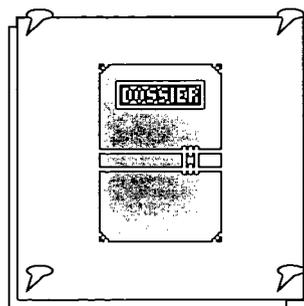


QUELS LEVIERS POUR LA FORMATION DANS LES PETITES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES *?

Marie Wierink (CNT), Gérard Boussac (OEST)



Alors que les transports routiers et urbains, y compris les grandes entreprises nationales (GEN), n'affectent en 1991 que 2,74% de la masse salariale à la formation professionnelle, et se classent parmi les secteurs peu dépensiers (moyenne générale 3,20%), les PMET** de moins de 50 salariés sont encore moins impliquées dans la formation professionnelle. Elles occupent pourtant plus de 50% de la main d'oeuvre de la branche des transports routiers de marchandises, et un pourcentage encore plus important des conducteurs.

Les pratiques de formation continue peuvent favoriser l'atteinte d'objectifs très importants : la sécurité du travail et de la circulation, l'amélioration de la qualité de service et l'adaptation au changement, tout en contribuant au changement de climat social et à la diminution de la mobilité dans les entreprises.

Cet article s'interroge sur les moyens susceptibles de stimuler la demande de formation pour ces petites entreprises.

Nous avons alors adopté une démarche paradoxale et nous sommes penchés sur le cas d'entreprises formant contre-exemple. Nous avons postulé que la rencontre d'entreprises particulièrement bien impliquées dans une démarche de formation de leur personnel éclairerait, "en creux", les raisons de la non-participation des petites entreprises à la formation.

Au cours d'une dizaine d'entretiens, il est apparu possible de repérer des traits communs caractérisant ces entreprises et leurs démarches. Nous proposons ensuite quelques pistes d'action propres à créer un contexte favorable à l'émergence de projets de formation.

La méthode poursuivie

Les conseillers emploi formation de l'AFT et les conseillers formation entreprises de Promotrans de quatre régions nous ont aidés à identifier et à rencontrer une dizaine d'entreprises de secteurs d'activité différents. La tâche n'a pas été facile, tout particulièrement en région parisienne. Cette difficulté concrète a confirmé que les entreprises de cette taille, motivées par la formation, sont très peu nombreuses.

Les entretiens, non directifs, ont duré deux heures, dans les locaux de l'entreprise. Après avoir caractérisé l'entreprise, son activité, nous avons fait s'exprimer le chef d'entreprise sur les projets de formation ou les actions de formation engagées à l'égard des conducteurs.

Très vite, dès les premiers entretiens, il nous est apparu que le contenu des actions de formation n'était pas très original. Il s'agit souvent de formations de type conduite économique et sécurité, mises en oeuvre avec une pédagogie

* Le texte de cette étude est joint en annexe au rapport 1993 du Conseil national des transports sur l'évolution sociale dans les activités du transport terrestre et aérien en 1993. Ce rapport peut également être consulté au Centre de documentation de l'Oest.

**Petites et moyennes entreprises de transport.

EMPLOI

active basée sur l'expérience du conducteur, et qui constituent un produit de qualité offert depuis longtemps par les organismes de formation. Mais l'essentiel de ce qui nous était dit par nos interlocuteurs, tient plutôt à la **dynamique** qui les avait portés vers l'idée de formation de leur personnel, et ce sont les ressorts de cette dynamique que nous avons voulu mettre en valeur.

Qui sont celles qui agissent?

Les entreprises rencontrées ont quelques traits caractéristiques en commun :

- leurs responsables ont souvent un itinéraire professionnel ou de formation diversifié, dans d'autres secteurs que le transport,
- ils accordent une grande attention au recrutement et à la stabilité de leur personnel, se fiant, pour compléter l'expérience professionnelle du candidat, à leur intuition (et à leur perception subjective des qualités personnelles du candidat), et / ou à leur réseau personnel ou local. Ils sont attachés à garder leur personnel et cherchent un faible taux de rotation de leurs effectifs.
- ils appartiennent à des secteurs marqués par le souci de la qualité (frigorifique, messagerie et affrètement, matières dangereuses), travaillent en zone courte, la zone longue étant sous-représentée parmi les entreprises qui nous ont été signalées.

Les déclencheurs de la démarche formation

Leur engagement dans la formation répond à des facteurs de dynamisation, les "déclencheurs" :

- soit une dynamique interne : projet de développement ou de consolidation de la position de l'entreprise, parfois soutenu par un audit, ou projet d'affirmation de qualité de service (certification en vue ou non), appuyés sur le fait que les entreprises dans ce cas ont une activité peu subordonnée (clients en direct et non en sous-traitance). On a souvent affaire dans ce cas à un dirigeant d'entreprise animé d'une volonté de développement ou de changement en rupture ou en infléchissement par rapport à des pratiques de direction antérieures,
- soit une dynamique externe : obligation de certification, ou campagne de sensibilisation à un objectif. Notre rapport donne l'exemple d'une collaboration entre le conseiller emploi formation de Midi-Pyrénées avec la CRAM* locale, sur le thème de l'amélioration des conditions de travail. Ceux-ci ont animés une campagne de sensibilisation, assortie de subventions, à laquelle peuvent souscrire les entreprises intéressées. Les entreprises qui se sont associées à cette démarche ont été amenées à faire d'abord le diagnostic de leurs conditions de travail. Puis, elles ont été assistées dans la définition d'un programme d'amélioration de ces conditions de travail. Pour emporter aide et subventionnement de la démarche, ce programme se doit de comporter un volet investissements en matériel ou en installations mais aussi en lien avec ces investissements, un volet formation du personnel.

D'autre part, les entreprises engagées dans la démarche de certification sont amenées, dans le cadre de la réflexion sur les procédures de travail, à identifier les besoins de formation complémentaires des différentes catégories de personnel. Ceci constitue un facteur puissant de dynamisation de la formation.

Pour des entreprises de cette taille, sans assistance ou accompagnement, la démarche de formation ne prend pas. L'assistance tout au long de la démarche de formation, de l'aide à l'émergence des besoins ou du projet jusqu'à la gestion des problèmes pratiques et relationnels liés à sa réalisation, est capitale pour la réussite de la formation. L'employeur a besoin de se sentir assisté, soutenu, tout en restant impliqué.

EMPLOI

Des pesanteurs à dépasser

Les freins au développement d'une attitude participative à la formation sont encore nombreux :

- le dispositif EDDF *(engagement de développement de la formation), généreux et ambitieux, n'a pas séduit les PMET de moins de 50 salariés, parce que trop complexe dans sa mise en oeuvre. Le nombre d'acteurs et d'institutions à impliquer pour la présentation d'un dossier et dans le mécanisme de prise de décision font ressentir la procédure comme trop complexe et trop exigeante. Avant la signature de l'EDDF, puis ensuite, les entreprises ont été peu impliquées dans les objectifs de développement de la formation. Le caractère restrictif des objectifs de formation retenus paraît en particulier peu adapté à la stimulation de la formation dans les PMET. S'il ne s'est pas agi d'un frein à proprement parler, il s'est sûrement agi d'une occasion manquée pour ce public.

- les difficultés financières des entreprises n'aident pas à engager des efforts de formation. L'absence de moyens ou l'incertitude quant à son avenir proche est le premier facteur dissuasif.

- le remplacement du salarié parti en formation, même pour une courte durée, renchérit la formation. En outre, il n'est pas facile de trouver pour peu de temps un bon remplaçant. Le dispositif légal d'aide au remplacement, ciblé sur des formations de longue durée, est particulièrement peu adapté au secteur.

- la motivation du personnel n'est pas toujours vive. Quelle reconnaissance de la compétence professionnelle acquise ou développée lui est-elle manifestée, sur le plan de sa situation, de ses conditions de travail ? Quelle manifestation d'intérêt de la part de son employeur pour l'effort qui lui a été demandé, ou pour le bilan qu'il retire de la formation qui lui a été dispensée ?

Quelles propositions pour les petites entreprises?

On peut avancer qu'il s'agit d'abord de créer un contexte favorable à la formulation d'une demande de formation, et ensuite d'accompagner la démarche de formation

La création d'un contexte favorable suppose en premier lieu d'aider à faire émerger pour l'entreprise des objectifs, au service desquels elle développera des projets de formation, plutôt que de faire une offre-catalogue de stages. Cette assistance peut être le fait de conseillers, du type des conseillers emploi formation ou formation entreprises mis en place par les organismes de formation de la branche, ou conseillers de gestion sensibilisés aux aspects ressources humaines. Mais leur nombre devrait être multiplié, pour répondre à l'atomicité des petites entreprises.

La seconde condition déterminante à l'engagement dans un projet de formation est certainement celle de la qualité des ressources humaines. Qualité du recrutement, qualité des conditions de travail, des relations dans l'entreprise, voilà autant de facteurs de la stabilité du personnel qui conditionnera la décision d'investissement formation.

La mise au point de dispositifs de subvention ciblés sur des publics déterminés ou à des objectifs définis peut aussi faire partie d'un contexte facilitant l'engagement des PMET dans la formation. On pourrait penser à des procédures simples et rapides, régionalisées, imaginer des conventions de mutualisation de moyens, pour coller aux spécificités locales, et chercher à mettre au point une aide au remplacement.

Dans cet esprit, nous avons appris, ultérieurement à la rédaction de notre rapport, que la DRE région Rhône-Alpes a mis au point, en collaboration avec les différents interlocuteurs institutionnels concernés par l'EDDF, une procédure de sollicitation de subventions d'EDDF originale. Elle repose sur la confection d'un dossier par l'entreprise qui devra mettre en avant le projet au service duquel la formation est envisagée, et préciser les indicateurs d'efficacité de cette formation qui lui sont pertinents. Il n'est cependant pas certain qu'un tel dossier soit aisément confectionné par une entreprise de moins de 50 salariés.

Le débat au CNT

Une fois la décision de formation prise, la petite entreprise a besoin d'un accompagnement très étroit, de la conception des actions de formation, à leur réalisation, et ce de manière individualisée. L'"après-vente" de la formation paraît particulièrement précieux, pour permettre de surmonter les difficultés qui s'élèvent en cours de route. Ce soutien doit être aussi personnalisé et continu que possible.

La discussion de ce rapport au CNT avec une partie des membres de la Commission Sociale a fait ressortir les points suivants : si l'échantillon d'entreprises enquêtées est apparu réduit aux participants, le travail mené a eu en revanche l'intérêt de mettre en avant la situation des petites entreprises jusqu'à 50 salariés. Ni aidées comme les micro-entreprises, ni armées sur le plan de la gestion des ressources humaines comme les grandes, elles constituent un public qui nécessite des moyens spécifiques.

L'accompagnement et l'assistance dans leur démarche formation de la conception à la mise en oeuvre est indispensable. La mise en commun de moyens par mutualisation permettrait, pour ces entreprises dont les moyens individuels affectés à la formation ne peuvent qu'être modestes, de concrétiser leurs projets de formation. Le démarrage de la formation dans les entreprises de moins de 10 salariés, dont les contributions collectées depuis peu sont mutualisées, semblent le démontrer.

La première expérience des trois ans de programme EDDF suggère la mise au point de dispositifs de soutien ou de subvention simplifiés, en même temps que la proposition d'objectifs de formation plus ciblés par thèmes ou adaptés à des spécificités sectorielles ou régionales, pour coller davantage aux besoins des petites entreprises. Enfin, la sécurité routière est apparue à tous les participants comme un des thèmes mobilisateurs prioritaires, requérant la coopération d'acteurs les plus divers (administrations, partenaires sociaux, compagnies d'assurances, CRAM notamment). ■

Le dispositif "EDDF"

Dans le cadre de la politique de stimulation de la formation professionnelle, les pouvoirs publics ont mis au point un dispositif contractuel et pluriannuel de subvention des efforts de formation à l'intention des branches s'engageant à dépasser les taux légalement obligatoires. Ce dispositif fait suite à une réflexion menée dans la branche professionnelle sur les évolutions prévisionnelles de l'emploi. C'est ainsi qu'après cinq études menées à partir de la fin 1988 - dans les domaines de la conduite, des emplois d'agent de maîtrise, des fonctions commerciales, des emplois spécifiques liés à l'ouverture du grand marché européen -, la branche professionnelle et l'Etat (Ministère des transports et Délégation à la formation professionnelle) ont signé le 19 septembre 1991 un contrat d'**engagement de développement de la formation** (EDDF). Ce contrat s'étale jusqu'au 31 décembre 1994.