d'autre part, ont représenté les secteurs dans lesquels nos correspondants ont estimé possible de repérer des entreprises vraiment engagées dans un projet de formation susceptibles de nous intéresser.

Ainsi, nous avons remarqué que le secteur du transport en zone longue restait le dernier à être envisagé, tandis que les entreprises travaillant à l'échelle régionale ou locale l'étaient beaucoup plus facilement. Il nous a fallu insister pour obtenir des noms d'entreprises de ce secteur.

De même, il est apparu que notre demande a suscité davantage de difficultés à nos interlocuteurs AFT et Promotrans de la région parisienne qu'en province. Les réponses ont été encore moins nombreuses. Deux hypothèses peuvent éclairer cela. Soit le gigantisme de la région parisienne favorise l'anonymat et permet moins facilement l'individualisation de la clientèle de ces organismes. Soit la gestion d'une entreprise de main d'oeuvre (comme on pourrait qualifier l'entreprise de transports à certains égards), de taille petite ou moyenne en région parisienne, présente des particularités (liées d'ailleurs au gigantisme et à l'anonymat précités) par rapport à la province, qui ne facilitent pas pour leurs dirigeants l'implication dans la formation professionnelle.

### **3.3 - L'existence d'une stratégie ou d'un objectif : le déclencheur**

Chez toutes les entreprises rencontrées, on a constaté la présence d'un ou plusieurs éléments déclencheurs, externes ou internes. Le déclencheur externe est le fait d'un événement ou d'une influence extérieure à la vie même de l'entreprise, tandis que le déclencheur interne est lié à l'analyse faite par l'entreprise de sa situation, à sa perception de ses possibilités de développement et à la mise au point d'une stratégie. On a pu constater l'influence conjuguée de plusieurs facteurs.



### **3.3.1 - Les facteurs externes de déclenchement d'une demande de formation**

#### **a) Un objectif du type obligation de certification**

Il est clair que le secteur des matières dangereuses offre un bon exemple de l'action du déclencheur externe que constitue l'obligation de la certification. Soumises à certification qualité au 1/1/94, les entreprises de ce secteur sont plus impliquées que d'autres dans une démarche globale de révision de leurs processus opérationnels, et la formation est partie intégrante de l'adaptation qui fait suite à cette révision ; on n'a pas de grande surprise à cet égard.

L'entreprise de transport de matières dangereuses (gaz) rencontrée est représentative de ce cas de figure, et ses conducteurs sont engagés à deux titres dans des actions de formation. En premier lieu, initiation générale à la démarche qualité, à son vocabulaire, à son "référentiel", de tout le personnel, en sessions spécialisées pour les conducteurs ; en second lieu, formations plus spécialisées selon les catégories professionnelles, et selon le caractère plus ou moins central des procédures "qualité" dans leurs attributions.

#### **b) La proposition d'un objectif mobilisateur, du côté de l'offre**

Il nous a été donné d'observer une autre démarche, à classer du côté de l'offre de formation, sans être représentative ni d'une offre "catalogue", ni d'une offre "sur mesure".

Il s'agit d'une action globale développée en commun par l'AFT et la CRAM de la région Midi-Pyrénées autour de l'objectif de l'amélioration des conditions de travail, tant au sens organisation du travail qu'au sens prévention des accidents.

Cette action s'est fondée sur une double analyse. D'une part, les dispositifs d'aide ou de subvention à l'amélioration des conditions de travail ne remplissent que partiellement leur rôle s'ils n'agissent que sur les aspects "équipements" de l'entreprise, sans prendre en compte les aspects organisation ou les aspects communication et relations dans l'entreprise. D'autre part, la formation traditionnelle qui vend des formations liées à l'obtention d'un diplôme comme le permis, l'attestation, ou l'attestation matières dangereuses etc. sans le "liant" d'un plan de formation, véritable projet d'entreprise, reste vaine. Lorsqu'il s'agit de formation de demandeurs d'emploi, on retrouve trop souvent leurs titulaires au chômage, faute d'expérience.

L'Ingénieur conseil de la Cram pour le secteur des transports et le Conseiller emploi-formation de l'AFT ont alors lancé depuis quelques années une action de sensibilisation du secteur à la formation/prévention. Dans une approche globale qui considère l'action sur les équipements indissociable de celle sur la qualité de l'organisation et des relations de tra-

vail, la formation est alors présentée comme un investissement : elle conduit à la fidélisation du personnel, à l'amélioration de la qualité, et concourt ainsi à l'augmentation de la productivité de l'entreprise.

Les entreprises intéressées par l'amélioration des conditions de travail ou plus prosaïquement par la réduction des accidents du travail ont été approchées dans une démarche commune des deux organismes dans laquelle le conseil en aménagement des locaux et des équipements, a été indissociable du conseil en organisation du travail, fondés sur un audit global. Une telle approche comprend un diagnostic des besoins de formation, et la composition d'un plan tant d'investissement ou d'amélioration des installations physiques que de formation. Les dossiers de subvention de conventions d'objectifs de la CRAM sont alors instruits dans cette perspective globale.

S'il n'entre pas dans le cadre de cette étude de décrire plus complètement cette initiative, très riche, il nous faut en revanche insister sur l'intuition fondamentale qui la soutient : la formation n'est sollicitée par les entreprises qu'au service d'un projet qui la nécessite, et jamais pour elle-même ; d'autre part, les petites entreprises doivent être accompagnées, tant pour la définition concertée de l'objectif à atteindre, que dans le développement des moyens nécessaires à sa réalisation.

Les entreprises intéressées sont invitées à se mobiliser sur des actions de formation, dans le cadre d'un projet élaboré dans la concertation avec les correspondants Cram (contrôleur prévention, ou ingénieur conseil) et AFT (Conseiller emploi formation). La formation n'en est pas l'aboutissement, mais un des moyens.

Les deux entreprises rencontrées, auxquelles s'ajoutent une troisième qui déborde légèrement le cadre de l'étude (formation de manutentionnaires en déménagement et petit groupe d'une centaine de salariés) ont développé des plans de formation à partir de ce travail de conseil et d'accompagnement mené complémentirement par la CRAM et l'AFT.

Pour l'entreprise de transports frigorifiques, la perspective future de la certification ne semble pas avoir été explicitement déterminante. En revanche le souci plus général de qualité et de professionnalisme est présent. Elle se situe à mi-chemin entre la réponse à une contrainte et l'anticipation volontariste de cette contrainte, vécue alors comme un aiguillon à l'amélioration de la qualité de prestation et de relations commerciales.

Elle est engagée dans une action d'amélioration de ses conditions de travail, qui passe par une modernisation complète de ses locaux (avec reconstruction) et formation d'un des deux dirigeants à la fonction de formateur. Cette formation est l'occasion pour ce dirigeant plutôt spécialisé dans la technique transport frigo de remettre en question la gestion sociale dans son entreprise (style de management, importance de la communication et des techniques d'animation notamment).

### **3.3.2 - Les facteurs internes de déclenchement d'un plan formation**

Parmi les entreprises rencontrées, certaines nous ont paru avoir une perception claire à la fois de leur situation sur le marché et de leur devenir.

Elles disent avoir une bonne maîtrise de leur fret et de leurs relations avec leurs chargeurs, entreprises industrielles ou agricoles ou agroalimentaires locales, affrétant à l'occasion des petits transporteurs. Elles cultivent la diversification de leurs trafics, et s'efforcent de la développer. Elles exercent le plus souvent à l'échelle régionale.

La seule entreprise de zone longue rencontrée se situe aussi dans cette catégorie, et on a observé dans son cas à la fois une grande capacité d'analyse de son positionnement et de son devenir de la part de son dirigeant en même temps que l'influence de l'impératif de mise en réseau venant du chargeur (secteur automobile) , facteur externe.

Cette analyse de leur position sur le marché, de leurs coûts et de leurs prix, ainsi que la formulation explicite d'axes de développement, les mène à la recherche d'une mobilisation optimale de leur personnel. Celle-ci passe par un recrutement très prudent, une politique de fidélisation de leur personnel (voir le paragraphe suivant), qui permet un investissement dans la formation. Dans un cas, l'entreprise s'inscrit de sa propre initiative, dans une démarche de certification qualité, et va recruter un animateur formation/qualité.

Le contenu des formations n'est pas forcément révolutionnaire. Dans la majeure partie des cas , il s'est agi banalement d'une formation "éco-sécurité". Mais elle s'est accompagnée d'un suivi attentif et individualisé des performances de consommation, des sinistres, ainsi que de séances de "rappel" si nécessaire, avec sensibilisation par la direction ou l'encadrement aux économies sur les coûts de production des transports que la conduite économique permet . Dans tous les cas, nous avons senti que le dirigeant fait de la réussite de la formation éco/sécurité de ses conducteurs une affaire personnelle, et qu'il suit les performances des salariés qui en ont bénéficié, quitte à les renvoyer en stage complémentaire si nécessaire.

### **3.4 - Une politique consciente de recrutement**

A chaque fois qu'ont pu être repérés dans l'entretien cet effort de représentation de l'entreprise, et de définition de son évolution, on a remarqué également une préoccupation très forte en matière de qualité des recrutements.

Ceci est d'autant plus remarquable que, s'agissant de petites entreprises, elles ne disposent pas de compétences spécialisées dans le domaine de la sélection de personnel et font rarement appel à l'extérieur. Les chefs d'entreprise se fient alors à leur jugement direct, étayé ensuite

par l'appréciation du chauffeur ancien auquel on a confié l'entrant pour la période de conduite en double. Toutes les entreprises rencontrées ont fait état d'une bonne stabilité de leur personnel, qu'elles attribuaient à la qualité relative des conditions de travail offertes (point resté sans vérification dans le cadre de nos entretiens) , et parfois, à l'état du marché du travail local.

En effet, très soucieuses de la relation avec leur clientèle locale et de sa fidélisation, elles soignent leur réputation et elles sont très exigeantes en matière de qualité de services. Ceci entraîne la perception par elles de la nécessité d'employer du personnel expérimenté sur le plan professionnel, et doté de qualités personnelles solides (aisance relationnelle, présentation, serviabilité etc.). Si la formation professionnelle complémentaire peut ajouter à l'expérience professionnelle antérieure (voire la remplacer dans certains cas d'embauche sans permis qui nous ont été cités), les qualités personnelles sont repérées le plus souvent directement par le responsable de l'entreprise qui recrute, à travers son "prisme" personnel et empirique, ou sur recommandation ou cooptation.

Dans la quasi totalité des entreprises rencontrées en province, les circuits de recrutement ont toujours été ceux des réseaux de connaissances locales, des recommandations, ou de la cooptation du fait de salariés déjà dans l'entreprise. si cela n'est pas étonnant quand l'entreprise est implantée en zone faiblement urbanisée ou tout à fait rurale, ceci a même été vérifié dans les entreprises des agglomérations lyonnaise et toulousaine. Ces observations recourent l'analyse faite dans les travaux de P. Hamelin comme de M. Vasconcellos sur les recrutements de conducteurs d'origine rurale, au moins au sens géographique sinon professionnel. Ce type de recrutement apparaît encore très vivace dans les zones rurales ou faiblement urbanisées.

Nous suggérons que le souci de la réussite des recrutements est la clef première de l'engagement d'un chef d'entreprise dans la formation. La certitude qu'on ne s'est pas trompé sur les qualités d'un salarié, sur sa stabilité, font envisager la formation comme un investissement à l'appui d'une stratégie de développement de l'entreprise. La qualité des conditions de travail, au moins en relatif sur un bassin d'emploi donné, devient aussi un facteur essentiel de cette stabilité et donc de l'investissement-formation.

### **3.5 - Un soutien extérieur, ou intérieur**

Enfin, la nécessité pour des petites entreprises d'être accompagnées en tout ou partie de sa démarche est apparue comme une constante dans notre échantillon. Cet accompagnement devrait aller de la définition d'un objectif mobilisateur adapté à l'entreprise, à la construction du plan de formation et au suivi de sa réalisation

Dans le cas de formations incluses dans une démarche qualité, cet accompagnement va presque toujours de soi, l'entreprise étant "prise en mains" par un cabinet d'audit.

Dans d'autres cas, nous avons remarqué l'importance capitale de la relation avec l'organisme de formation, et de la disponibilité de l'interlocuteur, au sein de ce dernier. Sa présence est bien sûr importante pour la gestion administrative de la formation, surtout s'il y a sollicitation d'un dispositif particulier de subvention (EDDF, convention d'objectif CRAM etc.).

Mais au delà de l'aspect administratif, et dans les cas où l'entreprise est davantage mue par un déclencheur "externe", l'interlocuteur de l'organisme conseil ou de formation joue informellement le rôle du spécialiste "ressources humaines" de l'entreprise. On peut même penser que si celui-ci, après avoir lancé le processus, s'en détache, absorbé par d'autres entreprises, l'effort fait par la petite entreprise pour s'engager dans la formation risque de retomber.

Dans d'autres démarches, on s'aperçoit que, outre les interlocuteurs des deux organismes de formation, d'autres relais peuvent être déterminants pour le repérage de besoins de formation et la sensibilisation du chef d'entreprise. Les Fonds de subvention proposés au plan local (comme les FRAC Fonds Régionaux d'aide au conseil et les FRILE Fonds Régionaux d'initiative locale pour l'emploi par exemple) peuvent jouer un rôle très positif s'ils prennent soin d'adresser aux entreprises des interlocuteurs / auditeurs sensibilisés aux aspects ressources humaines.

Mais le soutien peut aussi être interne. Ce soutien peut être le fait d'un formateur, ou d'une personne sensibilisée à la formation professionnelle, ou celui d'un responsable qualité, dont les attributions couvrent aussi la formation. Trois entreprises de notre échantillon sont dans ce cas.

#### **4 - Les freins à la formation**

Après avoir parlé des leviers, moteurs de la formation, nous ne serons pas objectifs si nous n'évoquons les obstacles rencontrés et souvent surmontés. On en distingue au moins trois. Le premier est certainement la santé financière de l'entreprise. Le second tient aux difficultés pratiques de libérer les conducteurs impliqués dans l'action de formation. Enfin, le dernier tient à la motivation de ces conducteurs.

##### **4.1 - Les difficultés à supporter financièrement la formation**

Pour le financement de la formation, dès que l'ampleur du projet dépasse le montant de la contribution obligatoire, l'entreprise va d'autant mieux de l'avant que ses résultats sont bons ou tout au moins équilibrés.

Notre travail a été de ce point de vue biaisé dans la mesure où, par définition, les entreprises rencontrées avaient résolu tout ou partie de cette

difficulté. Mais certaines d'entre elles n'en sont encore qu'au stade du projet, ou ont défini un projet à étapes, dont certaines sont conditionnées par l'évolution des résultats. L'EDDF ne constitue qu'une réponse partielle, surtout du fait de l'exigence d'un projet construit sur trois ans, et parfois du fait de la lecture restrictive qui est parfois faite au plan local de ses objectifs de formation, débouchant sur le rejet de certains dossiers.

#### 4.2 - Le problème du remplacement des salariés

Le deuxième obstacle rencontré est celui de la difficulté pour l'entreprise de se priver de ses chauffeurs pendant la formation, qui a le plus souvent pour effet d'immobiliser les véhicules et de se priver des recettes correspondantes. Ceci renvoie d'ailleurs au point précédemment évoqué, les pertes de recettes s'ajoutant au coût de la formation. Cependant, chez les entreprises rencontrées, cet obstacle n'a jamais été insurmontable. Nous dirions qu'il a été assumé, à la mesure du volontarisme présidant à l'effort de formation et au projet qui le motivait.

Soit les formations ont été programmées le samedi matin ou certains samedis toute la journée, (dans un cas avec repas offert par l'entreprise), soit l'employeur par principe s'y est refusé et a arrêté les chauffeurs et les véhicules pendant le nombre de jours nécessaires. Dans ce cas, il a constitué des petites équipes de conducteurs, et n'a bien sûr pas arrêté l'ensemble de son parc.

Dans le cas de l'entreprise de déménagement, relativement hors échantillon, une modalité originale de formation a été définie. La formation (organisation, communication, postures) se déroule sur site, (grande entreprise où des transferts de bureaux ou d'atelier sont effectués), deux fois par semaine, de 7 à 9 h, en présence du formateur, et ce sur douze semaines, et en ayant formé deux groupes, pour éviter que l'ensemble des équipes soit en processus de formation en même temps. Deux avantages aux yeux du responsable de cette entreprise : théorie et pratique ne sont pas dissociés, et le suivi de cette formation sur douze semaines garantit une meilleure intégration du contenu de la formation dans les pratiques professionnelles.

Le remplacement des chauffeurs recouvre en fait deux difficultés. La première est de recruter de façon très ponctuelle un ou plusieurs conducteurs, suffisamment qualifiés pour s'adapter à la tournée, ou aux prestations habituellement réalisées par le chauffeur en formation. La seconde tient au coût de ce remplacement, si le recrutement d'un chauffeur d'appoint était possible.

On peut à cet égard remarquer - et regretter- que les petites entreprises de transport routier se situent presque complètement hors champ du dispositif existant de subvention pour remplacement de salariés partant en formation. Celui-ci n'entre en jeu que pour des formations à temps plein d'au moins 120 heures, et ne couvre que les 3000 premiers francs de la dépense occasionnée par le remplacement. Aucune des formations envisagées par les entreprises de notre échantillon pour ses

conducteurs ne rentre dans cette catégorie. On peut même dire que s'agissant de conducteurs, seules les formations qualifiantes de type formation initiale pèsent plus de 120 heures, et elles ne sont bien sûr pas couvertes par ce dispositif.

Sur le plan d'un recrutement occasionnel de qualité, les prestations de placement des entreprises d'intérim ne sont pas encore d'une qualité, d'une précision, et d'un volume tels qu'une entreprise puisse sans risque être assurée de pourvoir pour quelques jours un ou plusieurs postes de conducteurs. Cela renvoie d'ailleurs au problème général du recrutement de conducteurs en présence d'une exigence professionnelle à caractère minimal (le permis de conduire) et de pratiques reposant encore beaucoup sur l'expérience acquise. Pour mémoire, citons l'expérience néerlandaise du Service de branche de placement de conducteurs d'appoint, maillant tout le pays, sélectionnant et formant un pool de conducteurs capables de s'adapter à tout poste de conducteur temporairement vacant (cf rapport sur les conditions de travail et d'emploi dans les entreprises de transports routiers aux Pays-Bas, CNT, 1992).

#### **4.3 - La motivation des salariés**

Parmi les obstacles rencontrés, il a été mentionné quelquefois la difficulté de convaincre les salariés de l'utilité des formations proposées. Cette difficulté pour les convaincre tient à plusieurs facteurs.

Le conducteur peut n'avoir qu'une envie très modérée de renouer avec des exercices dont il peut redouter le caractère un peu scolaire. Ou bien il a du mal à comprendre pourquoi il doit aller en formation alors qu'il est un conducteur expérimenté, et qu'il résoud au mieux tous les jours les problèmes qu'il rencontre dans l'exécution des ordres, et qu'il "rattrape" en quelque sorte les erreurs ou approximations faites en amont, faisant face tous les jours à l'imprévisible.

Le contenu des formations qualité devrait tout particulièrement être adapté à la complexité du "travail réel" accompli par les conducteurs, sous peine de susciter des réactions de rejet. L'entreprise de matières dangereuses engagée dans la certification nous a paru en être très consciente.

En ce qui concerne les formations éco-sécurité, très représentées parmi les actions de formation des entreprises rencontrées, il semble que les formateurs soient habitués à développer l'approche pédagogique nécessaire pour tenir compte de la sensibilité de leurs interlocuteurs conducteurs.

Une autre difficulté à motiver les salariés tient sans doute au fait que les formations proposées et le plus souvent imposées, n'entraînent pas d'amélioration de rémunération ou de situation pour le conducteur. Elles n'en ont d'ailleurs jamais eu le but. Il n'en demeure pas moins qu'une cer-

taine attente est sans doute déçue, et qu'il en résulte un certain scepticisme.

Face à ces difficultés, il a été plusieurs fois dit par nos interlocuteurs qu'il leur appartenait de prouver leur réel intérêt pour les formations dispensées à leurs conducteurs. Suivi de leur déroulement, participation au repas de midi, souci d'avoir leur avis d'évaluation des séances de formation, petits tests informels pour savoir ce qui en était retenu, suivi des performances consommation ou sinistres, différentes attitudes se font jour, marquant en tout cas ... la motivation du chef d'entreprise.

## **5 - Quelles pistes d'action pour encourager la formation dans les petites entreprises de transports ?**

La voie n'est pas facile. Le thème de la formation continue est connu, et ce n'est pas par ignorance que l'engagement des PMET n'est pas plus grand, même si les détails de procédure ne leur sont pas familiers. Ne serait-ce pas plutôt une certaine indifférence qu'il faut combattre ? Cette indifférence ne repose-t-elle pas sur le fait que la formation n'est pas perçue comme répondant à un besoin de fond, quand il est identifié par l'entreprise, par rapport aux problèmes multiples et quotidiens dans lesquels elle se débat ? Ou encore cette indifférence ne résulte-t-elle pas du fait que le lien n'est pas fait entre les objectifs de l'entreprise et l'optimisation des compétences des salariés par le moyen de la formation ?

### **5.1 - Sensibiliser les PMET en amont de la demande de formation**

S'il n'y avait qu'une conclusion à tirer de cette enquête, c'est celle qu'il faut travailler bien en amont du domaine strict de la formation professionnelle, si on veut la faire démarrer dans le milieu de la petite entreprise de transports routiers.

En effet, dans une analyse de type coûts/avantages, même intuitive, le responsable d'entreprise, qui se demande de quoi demain sera fait, emploie des conducteurs qu'il ne retient que par la crainte du chômage ; il ne peut pas les faire travailler dans des conditions raisonnables ni les rémunérer davantage que le mini conventionnel ; dès lors, ce responsable d'entreprise a peu de chances d'être demandeur de formation pour son personnel.

**a) L'assistance ou le conseil à la petite entreprise, visant à lui faire définir plus clairement une stratégie de survie et de développement, est sans doute un préalable nécessaire à son engagement dans la formation de son personnel.**

Ce travail en amont suppose un effort important et très ciblé, par taille d'entreprises, et pourquoi pas, par secteur de marché.



Il peut s'agir d'un travail de formation à l'intention des responsables de petites entreprises, et en priorité celles qui ne sont pas soutenues par un groupe. Le nouveau dispositif permettant la formation des responsables de petites entreprises va dans ce sens. Mais la faiblesse de cette proposition tient au fait qu'elle ne touchera qu'un public déjà sensibilisé, du fait de sa réflexion personnelle sur son activité et son entreprise. Cette sensibilisation représente en tout cas un formidable atout de motivation.

La formation de ces responsables d'entreprises devrait viser autant les aspects gestion administrative, financière, et politique commerciale que les aspects ressources humaines, en englobant les facettes conditions de travail et politique de recrutement. La maîtrise des outils de gestion et de politique commerciale devrait faciliter pour l'entreprise l'analyse de sa situation, la vision claire de son potentiel et de ses objectifs de développement. Une telle vision appelle la définition de moyens de toute nature pour les atteindre, matériels, financiers mais aussi humains concernant les hommes et les femmes de l'entreprise, avec toute leur expérience, les relations tissées entre eux et avec l'environnement de l'entreprise. Judicieusement assistée, une entreprise qui réfléchit ainsi à sa situation présente et future, peut en venir à la réflexion sur les compétences de son personnel, existantes ou à étoffer.

On peut aussi songer à un travail en amont, proposant des objectifs de développement aux petites entreprises, qui supposent la mise en oeuvre de moyens de formation. La démarche conjointe CRAM/AFT décrite pour la région de Midi-Pyrénées en offre un exemple. Les actions de formation comprises dans la démarche d'une entreprise vers la certification en sont un autre. Mais on peut penser à de nombreuses autres idées de programme, qui soient proposés aux petites entreprises, approchées selon le critère de la taille, mais aussi pourquoi pas localement ou par type d'activité. L'objection pourrait être soulevée qu'une telle suggestion s'apparente finalement à une offre "catalogue" de formation, dans tel ou tel domaine. Cela n'est pas si sûr. En effet, fait-on la même offre quand on propose un module de formation "éco-sécurité", et quand on propose à une entreprise de réfléchir avec elle à un plan de sécurisation de la conduite dans son entreprise ?

**b) Des interactions existent entre le soin pris pour pratiquer les recrutements, les conditions de travail, la qualité des relations personnelles dans l'entreprise, les conditions de salaires d'une part, et la stabilité du personnel d'autre part, qui conditionne l'intérêt d'une politique de formation même modeste.** On touche là sans doute au second préalable au développement d'actions de formation.

En effet, si la dépense formation est obligatoire, l'effort d'organisation et la perte d'exploitation liée à la formation ne vont pas de soi. Pour s'y engager, le chef d'entreprise souhaite en tirer quelque avantage, que seule la durée rendra palpable. Cette attention aux ressources humaines dans la petite entreprise doit être développée, voire suscitée, mais aussi s'inscrire dans la durée. Elle mérite donc d'être consolidée dans ses aspects formalisés, quand elle existe déjà du fait du caractère familial de

l'entreprise, par des formations adaptées dans leurs organisation, contenu, et pédagogie.

La formation du chef d'entreprise au recrutement est sans doute essentielle pour le développement ultérieur de la formation continue de ses salariés.

Ce travail de sensibilisation à la qualité de gestion et de management des hommes dans les petites entreprises, qui conditionne "l'appétence" pour la formation professionnelle continue, se situe bien en amont de la vente de formation. Cette qualité de la gestion du personnel entraînera aussi un climat et des conditions de travail tels qu'ils peuvent déjà représenter une contrepartie sensible pour les salariés, les encourageant à adhérer à l'effort de formation qui pourra leur être demandé. Ce travail de sensibilisation paraît être un terrain privilégié d'intervention pour les Conseillers Emploi Formation de l'AFT, ou des Conseillers Formation en Entreprise de Promotrans, dont il faut souligner combien le nombre paraît insuffisant à l'égard du champ à investir. Au nombre de 12 à l'AFT en 1992, ils sont 14 en 1993. Chez Promotrans, une équipe d'à peine une dizaine de Conseillers formation en entreprise est mise en place pour conseiller et assister les entreprises. La totalité des régions n'est pas encore couverte.

Si une telle mission devait leur être plus explicitement reconnue, à côté de la tâche importante de conseil en formation, et de collecte de statistiques-emploi destinées à l'élaboration de tableaux de bord, alors de telles structures régionales devraient être étoffées, répondant au nombre et à la dispersion des petites entreprises de transports routiers.

## **5.2 - Un accompagnement individualisé**

Une deuxième suggestion vise à renforcer l'accompagnement des entreprises se lançant dans la formation de leurs conducteurs et de leur personnel. Au delà de l'achat (ou de la vente) de formation, une assistance très personnalisée semble nécessaire pour accompagner le responsable d'entreprise qui a lancé des actions de formation, et pour l'aider à les valoriser et à les poursuivre.

Une fois la décision prise d'engager un effort de formation, toutes les difficultés ne sont pas pour autant gommées. La petite entreprise de transport est bien souvent très légèrement structurée, son responsable, très polyvalent, est absorbé au quotidien par l'exploitation. La disponibilité d'un interlocuteur, expert à la fois en formation et administration de la formation, au fait des contraintes d'exploitation pesant sur les entreprises de transports, est donc précieuse pour soutenir le projet de l'entreprise. Cette présence est même indispensable pour que le projet de formation soit mené à son terme, et pour qu'une évaluation en soit faite, même si, dans certains cas, il s'agit davantage de sensibiliser le responsable d'entreprise à des changements de comportements, de climat, dans l'entreprise, que de chiffrer des résultats.

Il ne serait pas très étonnant de constater qu'au delà du soutien logistique et de conception à la formation, un tel suivi débouche sur une sorte d'assistance à la gestion sociale, glissement dans la demande que les Conseillers emploi formation de l'AFT ont déjà constaté. Sous cet aspect de l'accompagnement, on trouve une seconde raison pour déployer plus largement ce type de structure en direction des petites entreprises de transport .

### 5.3 - Des dispositifs incitatifs différents

Enfin, l'expérience en demi-teinte de l'Engagement de développement de formation - Transports pour les petites entreprises conduit à suggérer des dispositifs incitatifs différents.

Remarquons de prime abord qu'il serait bon de **simplifier le dossier** pour les petites entreprises, de le rendre annuel et non pas triennal. Un tel dossier initial d'un an pourrait évidemment faire l'objet de prorogations contractuelles entre le financeur et l'entreprise.

On pourrait imaginer de les **cibler sur tel ou tel objectif prioritaire** (taille d'entreprises, type de transformation à stimuler par exemple), et de prévoir plusieurs degrés d'exigences selon le degré de structuration des entreprises. En effet, est-il réaliste d'avoir les mêmes exigences de procédure, de stratégie et de contenu, s'adressant à des groupes de plusieurs centaines de salariés ou à des PMET, pour prendre les deux extrémités de l'échantillon ? L'expérience semble montrer que les premiers se mobilisent avec plus de facilité que les secondes. Etait-ce là l'objectif du dispositif ?

Les nouvelles dispositions de la loi quinquennale sur l'emploi et la formation vont très vraisemblablement donner naissance à un cadre renouvelé pour les engagements de développement de la formation de branche. Le niveau régional peut s'avérer plus propice à la construction de dispositifs centrés sur des objectifs ou des publics bien ciblés. En cohérence avec des objectifs régionalement définis, les partenaires sociaux et institutionnels concernés pourraient mettre au point des outils de sensibilisation au plus près des entreprises (communication, marketing, conseil etc.).

**Sur le plan du financement, la régionalisation** pourrait avoir des effets positifs, pourvu que la branche définisse préalablement et paritairement des axes prioritaires d'action, dans un dispositif qui permette la souplesse au niveau régional. Les actions retenues seraient alors mises en oeuvre par les acteurs régionaux.

On pourrait aussi imaginer des dispositifs qui permettent à des petites entreprises d'agir dans un **contrat collectif** (mutualisation des moyens y compris de "logistique" des dossiers). Il serait intéressant qu'un

EDDF collectif puisse être monté, qui associerait une douzaine d'entreprises dans une région, et complété le cas échéant par EDDF individuels, par exemple.

Il faudrait concevoir un dispositif qui prenne en compte, certes, le taux de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle continue, mais aussi l'effort de financement de formation en direction des salariés les moins qualifiés, de même que l'importance de l'effectif qui a été concerné par les actions de formation. Enfin, l'effort financier requis devrait être adapté à la taille de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans le dispositif actuel.

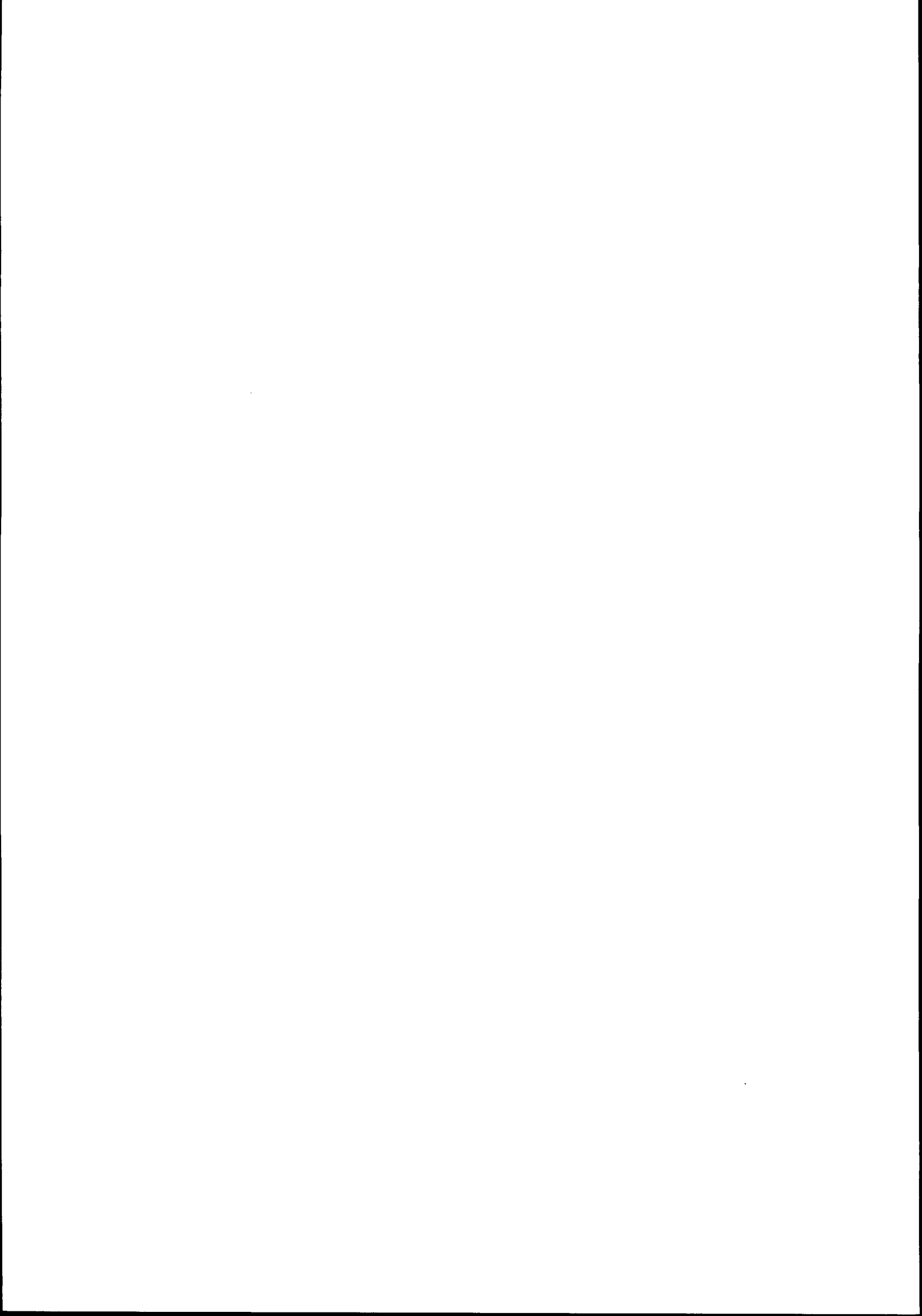
Enfin, il faudrait mettre au point une mesure très incitative pour le **remplacement des conducteurs**, occasionné par les formations de courte durée à la sécurité, ou à la réglementation ; il s'agit d'alléger au moins sur le plan financier le problème actuel de l'arrêt d'un véhicule du fait de la formation de son conducteur "titulaire".

\*  
\* \*

## FORMATION CONTINUE DES CONDUCTEURS DANS LES PMET DE MOINS DE 50 SALARIES

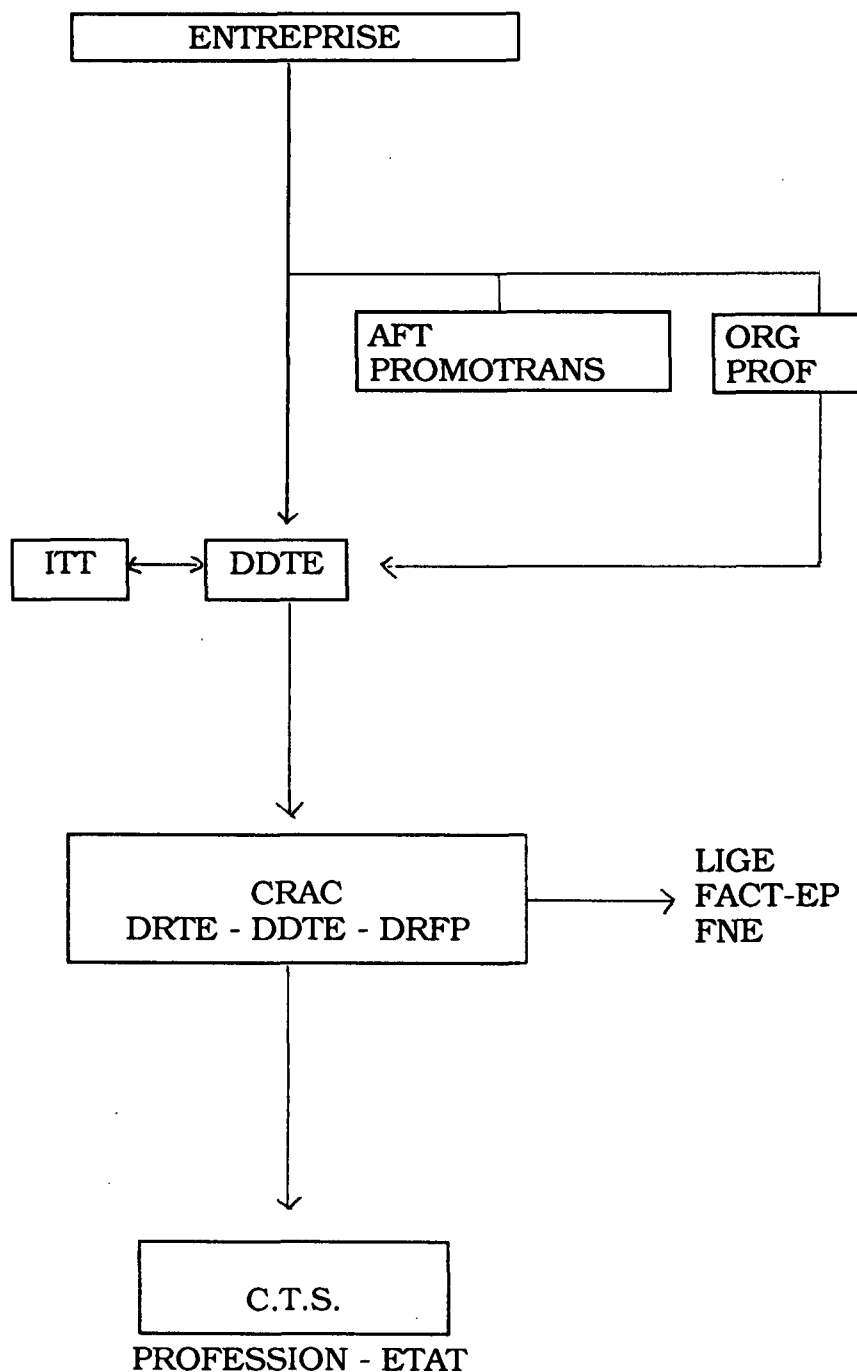
localisation	spécialité	effectif	profil du dirigeant	déclencheur	recrutement	formations
Champagne (Reims)	matières dangereuses gaz, trafic régional	38 sal. 37 conduct.	moderniste, 2de génération	habitude de la formation liée aux MD, certif. qualité, EDDF	local ou ANPE, testé en roulant en double quelques jours pas de turn-over	initiation qualité, éco. sécurité samedis matins et à l'extérieur de l'ent. 1 resp. qualité
Champagne (rurale)	agro-alim, agric., matériaux T.P. pendant morte saison agric.	11 sal. dont 9 cond., + 4 saisonn.	2de génération ancien agent E.D.F.	recherche qualité de service + audit, sensibilisé à gestion ressources humaines + expérience réussie de promotion de salarié après formation	très local, important chômage, emploi encore souvent parallèle à petite activité. agric. pas de turn-over	projet formation éco. sécurité, relations commerciales pour tous les conducteurs
Picardie (Amiens)	zone longue inter, pièce détachées, peintures pour automobile	47 sal. dont 40 cond.	2de génération, sensibilisé à la gestion, ouvert à la coopération	maîtrise des coûts, engagé en GIE et dans certif. qualité à l'instigation de son chargeur	très local, priorité à expérience profession. et à la présentation pas de turn over	format. éco. sécurité systémat. et renouvelé camion arrêté pdt stage 1 resp. qualité en cours de recrutement
Picardie (rurale)	transports zone courte 60 %, en ZL 40 % par parc propre (1/3 CA) affrètement (2/3 CA)	32 sal. dont 23 cond.	femme, ayant repris en 1983 une affaire familiale en difficultés	recherche stabilisation et extension de la clientèle par qualité et fiabilité du service et polyvalence du personnel mêmes exigences pour affrétés permanents ; certif. qualité engagée	très local, recommand. du personnel en place, qualités personnelles + import. que diplôme pas de turn over	format. éco. sécurité + rappel si nécess. ATMD colis pour tous, lic. cariste pour tous dossier EDDF en montage, 1 resp. qualité envisagé
Rég. parisienne (95)	T. frigorifiques	34 sal.	ancien vendeur de formation,	restructuration de l'ent. après reprise par une ent. engagée dans un EDDF	sur diplôme form. prof. transports et sélection	à l'état de projet : qualité et comportement commercial

Midi-Pyrénées (Toulouse)	T. frigo, primeurs, en régional, pour grande distribution (2 clients)	25 sal. dont 19 cond. + saisonn.	2 frères, . 2de génération 1 spécialisé dans la technique, l'autre dans la gestion	action d'amélioration des conditions de travail + intérêt pour qualité de service et de relations commerciales ; perspective certif. qualité ; volonté de diversification	sélection sur qualités personnelles (aptitude à anticiper, politesse, fiabilité) en plus de l'expérience profess.	projet de formation d'un dirigeant afin de former les cond. en éco. sécurité, entretien matériel frigo, rapport avec clientèle
Midi-Pyrénées (rurale)	Messagerie, un peu de ZL, pas d'international affrètement, stockage clientèle PMI PME régionales	74 sal. dont 50 cond.	2de génération, études supérieures, a voyagé, responsab. consulaires	convention CRAM d'amélior. des condi. de travail, souci de revalorisation de la profess. de conducteur par qualité de services	local, candidatures spontanées, recomb. recrut. même sans permis si motivation + qualités personn. pas de turn over, mais chômage local.	programme visant tous cond. 5 par 5, par demi-journées, éco. sécurité, rglement.soc. chargement, communic. hygiène alim., repérage cartographique
Midi-Pyrénées (Toulouse)	Déménagement indust.	5 petites sociétés ensemble 113 sal.	direction de style administratif, avec encadrement opération. étoffé	convention CRAM sur amél. cond. de travail avec volet "communication, relations dans les équipes et org. des chantiers de déménagement" essentiel.	difficile du fait de la dévalorisation des métiers de porteurs de charges, et de leur médiocre rémunérat.	démarche participative avec formateur sur site de travail, 2 x 2 h par semaine pendant 2 mois format. pas du tout scolaire ; vise tous membres des équipes
Rhône-Alpes (aggl. lyonnaise)	zone courte, messag., stockage	47 sal. dont 35 cond	2de gén., expérience profes. antérieure en auto-école, style de direction familial	volonté de développer qualité et professionnalisation des services en direction d'une clientèle de PME PMI régio. en rayonnant autour de Lyon	recrutement dans localités rurales avoisinantes ; qualités personnelles dont capacité à s'attacher à l'entreprise Pas ou peu de recrut. de citadin	format. éco-sécurité regroupant les cond. par 12, le samedi, avec repas au restau. occasion pour le patron de parler avec les conducteurs.

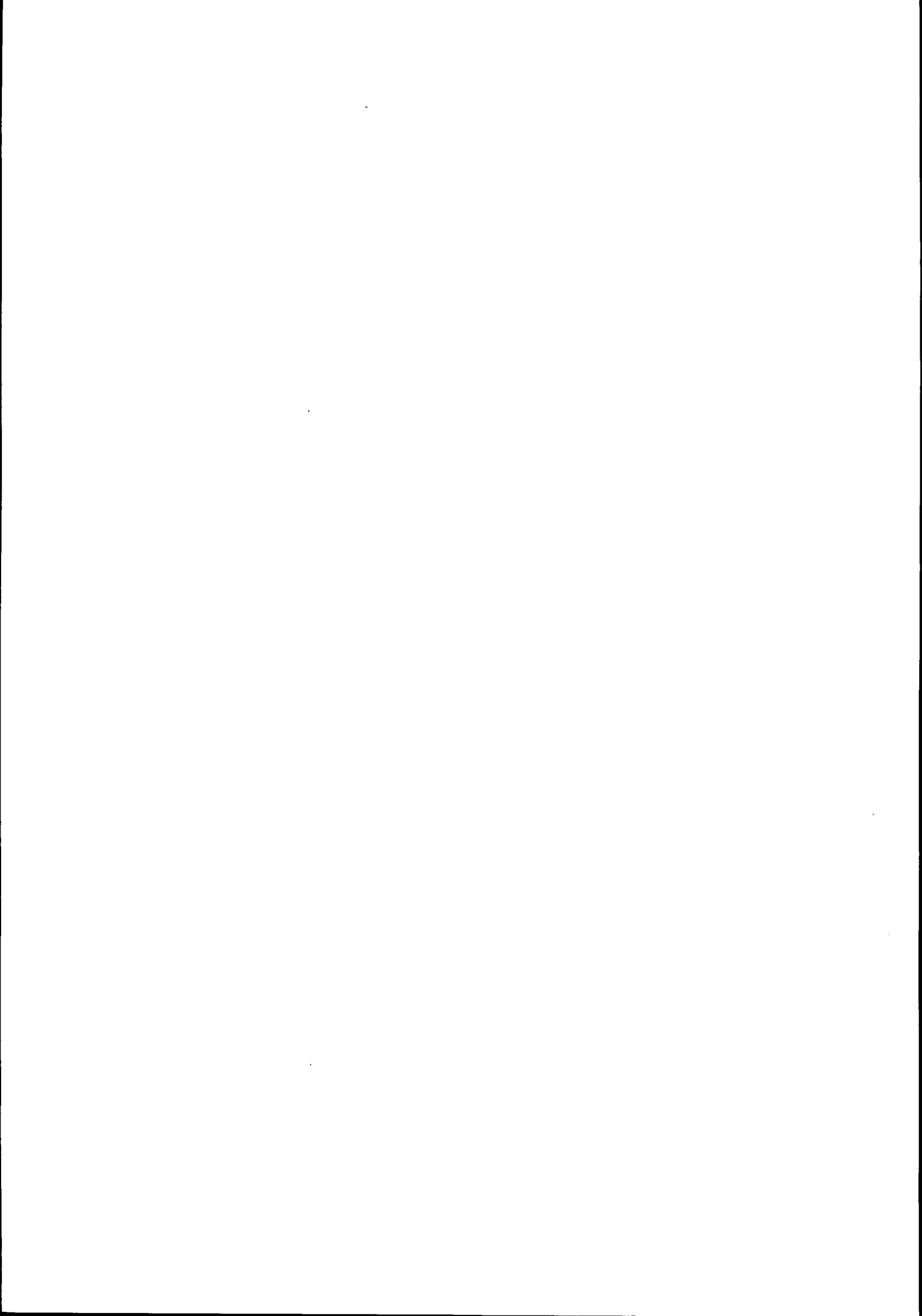


**SCHEMA D'INSTRUCTION DES CONVENTIONS D'ENGAGEMENT  
DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION DANS LES TRANSPORTS**

-----



- DDTE : Direction départementale du travail et de l'emploi
- ITT : Inspection du travail dans les transports
- DRFP : Délégation régionale à la formation professionnelle
- CTS : Comité technique de suivi
- CRAC : Comité régional des aides au conseil



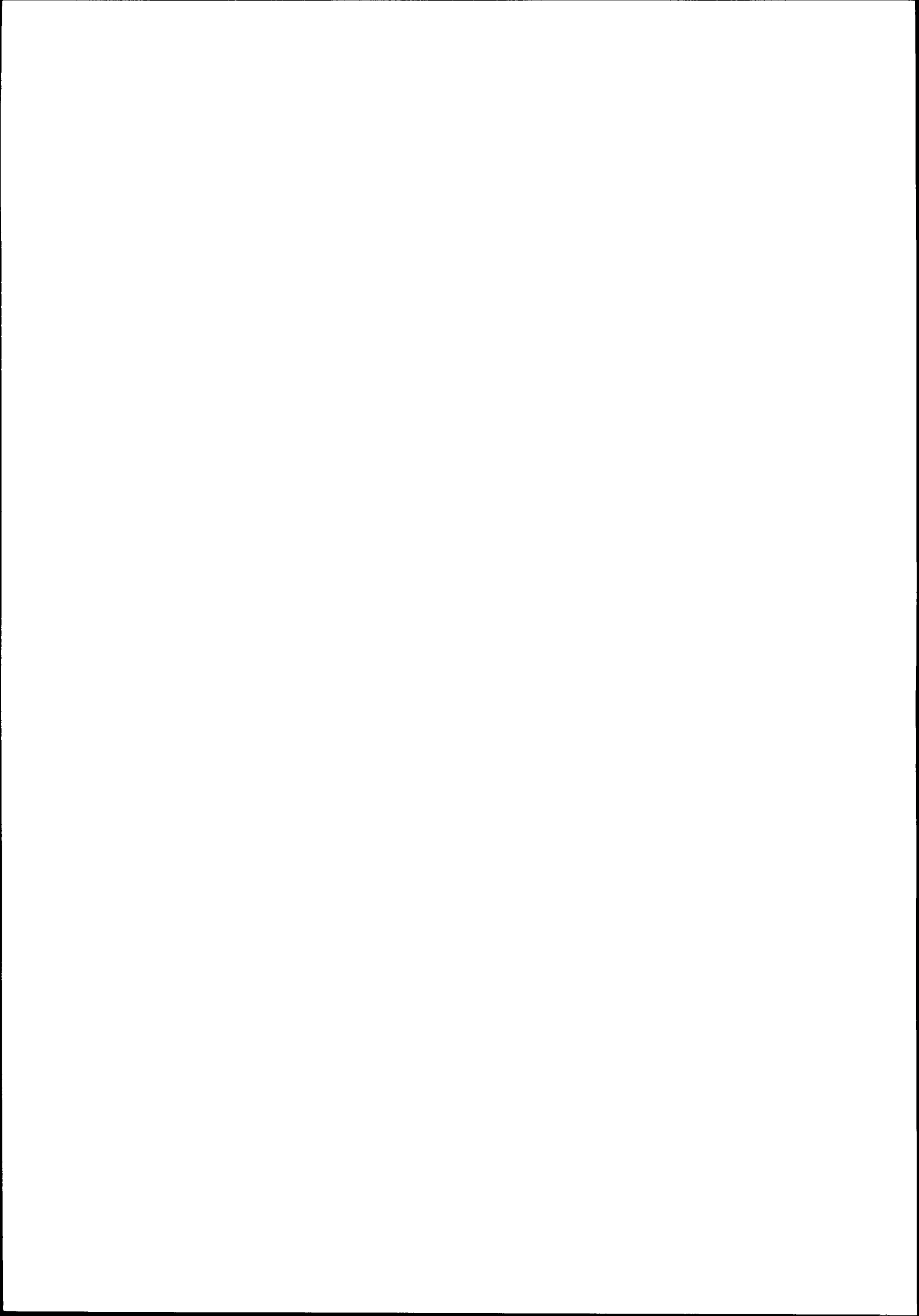


**ENGAGEMENTS DE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION  
DANS LES TRANSPORTS ROUTIERS ET LES ACTIVITÉS AUXILIAIRES  
DU TRANSPORT**

---  
(Annexe V à l'accord-cadre relative aux coûts estimatifs des actions  
de formation prioritaires sur les années 1991, 1992, 1993 et 1994)

(en KF)

ACTIONS	ANNÉES			COUT TOTAL 1991 à 1994
	1991 et 1992	1993	1994	
<b>I- Actions de formation</b> Elévation du niveau de qualification et spécialisation des personnels de conduite.....	22 000	31 000	42 000	95 000
Développement des capacités et amélioration des performances individuelles des chefs d'entreprises occupant moins de 50 salariés.....	350	350	350	1 050
Apprentissage et pratique des langues étrangères.....	9 000	13 000	18 000	40 000
Qualification des personnels d'encadrement au-delà des seules compétences techniques.....	3 000	3 600	5 800	12 400
<b>Sous -Total I.....</b>	<b>34 350</b>	<b>47 950</b>	<b>66 150</b>	<b>148 450</b>
<b>II- Actions d'accompagnement</b> Tableaux de bord régionaux.....	140	30	20	190
Conseil emploi et conseil formation.....	100	100	100	300
Enseignement individualisé.....	350	75	75	500
Promotion de l'accord.....	150	100	50	300
Formation des formateurs.....	800	1200	1200	3 200
"Promotion-Transports".....	120	120	120	360
<b>Sous-Total II.....</b>	<b>1 660</b>	<b>1 625</b>	<b>1 565</b>	<b>4 850</b>
<b>Totaux.....</b>	<b>36 010</b>	<b>49 575</b>	<b>67 715</b>	<b>Ens. général 153 300</b>



**Compte rendu de la réunion du 10 juin 1994**  
**de la Commission Sociale et de la Sécurité du C.N.T.**  
**consacrée à l'examen du rapport**  
**"Quels leviers pour la formation dans les petites entreprises**  
**de transports routiers ?"**

---

Après une brève présentation du texte, la discussion est engagée à la fois sur l'analyse proposée des caractéristiques des entreprises engagées dans des actions de formation de leurs conducteurs, et des pistes d'action suggérées.

**A - Les points importants ressortant du débat**

- **Le ciblage d'actions de formation**, à la fois à partir de thèmes mobilisateurs, ou selon des secteurs d'activités est indispensable ; il sera facilité par la loi quinquennale qui confère aux régions des pouvoirs importants de fixation de priorités.

- **La sécurité routière** constitue certainement un objectif mobilisateur de formation des conducteurs de première importance.

- **L'accompagnement** des petites entreprises (jusqu'à 50, 70 personnes) dans les démarches de formation qu'elles engagent, est une nécessité.

- **La mutualisation des moyens** doit être développée, accompagnée des nécessaires dispositions d'organisation du recours aux fonds mutualisés, pour les petites entreprises, au delà du seuil actuel de 10 salariés.

**B - La relation plus détaillée du débat**

Trois réactions à la lecture du texte nous étaient parvenues avant la séance.

**M. Hontang (FGAAC)** met l'accent sur l'importance du contenu de la formation pour la motivation du personnel, ainsi que sur les conditions matérielles de son organisation, qui influent sur son acceptabilité.

Il insiste sur l'importance d'intégrer dans les formations des connaissances formant pré-requis qui facilitent éventuellement le reclassement ou la reconversion professionnelle des conducteurs, en cas d'inaptitude par exemple.

**M. Barbero** signale le frein que peut constituer pour le départ en formation la perte des indemnités de frais de route. Il estime pour sa part que sans plus-value professionnelle, il n'y a pas d'engagement personnel.

Il souhaite que le CAP de conducteur routier, assorti d'un certificat de capacité professionnelle, soit exigé pour accéder à un emploi de conduite, à l'instar de ce qui existe en aérien, ferroviaire, maritime.

**M. Merlet** insiste sur la nécessité de stimuler les coopérations, les synergies entre acteurs différents (CRAM, Fonds de conseil, DRE, compagnies d'assurances) sur des thèmes mobilisateurs comme la sécurité, pour construire des actions de formation, à l'instar de ce qui est présenté dans le rapport à propos de la région Midi-Pyrénées.

Dans la discussion qui suit, on remarque une certaine convergence de l'analyse et des suggestions faites par les participants.

**M. Ruiz (CGT)** pose un certain nombre de questions en amont du problème étudié :

- quel suivi des entreprises qui naissent tous les ans, et souvent disparaissent ?
- comment mettre en avant une expérience régionale comme celle de Midi-Pyrénées, sans chercher à évaluer en termes d'emploi ses répercussions ?
- quel impact peut avoir le contrat de progrès qui au demeurant est un contrat fictif puisque signé par personne ?
- le texte insiste sur la nécessaire fidélisation du conducteur : comment fait-on pour fidéliser un conducteur ? Attention au fait que la bonne formation initiale ne suffit pas. Le conducteur de l'accident de Courtenay n'avait-il pas un CFP comme formation initiale ? Il faut comprendre les conditions de travail dans le contexte de la fidélisation.
- l'échantillon de l'étude proposée est trop restreint pour être significatif. Il faudrait pratiquer un véritable audit sur la formation professionnelle.
- il est suggéré dans le rapport de former les chefs d'entreprise à la gestion. N'y a-t-il pas détournement du système si, pour parler de formation professionnelle des salariés, il faut d'abord parler de la formation des patrons ?
- enfin, les suggestions de ciblage sont discutables. Tous les conducteurs doivent être formés, sans distinction de secteur ou de taille d'entreprise.

**M. Yverneau (CFDT)** fait allusion à son expérience de travail dans une entreprise de 35 salariés, où n'existait aucun plan de formation, les sommes collectées restant trop modestes. Les difficultés administratives sont dissuasives pour les petites entreprises. On s'aperçoit par exemple au comité de suivi de l'EDDF, qu'en Ile de France, les grandes entreprises ont absorbé l'essentiel des moyens de l'EDDF.

De plus, quand il y a formation, elle est souvent consacrée à l'informatisation, et aussi à la formation des commerciaux. Bien peu de choses sont faites en direction du personnel ouvrier. Parfois, on fait plaisir aux conducteurs en leur faisant passer un permis complémentaire, le plus souvent en auto-école.

Tout ceci fait émerger une question. La mutualisation des moyens ne dynamiserait-elle pas la formation dans les petites entreprises ? L'expérience des entreprises de moins de 10 salariés astreintes au versement de 0,15 % depuis le 1er janvier 1993 dans un système mutualisé démontre que les petites entreprises sont très demanderesses, dès lors que le recours n'est plus limité à des moyens propres nécessairement très restreints.

Le problème du remplacement pointé dans le rapport est aussi important. Des formations sont effectuées en trop grand nombre le samedi. Il ne faudrait pas que les mesures préconisées dans le cadre du groupe contrat de progrès renforcent cette tendance.

Il faut trouver des fonds pour mettre au point un système de remplacement des conducteurs, à l'instar de ce qui est fait en Hollande.

Si la formation est liée à la fidélisation du personnel, c'est alors le problème général de la revalorisation des salaires qui est posé.

**M. Liano (AFT)** réagit à la suggestion faite de renforcer les effectifs de conseillers emploi formation ou conseillers formation entreprises, en évoquant l'ensemble des moyens de contact avec les entreprises dont disposent les organismes de formation. Il évoque notamment les forces de l'AFT, ses 25 directeurs régionaux, ses 20 délégués régionaux, et les 15 formateurs spécialisés dans les entreprises de moins de 20 salariés. Des actions spécifiques sont en effet développées par l'AFT en direction des entreprises de moins de 20 salariés, identifiées véritablement comme les petites, dans le cadre du club "Route et progrès" et les formations qui leur sont proposées sont quasiment gratuites. Au delà, l'entreprise se comporterait déjà autrement.

En matière de collecte des cotisations 0,15 % des entreprises de moins de 10 salariés, l'AFT a reçu les versements de 20 000 adhérents, le versement moyen s'élevant à 650 F. Avec des sommes si petites, la mutualisation est indispensable. Si en 1993, l'exercice est excédentaire, les demandes seront vite supérieures aux fonds disponibles.

Les produits de formation doivent répondre à des préoccupations immédiates pour que les petites entreprises soient attirées vers la formation. Il faut un petit audit préalable à la construction d'un plan d'intervention, dont une partie sera financée par la taxe parafiscale, et l'autre par un financement de l'organisme collecteur. Si l'entreprise a un management ouvert et moderne, elle fera de la formation.

M. Liano est assez d'accord avec l'idée d'un développement sectoriel de l'offre de formation. Il faudrait créer des pools d'entreprises autour de projets thématiques comme l'informatisation, l'utilisation d'outils de base pour l'analyse de coûts, la gestion sociale, la sécurité etc., ou regrouper des entreprises qui se connaissent.

Concernant l'EDDF, M. Liano rappelle qu'il a été mis en place après signature des conventions régionales fin 1992, soit en pleine crise, et que dans un tel contexte, il était bien difficile aux entreprises de décliner une stratégie sur les trois ans à venir. Certes, la barre en effectif était fixée à 500, mais de nombreuses filiales de grands groupes ont eu recours au dispositif. Au global, 30 % de petites entreprises y ont quand même accédé.

Pour **M. Gilquin, chargé à la Délégation à la Formation Professionnelle de l'Engagement de développement de la Formation dans les transports**, il est clair que les grandes entreprises ont tendance à occuper le terrain de l'EDDF. Le comité de suivi essaie d'endiguer cette tendance.

On arrive aujourd'hui au terme de la période prévue pour le dispositif, et on va tenter son évaluation. D'une part, le comité de suivi va se réunir début juillet pour analyser les résultats chiffrés, d'autre part, un consultant extérieur mènera une évaluation qualitative.

Il est certain que ce dispositif aura des suites. On y réfléchit. La loi quinquennale offre des possibilités intéressantes de définir au plan régional des priorités et des objectifs. Par contre, la suggestion d'ouvrir le bénéfice de subventions à des opérations sans qu'elles répondent à un cadre prédéfini d'objectifs de formation, n'est pas pertinente. C'est le système du crédit impôt formation qui doit alors être sollicité, qui n'est assorti d'aucune définition d'objectifs de formation. Pour la définition d'objectifs précis et adaptés, le Ministère du travail compte sur les professionnels et sur les organisations syndicales des branches professionnelles. Mais d'après M. Gilquin, un dispositif futur de subvention ne devrait pas soutenir des actions de perfectionnement courtes, mais au contraire, celles qui sont "qualifiantes".

Certes, il faut simplifier les procédures, et faciliter le remplacement des salariés, à l'évidence pas aidé dans les entreprises de transport par le dispositif existant. La moyenne de durée de formation n'excède pas 40 h ! L'inadaptation du dispositif d'aide au remplacement a déjà été maintes fois signalé, et il ne concerne pas que les petites entreprises de transport. Mais ceci est malheureusement contradictoire avec un système d'encadrement des décisions de plus en plus exigeant.

Concernant la mutualisation de moyens, il est clair que la mise en commun de moyens favorise des politiques cohérentes et efficaces.

En conclusion, M. Gilquin remarque qu'on s'est habitué avec la formation professionnelle, à panser les plaies de la formation initiale. Tout progrès de la formation initiale ne peut que soulager la formation professionnelle !

**M. de Marne (UFT)** appuie cette remarque en rappelant que le contrat de l'EDDF concluait bien sur la nécessité d'investir dans la formation initiale plutôt que sur la formation continue. Quel peut être l'avenir ? On peut penser à des plans de formation ciblés pour les PME, à l'instar des initiatives des déménageurs, qui ont mis au point des actions de formation liées à l'introduction des monte-meubles dans les entreprises, des actions de formation visant l'informatisation, les matières dangereuses, avec mutualisation pour les petites.

M. de Marne ajoute à son propos une note dactylographiée, qui insiste sur le caractère trop limité de l'étude pour lui accorder valeur générale, et apportant des correctifs à certaines informations factuelles.

**M. Bonneval (STAS - DTT)** a noté l'acuité du problème du remplacement des salariés, et fait connaître une initiative de plusieurs entreprises pour y répondre qui démarre sur la zone industrielle de Lyon-Corbas. Il est intéressé à approfondir les possibilités réglementaires du "groupement d'employeurs" proposées par le Code du travail et récemment simplifiées par la loi quinquennale.

Par ailleurs, un bon axe de développement d'objectifs de formation lui paraît être la sécurité et la prévention des accidents du travail.

**M. Cambon, (DSCR)**, insiste sur l'importance prise par les circulations faites à titre professionnel (trajet ou travail) dans la sinistralité, dans le nombre de morts, et dans le nombre de journées perdues. Il s'agit là d'un enjeu essentiel, et on pourrait y voir la possibilité d'actions stratégiques en matière de sensibilisation et de formation. La formation pourrait être développée dans cet objectif de sécurité par un partenariat associant la profession, les pouvoirs publics et aussi les compagnies d'assurance.

**M. Soued (CRAM)**, indique que les moyens des CRAM sont malheureusement limités. Néanmoins, des initiatives locales sont développées, comme celle citée en Midi-Pyrénées. Dans cette même région, une action a aussi été lancée en direction des déménageurs.

Concernant le risque circulation, la CRAM milite depuis de longues années pour un renforcement important des exigences du permis de conduire, et pour une diminution du nombre des permis délivrés tous les ans.

L'approche "sécurité routière" est également soutenue par **M. Gilquin**, qui indique que la Délégation à la Formation Professionnelle est disposée à en-

courager les initiatives en matière de formation qui viserait à augmenter la sécurité routière.

**M. Marcet (Promotrans)** note que le rapport recoupe les observations faites par Promotrans. Il se penche sur les entreprises de moins de 50 salariés, ni petites ni grandes, qui sont néanmoins d'une taille suffisante pour commencer à réfléchir sur elles-mêmes.

On peut en effet distinguer parmi les entreprises de transports routiers plusieurs strates. Les plus petites ne sont sensibles qu'à l'obligation, et pour elles, on ne peut vraiment travailler que sur la formation initiale, dans les organismes de formation ou à l'Education Nationale. Les 10 à 50 constituent déjà une autre catégorie, à l'égard de laquelle le rapport insiste sur un point essentiel, à savoir le besoin d'accompagnement. Sans l'appui du conseiller formation entreprises, le chef d'entreprise va vite abandonner.

Au delà, on a de grandes entreprises, structurées, qui ont moins de mal à définir une politique de formation, et qui iront chercher les conseils dont elles ont besoin.

Le financement de la formation, avec les multiples cotisations obligatoires (2,1 % de la masse salariale au total), n'est pas un réel obstacle, mais à condition qu'on mutualise davantage, en réfléchissant à l'organisation de tours de rôle adéquats, qui viabilise cette mutualisation.

Pour rendre efficace l'appareil de formation, il faudrait rendre les partenaires (professionnels et partenaires sociaux) suffisamment responsables jusqu'à assumer au niveau régional des décisions d'orientation, de sélection, dans l'offre de formation en formation professionnelle, continue comme initiale.

\*\*\*