

FORMATION COMMENT S'Y RETROUVER



La formation continue : un facteur d'enrichissement des compétences du personnel. Mais aussi un ressort efficace dans la course à la compétitivité des entreprises. Toutefois, les PMI hésitent devant l'ampleur du terrain à défricher : définition des besoins, choix du prestataire, meilleur rapport qualité-prix, impact de l'investissement, etc. Pourtant, les entreprises s'engagent de plus en plus dans des plans de formation. Tendances actuelles de la demande : l'informatique, la qualité et la technique.

Dossier réalisé par Sophie Brocas et Nathalie Rambaud. Illustrations : Thierry Didier.

Formation : les PMI en bonne voie

Faire évoluer les compétences et les qualifications dans les entreprises. C'est le principal apport de la formation professionnelle. Ponctuelle ou permanente, elle doit être réactive aux besoins du marché.

Employabilité». Ce néologisme made in Grande-Bretagne, qui désigne la nécessité de se former tout au long de sa vie professionnelle, revient en cadence sur toutes les lèvres et dans tous les discours. Or, derrière le terme technique, c'est l'homme qui se cache. Et pour cause. Désormais, la formule secrète de la performance tient au potentiel humain, seul capable de valoriser au mieux les capacités technologiques et de développer le capital en matière grise de l'entreprise. Pour faire face à la mondialisation de l'économie, les entreprises doivent répondre à des demandes nouvelles du marché, intégrer des technologies inédites, réorganiser leurs modes de production... Dans cette course au changement, c'est le dynamisme des équipes qui fait la différence. « *Les entreprises les plus prospères sont celles qui s'appuient sur un trépied équilibré combinant technologie, organisation et ressources humaines,* explique Edmond Robin, chef du service de développement de l'emploi industriel au secrétariat d'Etat à l'Industrie. *Après nous être concentrés sur les deux premiers aspects, nous abordons le troisième. Notre ambition est claire : jouer sur un éventail complet d'aides et de conseils pour aider les PMI à valoriser au mieux leurs richesses.* »

Or le capital humain est une ressource fragile, délicate, qu'il faut accompagner de façon pertinente si l'on veut le faire fructifier. Comment développer la capacité de chacun à s'adapter, à changer de métier, à apprendre, à se qualifier, à savoir se diriger dans de nouveaux savoirs ? Par la formation. Une arme stratégique qui permet aux entreprises de cibler finement leur action et de combiner la ou les solutions les plus adaptées à leurs attentes : recrutement d'un jeune diplômé, embauche de jeunes formés par la voie de l'alternance, formation continue des salariés... La France est d'ailleurs remarquablement équipée comparée aux autres Etats de l'Union européenne pour satisfaire les différents choix des industriels :

vivier dense d'écoles d'ingénieurs, filière pour une formation en alternance, loi de 1971 unique en Europe obligeant les entreprises à verser 1 % de leur masse salariale au titre de la formation professionnelle continue, aides et subventions européennes, nationales, régionales. La croissance économique et la défense de l'emploi résident dans l'utilisation pertinente de ces différents dispositifs.

Cher, compliqué et flou

Voilà pour la théorie. Mais la réalité est moins chatoyante. Car les PMI ne trouvent pas leur compte dans ce système. Trop cher, trop compliqué, trop flou, disent en substance les chefs d'entreprise. Résultat : sur les 135 milliards de francs dépensés globalement en 1996 pour la formation professionnelle continue, la part des PMI ne représente que 2 %. Un salarié d'une entreprise de moins de 50 personnes a ainsi deux fois moins de chances d'être formé que son homologue employé par une entreprise de plus de

500 salariés ! Dont acte. Ce sont principalement les grands capitaines d'industrie qui exploitent le vivier de la formation continue et non les PMI qui en ont pourtant le plus besoin. En 1997, selon l'enquête Perspectives 98 réalisée par Ipsos pour le compte d'Agefos-PME auprès de 400 entreprises françaises de 10 à 500 salariés, près de 60 % des PME affectent à la formation le budget minimum fixé par la loi et 50 % d'entre elles ne disposent d'aucun plan de formation. Et c'est déjà mieux que par le passé. Car un certain frémissement en faveur de cet investissement humain a soufflé en 1997 comme en témoignent les résultats de l'enquête (52 % des PME

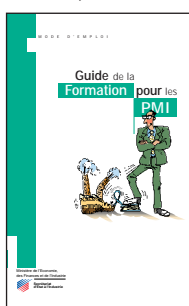
disposent d'un plan de formation en 1997 contre 42 % en 1996). Plus fréquents au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît, les plans sont plus volontiers bâtis à l'échelle d'une année qu'à l'horizon de plusieurs. Parce que les chefs d'entreprise se familiarisent timidement avec cet outil ou parce que les mutations ultrarapides de leur environnement freinent leur capacité de prévision ? Peut-être les deux. Parmi les populations ciblées, ce sont les employés (42 %) et les ouvriers qualifiés (40 %) qui bénéficient en premier lieu des formations continues, preuve que les décideurs ont compris la nécessité vitale d'enrichir la qualification de la main-d'œuvre de production. Les formations « reines » confirment cette tendance. Dans le hit-parade des formations prioritaires pour les entreprises, la qualité se taille la part du lion avec 43 % des modules sélectionnés par les entreprises. Elle est suivie de près par les formations techniques (42 %) et l'informatique (34 %). Reste que le bilan pourrait être meilleur. « *D'où notre volonté d'agir largement en*



Comment sélectionner les meilleurs prestataires parmi les 30 000 organismes de formation ?

partenariat notamment avec le ministère chargé de l'Emploi et de la Solidarité, l'Afnor et Agefos-PME pour inverser la donne et rééquilibrer la formation au profit des PME, principal vivier d'emplois. Notre parti-pris est simple : les entreprises ne doivent pas investir dans la formation pour faire chic mais pour relayer une stratégie précise», précise Edmond Robin.

Pour aider les entreprises à mieux utiliser les dispositifs de formation, les experts du secrétariat d'Etat et leurs partenaires ont commencé par leur donner la parole. Que demandent-elles ? D'une part, trouver des appuis pour formaliser leurs besoins : pas facile, en effet, de savoir précisément quelle formation est nécessaire pour améliorer la performance générale. D'autre part, et c'est la deuxième attente des entreprises, disposer d'un fil rouge pour choisir les formations présentant le meilleur rapport qualité-prix dans un marché touffu et anarchique. Un groupe de travail s'est aussitôt mis à la tâche. Sa première préoccupation : doter les entreprises d'un outil leur permettant de passer d'un besoin, confusément ressenti et mal défini, à une stratégie de formation précise. C'est l'objectif du *Guide de la formation pour les PMI* publié par le secrétariat d'Etat à l'Industrie en décembre 1997. Conçu avec des chefs d'entreprise par un expert du domaine, la société Atefo, il remet en place quelques idées reçues qui paralysent la décision. Oui, la formation peut être directement rentable à condition qu'elle tombe au bon moment et soit bien ciblée. Non, la formation n'est pas une prime au départ du salarié mais un motif supplémentaire d'adhésion grâce à une valorisation de ses compétences. Non, le remplacement d'un salarié en formation ne doit pas être un frein : il existe des aides pour ce cas de figure...



Au-delà de cette sensibilisation aux bénéfices de l'investissement, le guide aide aussi et surtout les responsables à cerner leur attente, à arbitrer entre une formation externe et une autre solution, à sélectionner une offre, à piloter les actions et évaluer leurs résultats (voir page 14). « Au final, ce guide permet aux entreprises d'y voir plus clair, précise Bernard Schneidermann, chef de mission au secrétariat d'Etat à l'Industrie. *Ce sont elles qui doivent guider le marché de la formation par des attentes précises et non l'inverse comme cela a été le cas jusqu'à présent.* » Pour compléter la démarche, l'année 1998 sera consacrée au deuxième chantier désigné par les entreprises : donner de la transparence au marché de la formation. 30 000 organismes s'y côtoient avec des prestations de qualité et de prix variables – on note des écarts de 1 à 10. Pour aider les entreprises à défricher le terrain, deux actions complémentaires sont en cours. Une marque NF Service élaborée dans le cadre de l'Afnor renseignera les entreprises sur le sérieux et la capacité de réponse des différents organismes, petits et grands. Un guide des 100 formations les plus utilisées par les PMI sera édité en 1998 pour faciliter les comparaisons. Des référentiels destinés à évaluer les compétences des salariés sont aussi, à l'image de ce qui est déjà réalisé dans d'autres pays européens, en cours d'élaboration. Et les prestations des écoles rattachées au secrétariat d'Etat à l'Industrie seront auditées pour vérifier l'adéquation entre la formation dispensée et les attentes des entreprises. Le marché de la formation professionnelle continue sera alors plus clair et plus lisible. Aux PMI d'en faire bon usage.

S. B.

[A CONSULTER](#)

Guide de la formation pour les PMI. Secrétariat d'Etat à l'Industrie, Délégation à la communication. Tél. : 01 43 19 64 44.



Les entreprises hésitent à remplacer un salarié qui part en formation. Pourtant des solutions existent...

Plan de formation : les dix questions à se poser

Conseils concrets et outils pratiques. Les dix conditions pour réussir la formation.

Extrait du *Guide de la formation pour les PMI*.

1 La formation est-elle la bonne solution ?

Inutile de foncer tête baissée dans une formation continue avant de vous être posé la question : quel est notre besoin de compétences ? La réponse varie selon que celui-ci est ponctuel ou permanent. Utilisation de concours extérieurs, formation interne ou externe : pour une entreprise, il y a mille façons d'apprendre.

2 Quel bénéfice attend-on de la formation ?

Avant d'aller plus loin, décideurs, cadres et salarié à former doivent s'interroger : quel est l'objectif ? Exemple : suite à l'arrivée d'une nouvelle technologie sur le marché, l'entreprise va acquérir un équipement qui nécessite de la part des équipes de maintenance qu'elles maîtrisent les automatismes et la programmation.

3 Comment rédiger le cahier des charges ?

Pour trouver la formation la mieux adaptée au besoin, il faut avoir défini précisément celui-ci. D'où l'utilité du cahier des charges. Pour le rédiger, réfléchir aux travaux attendus du stagiaire à l'issue de sa formation, niveau de compétence espéré, contrôle de l'efficacité, nombre de salariés concernés, niveau hiérarchique, degré de motivation, période opportune... Le *Guide de la formation des PMI* développe pas à pas chacune de ces questions stratégiques

4 Quelle action compte-tenu des attentes ?

Stage interne ou externe, les deux modes de formation présentent des avantages mais aussi des limites. Le tout est de choisir en connaissance de cause. L'entreprise choisira la formation en interne si elle veut conserver des savoir-faire spécifiques, confidentiels, introuvables à l'extérieur et exploiter l'expérience des « anciens ». Mais également assurer une formation terrain, faciliter les échanges sur les règles du jeu et les valeurs qui fondent l'entreprise, obtenir un bon rapport qualité/prix compte tenu du nombre de personnes à former. Ou limiter les absences aux postes de travail. Une formation en externe sera préférée si l'entreprise désire s'ouvrir aux idées du dehors, si le nombre de personnes à former est trop peu important (moins de 5 personnes), ou pour pallier

le manque de disponibilité ou de savoir-faire des cadres et techniciens.

5 Comment tenir compte des contraintes du terrain ?

Choisir la période, le lieu, les facilités d'accès et les déplacements, prévoir éventuellement le remplacement du salarié pendant son absence... : la formation doit s'intégrer en douceur à la vie de l'entreprise.

6 Faut-il informer le personnel ?

Oui, trois fois oui. Aller en formation est loin d'être un acte naturel et des blocages doivent être surmontés de la part des formés (niveau d'études faible, échec scolaire...). De plus les stagiaires ne sont pas les seuls à être concernés. L'encadrement, les délégués du personnel doivent être informés eux aussi. Une bonne action de formation se prépare !

7 Comment choisir le formateur ?

Difficile de choisir dans le maquis des organismes. Aussi faut-il se donner les moyens de viser juste : références de l'organisme, solidité financière, expérience des formateurs, disponibilité, compréhension de la demande, méthodes et outils pédagogiques proposés, idées novatrices, personnalisation de l'offre, prix... Demain, la marque NF Service fournira un indice précieux.

8 La formation tient-elle compte de l'expérience des stagiaires ?

Il faut s'assurer que les contenus et les modes de formation tiennent compte de l'expérience et du contexte de travail des stagiaires : cas pratiques choisis, documentation, observation de la façon de travailler des autres, réalisation d'un travail à deux, formation-action avec accompagnement sur le terrain, perfectionnement individuel avec guidage personnalisé.

9 La formation est-elle mise en œuvre par les intéressés ?

Il y a un avant et un après-formation. Pour s'assurer qu'elle est bel et bien mise en application sur le terrain, plusieurs critères de vérification : analyse des modifications intervenues dans l'activité, analyse des performances (taux de production, temps de fabrication, taux d'erreur, de réclamation, etc.).

10 Comment évaluer l'efficacité ?

Pour évaluer l'efficacité dans le temps d'une formation, une grille d'analyse élaborée en fonction des objectifs initiaux permet de recueillir des informations du stagiaire, de l'encadrement... Et d'en déduire des éléments correctifs pour la prochaine formation.

Simeet Créer ses propres cours de fibre optique

A nouvelle technologie, nouvelles compétences. La formation d'installateurs en fibre optique n'existant pas, la PME de l'Isère l'a inventée sous la houlette de son directeur général.

Lorsque Simeet s'est lancée dans la fibre optique dans les années 80, l'entreprise de Frontenas dans l'Isère a eu beaucoup de mal à trouver du personnel compétent. « *Il n'existe toujours pas en France de formation de l'Education nationale pour les installateurs de câbles en fibre optique*, souligne Jean-Paul Tache, le directeur général de Simeet. *Seules les personnes ayant suivi des études supérieures connaissent la lumière et ses caractéristiques. La formation continue en fibre optique est donc nécessaire mais pas suffisante car il faut enseigner toutes les bases* », poursuit-il.

Cette PME de 36 salariés, qui a réussi à se positionner sur le secteur très porteur de la construction de réseaux de transmission, a d'abord essayé de recruter des titulaires de CAP de téléphoniste. Ceux-ci ne connaissant

pas la pose de câbles longue distance, Simeet a fait une tentative vers les titulaires de CAP d'électrotechnicien. Sans succès. Ces techniciens peu habitués à la vie de chantier refusaient d'être éloignés de leur domicile.

L'entreprise a donc trouvé une solution pour installer les liaisons longue distance à haut débit pour le secteur des télécoms : recruter des techniciens qui acceptaient de se déplacer puis leur dispenser des formations sur la fibre optique.

Jean-Paul Tache, ingénieur du Cnam et ancien responsable technique chez Alcatel, a conçu lui-même, il y a quatre ans, les modules de formation utilisés pour les enseignements. Les techniciens recrutés suivaient une formation de quinze jours puis travaillaient en alternance

pour continuer à suivre les modules. 2 000 transparents de cours ont été rédigés. L'enseignement se décomposait ainsi : 200 heures consacrées à la formation générale (mathématiques, arithmétique...), 400 heures aux théories de la fibre optique et 600 heures à du tutorat, ce qui permettait de dispenser une formation pratique sur le terrain. « *Pour concevoir ces modules, j'ai, à chaque fois, suivi la même méthode*, explique le directeur général de Simeet. *A partir d'une technologie donnée, j'ai réalisé un bilan des connaissances existantes puis j'ai rédigé un référentiel correspondant à chaque métier existant dans l'entreprise.* »

Les mathématiques c'est aussi de l'observation

Cette formation se veut extrêmement pratique. « *On oublie souvent, lorsque l'on enseigne des mathématiques ou de la physique,*

de donner une place à l'observation, à la réflexion et à l'analyse », regrette-t-il. Depuis novembre 1994, la formation mise en place par le directeur général de l'entreprise a été officiellement reconnue par l'Union des industries métallurgiques et minières. Les salariés ayant suivi les 1 200 heures de cours se voient ainsi délivrer un certificat de qualification professionnelle d'opérateur en installation et maintenance de réseau de transmission par fibre optique.

Tout ou partie de cette formation a été dispensé aux salariés de Simeet en fonction des besoins évalués lors des bilans de compétence. Entre 1992 et 1995 le budget formation de l'entreprise a dépassé 1 million de francs par an, ce chiffre incluant les coûts pédagogiques, la perte de production, l'immobilisation du matériel. Simeet a bénéficié d'une aide EDDF (engagement de développement de la formation professionnelle) qui lui a permis d'alléger ses coûts.

La formation en fibre optique se développant, des disparités apparaissent entre les niveaux de compétence et de qualification dans les différentes entreprises du secteur. Des qualités d'exécution et des coûts notablement inégaux apparaissent. Pour réduire les différences, plusieurs associations élaborent actuellement un certain nombre de documents qui définiront les règles de l'art de la construction des réseaux optiques (Credo, Club Optique, F31, Ficome etc.).

N. R.



Grâce à Simeet, il existe maintenant un certificat de qualification professionnelle en fibre optique.

- Construction de réseaux de transmission
- 36 salariés
- CA 1997 : 18 millions de francs
- Formation : 1,4 million de francs par an entre 1992 et 1994

Enertec Du sur mesure bien suivi

Pour garder la maîtrise des formations dispensées à son personnel, Enertec privilégie des modules sur le site. Coûteux mais fructueux.

Sécialisée dans l'étude et la fabrication d'enregistreurs magnétiques et de traitement d'images et de données entre autres pour l'aéronautique et l'espace, Enertec, PMI implantée à Velizy-Villacoublay, a été vendue en octobre dernier par Schlumberger à un groupe britannique spécialisé dans l'aéronautique militaire. L'entreprise, qui emploie 188 personnes, doit maintenant gérer la transition. A cet effet, Enertec s'est fixée deux grands axes directeurs pour la formation de son personnel en 1998 : stimuler la polyvalence de ses salariés et gérer l'évolution de ses produits. « *Nous ne sommes désormais plus une entité au sein d'un grand groupe international mais une PMI. Ceci implique des changements dans la culture et l'organisation de l'entreprise*, explique Catherine Lasserre, responsable du personnel. *C'est pourquoi, nous réfléchissons à la mise en place d'une formation sur la polyvalence. Notre objectif est de donner à chacun les clés pour comprendre ce qui se passe en amont et en aval de sa propre activité* », poursuit-elle. Dès cette année, tout le personnel devrait participer à ces formations. Elles se dérouleront dans l'entreprise pour familiariser le personnel au logiciel de production ou en externe lorsqu'il s'agira de cours sur le management d'une PME.

- Etude et fabrication d'enregistreurs magnétiques et de systèmes de traitement des données
- 188 salariés
- CA 1997 : 180 millions de francs
- Formation : 2,7 millions de francs de juin à octobre 1997

La seconde ligne directrice de la formation est commandée par le marché. « *Nos clients nous poussent à élargir notre gamme de produits et à faire évoluer nos métiers* », reconnaît la responsable du personnel. En effet, l'enregistrement sur bandes magnétiques demeure la technologie de base d'Enertec, qui doit néanmoins se développer également dans des technologies parallèles. L'utilisation de l'électronique et surtout du logiciel est une tendance indispensable. « *Nous ne voulons pas de cours uniquement théoriques, il faut qu'ils soient surtout directement en liaison avec nos produits* », affirme Catherine Lasserre.

La quasi-totalité des formations suivies par le personnel d'Enertec est dispensée dans l'entreprise. « *Les salariés perdent beaucoup de temps dans des formations extérieures qui abordent souvent des questions qui ne les concernent pas directement puisqu'ils doivent se fondre dans un cadre préétabli.*



S'il est coûteux, notre choix garantit une formation 100 % utile », conclut-elle.

Si les formations se déroulent sur place, Enertec fait appel à des prestataires extérieurs à l'entreprise. « *Je fais mon choix à partir des catalogues que m'adressent les organismes de formation ou via le bouche à oreille. Mon premier critère de sélection est la qualité*



du formateur, surtout lorsqu'il s'agit de cours d'initiation. En règle générale, je souhaite des intervenants issus du milieu professionnel et non des formateurs professionnels. » En effet, pour Catherine Lasserre, ces formations sont souvent les plus délicates. Dans le domaine de la bureautique, par exemple, elle préfère éviter de recourir à des informaticiens « *qui n'ont pas toujours une optique*

Tout le personnel d'Enertec sera amené à suivre une formation sur la polyvalence.

utilisateur et peuvent "bloquer" certaines personnes ». Les cours de bureautique sont ainsi dispensés par une ancienne employée qui a créé son entreprise de formation dans le cadre de l'essaimage.

La responsable de la formation porte une attention particulière à la démarche suivie par l'organisme de formation pour le déroulé des cours, la qualité des questions qui serviront de base à l'enseignement et le nombre de stagiaires. Enfin, elle conseille d'impliquer les salariés qui suivront la formation dans la rédaction du cahier des charges. « *C'est un excellent moyen pour s'assurer de leur motivation* », souligne-t-elle.

N. R.

Reynaud Rexo Besoin de compétences en informatique

Dessin assisté par ordinateur, gestion de la production ou informatisation des bons de livraison : priorité à l'informatique pour le fabricant de tissus Reynaud Rexo.

Face à la montée de la concurrence étrangère, la société Reynaud Rexo, spécialisée dans la fabrication de rubans et de tissus, a décidé de jouer la carte de la qualité et de la création. « Dans le textile, le coût de la main d'œuvre est très lourd en France, souligne Xavier Reynaud, P-DG de Reynaud Rexo. Nous avons donc choisi de ne pas nous placer sur le terrain des prix mais sur celui des services en offrant à nos clients des prestations sur mesure. » Cette PME de 42 personnes implantée près de Saint-Etienne est spécialisée dans la fabrication de rubans depuis 1921. Après d'importants investissements en matériel, l'entreprise familiale s'est lancée dans le tissu haut de gamme.

« Les marchés évoluent, nos produits doivent évoluer aussi, remarque le P-DG de l'entreprise. Il faut donc savoir s'adapter à chaque marché pour offrir le produit correspondant aux habitudes locales. Une Chinoise n'aura pas les mêmes goûts qu'une Allemande aussi bien en ce qui concerne le toucher des tissus que leur couleur ou leur composition », poursuit-il. L'entreprise a si bien su s'adapter aux marchés extérieurs qu'elle réalise déjà plus de 50 % de son chiffre d'affaires à l'exportation.

La création est désormais le maître mot de Reynaud Rexo et la formation du personnel est devenue son corollaire indispensable. « Notre styliste suit régulièrement auprès d'Info-design une formation à la DAO, le dessin assisté par ordinateur et chaque année, une remise à niveau », indique le P-DG de l'entreprise. Le coût relativement élevé de cet enseignement – 27 000 francs pour l'année 1997 – prouve l'engagement de cette PME dans la création. « Nous pouvons maintenant réaliser des dessins exclusifs pour chacun de nos clients », continue Xavier Reynaud.

L'informatique tient également une place de choix dans le plan de formation de Reynaud Rexo. Les cours d'informatique sont dispensés dans l'entreprise depuis 1991, date à laquelle celle-ci a acheté un IBM AS 400. « Avec ce matériel, nous souhaitons gérer toute la production sur informatique, relier la facturation à la livraison et informatiser les bons de livraison », se souvient Christiane Bertoletti, la res-

- Fabrication de tissus
- 42 salariés
- CA 1997 : 70 millions de francs
- Formation : 62 000 francs par an pour l'informatique



La styliste des tissus Reynaud Rexo réalise des motifs à la demande en DAO.

ponsable du personnel. L'entreprise a ensuite acquis un logiciel spécifique au secteur du textile auprès du cabinet Ordi-Conseil. C'est tout naturellement à cet organisme qu'elle a choisi de confier la formation de son personnel.

Chaque programme d'enseignement a été défini avec les formateurs et les personnes invitées à suivre les formations. En 1997, quatre employés ont suivi des cours de base en informatique pendant treize jours tandis que quatre autres assistaient à des enseignements sur l'analyse de gestion, le stockage et l'expédition. Les cours se déroulent sur le lieu de travail des salariés. « C'est un des points forts de cet enseignement puisqu'il permet une utilisation optimale de notre matériel. Mais cela peut également s'avérer être un handicap, reconnaît la responsable du personnel. Les gens sont souvent dérangés lorsqu'ils restent dans l'entreprise. Ils ne peuvent pas faire abstraction de tout ce qui se passe autour d'eux. »

Le personnel de Reynaud Rexo paraît satisfait de ces démarches. La responsable du personnel a d'ailleurs reçu des échos positifs de ces enseignements. Non seulement aucun salarié ne refuse d'y participer mais chacun semble, selon la direction, avoir « dépassé sa peur de l'informatique » et trouvé un enrichissement personnel dans ces cours. Les employés peuvent d'ailleurs suivre chaque année des formations moins techniques mais toujours en prise avec la vie de l'entreprise. En 1997, un salarié a ainsi suivi des cours de droit du travail et deux autres des formations de caristes. Tandis qu'une vingtaine d'autres participaient, auprès d'un cabinet de consultants, à des stages sur la motivation en entreprise.

N. R.

SIS Décolletage A chaque objectif, sa réponse formation

Intervenants extérieurs ou formateurs maison, la PMI de Sallanches veut être en permanence réactive à ses besoins. Bilan positif pour les savoir-faire du personnel.

Ces dernières années, nous nous sommes attachés à faire évoluer notre activité pour mieux répondre aux besoins de nos clients et pour sortir de notre rôle de simple sous-traitant», explique Michel Allégret, P-DG de SIS Décolletage. Cette PMI de Sallanches a, en effet, choisi de se démarquer de la concurrence en ajoutant à son métier initial de décolleteur une activité de mécanicien. Désormais, SIS Décolletage produit aussi bien des pièces de tournage que des pièces de fraisage et des sous-ensembles pour les principaux constructeurs d'équipements industriels tels que Airbus, Schneider, Saint-Gobain ou des grands noms de l'agro-alimentaire.

Pour faire face à cette évolution, l'entreprise a dû repenser son organisation. Son objectif : améliorer sa performance et son système de qualité. Pendant près de deux ans, les 30 employés de l'entreprise ont suivi une formation de plusieurs jours pour se préparer à la mise en place du nouveau système d'assurance qualité. Les enseignements portaient aussi bien sur les exigences du référentiel ISO 9002 que sur l'application de cette norme aux différentes fonctions de l'entreprise. « Nous avons ainsi décroché la certification

- Décolletage et mécanique
- 30 salariés
- CA 1997 : 17 millions de francs
- Formation : environ 500 000 francs par an

ISO 9002 il y a un an et demi», rappelle le P-DG. En plus des volets qualité et connaissance de l'entreprise (bilan, flux financiers, gestion d'une PME,

etc.), la formation incluait des cours sur la communication. Pour Michel Allégret, il était en effet important de dispenser aux salariés une formation à l'expression orale pour qu'ils s'expriment et parlent aisément de leur métier lors de l'audit de certification.

Connaître le métier de son collègue

Tout le personnel a été formé par des prestataires extérieurs dans l'entreprise lorsque les salariés devaient se trouver devant leur outil de travail, et en dehors du site pour les autres modules. Les cours s'effectuaient par groupe de six salariés. A chaque séance, la composition du groupe était modifiée pour favoriser les rencontres entre les différents métiers de l'entreprise.



G. DONATI



G. DONATI



G. DONATI

Prochaine étape de SIS Décolletage : l'élaboration d'un plan d'évolution du personnel.

delà de ces formations ponctuelles. « Il nous faut absolument développer la polyvalence des salariés et cerner le potentiel, la volonté et l'ambition de chacun afin de définir un plan de formation en adéquation avec les objectifs individuels de chaque employé et ceux de l'entreprise », rapporte Michel Allégret. Dès le premier trimestre 1998, après un recensement des fonctions de l'entreprise, un plan d'évolution du personnel sera élaboré. Pour ce faire, trois employés ont été formés pendant quatre jours pour apprendre à évaluer le personnel et à remplir les fiches de fonctions. « Cette méthodologie pourra également déboucher sur l'enrichissement de certaines tâches ou sur une évolution de carrière des salariés », ajoute le P-DG.

N. R.

Stages interentreprises

Comment réduire les coûts de formation ?

Des industriels de l'Isère organisent des
cours communs. Exemple : l'action me-
née par cinq plasturgistes.

Déplacement du personnel vers les centres de formation ou interventions de formateurs sur le site : pour les petites entreprises le coût de la formation continue s'avère parfois trop important. Ainsi, en 1991, vingt-trois industriels de Saint-Marcellin (entre Grenoble et Valence), ont décidé de joindre leurs efforts pour bénéficier de l'effet de groupe. Baptisé l'Association des industriels du Sud-Grésivaudan, le club de chefs d'entreprise de divers secteurs a mis en place un réseau d'entraide et d'échanges d'expériences. En 1996 et 1997, cinq d'entre eux, professionnels de la plasturgie ont mené une action spécifique pour la formation des personnels non qualifiés et des jeunes. Les entreprises Arnould, Bailly Comte Vercors, CPIA, Polyplastiform et STI Plastics ont défini ensemble une action de développement des compétences à partir d'un programme de formation élaboré par le centre de formation de la plasturgie.

En vingt-quatre mois, ces PME ont formé 75 de leurs salariés dont une vingtaine de formateurs internes et des tuteurs. Les enseignements portaient sur les technologies de la plasturgie (injection, presse, etc.) et sur la connaissance de l'entreprise. Les salariés en formation ne pouvant assurer leur travail qu'à mi-temps, « l'Association a décidé de former en parallèle des demandeurs d'emplois pour les remplacer », souligne Francis Terrié, chargé de mission chez Arnould et coordonateur de la formation. Trois groupes de dix-huit demandeurs d'emplois ont ainsi été formés au métier d'opérateur de production dans le cadre d'un programme de huit cents heures. La formation théorique était dispensée par le centre de formation de la plasturgie, les cours pratiques se déroulaient au sein des entreprises, chacun des participants étant suivi par un tuteur.

Le bilan de cette action de développement des compétences s'avère extrêmement positif. Les cinq plasturgistes ont pu combler le besoin en formation de leur personnel sans jamais interrompre leur production et donc le service clients. Quant aux demandeurs d'emplois, 73 % des possesseurs du certificat couronnant leur formation se sont vus offrir un emploi dans l'une des cinq entreprises. Douze personnes ont fait l'objet d'une embauche définitive, les autres bénéficiant de contrats à durée déterminée d'un an ou de six mois.

N. R.

Les contacts

- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, secrétariat d'Etat à l'Industrie, service du développement de l'emploi industriel.
Tél. : 01 43 19 36 36. Fax : 01 43 19 26 40.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Tél. : 01 44 38 38 38. Fax : 01 44 38 33 00.
- Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) et les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP).
- Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (Drire).
- Centre Inffo Tour Europe, Cedex 07, 92049 Paris-La Défense.
Tél. : 01 41 25 22 22. Fax : 01 47 73 74 20.
Le centre est public et peut fournir des informations sur les listes et adresses :
 - des FAF (Fonds d'assurance formation),
 - des Opca (Organismes paritaires collecteurs agréés),
 - des Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation), etc.
 Voir aussi 3615 Inffo (CINFFO1@centre-inffo.fr) et 3616 Forpro dans la liste des informations par Minitel et Internet.
- Centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation (Carif). La plupart des centres ont des appellations différentes, par exemple :
 - Arepa : Carif d'Aquitaine,
 - Gentiane : Carif d'Auvergne,
 - Comité Criffa : Carif de Rhône-Alpes,



- Dife : Carif de Picardie.
- Les informations disponibles auprès des Carif :
 - liste des organismes de formation par domaine de compétence,
 - le financement, les textes applicables...

Les organismes de formation publics et parapublics

- Le Centre national d'enseignement à distance (Cned) forme 280 000 adultes par an.
Tél. : 05 49 49 34 00. Minitel 3614/3615 Cned.
- Les groupements d'établissements de l'Education nationale pour la formation des adultes (Greta) accueillent environ 700 000 stagiaires par an. S'adresser à la Délégation académique à la formation continue (Dafco).
- Le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) forme chaque année 65 000 stagiaires, 292, rue Saint-Martin - 75141 Paris Cedex 03.
Tél. : 01 40 27 20 00. Minitel 3615 Cnaminfo.
- Les services de formation continue des universités.
- L'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp) forme 130 000 stagiaires par an. S'adresser à la DDTEFP.
- Les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et les chambres d'agriculture forment respectivement 230 000, 50 000, 17 000 personnes par an. S'adresser à la DDTEFP.

- Les Centres de formation professionnelle de promotion agricole (CFPPA) rattachés au LEP agricoles (lycées d'enseignement professionnel). S'adresser aux Directions régionales de l'agriculture et de la forêt (Draf).

SI VOUS FAITES APPEL À UN ORGANISME PRIVÉ...

La formation professionnelle continue peut également être exercée par des personnes physiques ou morales. Celles-ci sont soumises à une obligation de déclaration préalable aux services de l'Etat et de la région. Assurez-vous que cette déclaration indique la dénomination, l'adresse, le statut juridique de l'organisme et précise les moyens en personnel dont il dispose et les domaines de formation dans lesquels il souhaite intervenir. Dans l'univers des organismes privés, il n'existe actuellement ni guide ni label. Le secrétariat d'Etat à l'Industrie et ses partenaires y travaillent. Une marque NF Service et des normes sur les organismes de formation sont en préparation.

Les aides

Pour conduire des études d'anticipation

Objectif : passage aux 35 heures, impact sur l'entreprise de nouvelles technologies ou de nouvelles organisations, gestion anticipée des emplois et des âges, formations stratégiques...

Dispositif : aide aux conseils des entreprises (Ace). L'Etat prend en charge entre 20 % et 70 % du coût d'un intervenant extérieur choisi par l'entreprise. Plafond maximum de 400 000 francs.

Procédure : le dossier est à adresser à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Pour cerner les enjeux de l'entreprise

Objectif : déterminer les enjeux industriels, commerciaux, technologiques, sociaux de l'entreprise et décider des actions à mener.

Dispositif : diagnostic court en entreprise. Un audit de trois jours totalement gratuit avec rapport à la clef.

Procédure : la demande est à adresser à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Pour aborder un problème avec l'aide d'un expert

Objectif : mettre en place une réflexion stratégique, penser de nouveaux produits, développer des compétences vitales... Cette démarche s'avère parfois difficile lorsqu'on est seul et inexpérimenté.

Dispositif : fonds régionaux d'aide au conseil (Frac). Prise en charge de 50 % des coûts de conseil dans la limite de 200 000 francs et de soixante jours dans l'entreprise.

Procédure : la demande est à adresser à la Drire ou à la CCI compétente sur la zone.

Pour améliorer les conditions de travail

Objectif : améliorer les conditions de travail dans tous les domaines (durée, risques...).

Dispositif : fonds d'amélioration des conditions de travail (Fact). Prise en charge du coût d'un conseil (50 % des études préalables) et des dépenses internes (30 % des dépenses de mise au point). Les aides sont attribuées prioritairement aux PME dans le cadre d'appels à projets thématiques définis chaque année par les pouvoirs publics.

Procédure : la demande est à adresser à la Direction départementale ou régionale du travail. La région décide après avis de l'inspecteur du travail lorsque le montant de l'aide dépasse 150 000 francs.

Pour intégrer une valeur ajoutée technique

Objectif : utiliser de nouveaux matériaux, de nouvelles technologies et former le personnel à ces différents aspects : c'est la mission des centres techniques des branches professionnelles.

Dispositif : centres techniques agréés par le secrétariat d'Etat à l'Industrie. Ils peuvent, selon les cas, fournir conseils et formations.

Procédure : renseignements sur les centres tech-

niques existants auprès de la Drire et des syndicats professionnels.

Pour mener des formations pluriannuelles

Objectif : aider les entreprises qui lancent des plans de formation sur plusieurs années.

Dispositif : engagement de développement de la formation professionnelle (EDDF). Prise en charge des frais supplémentaires de l'entreprise jusqu'à 70 % dans les PME de moins de 500 salariés.

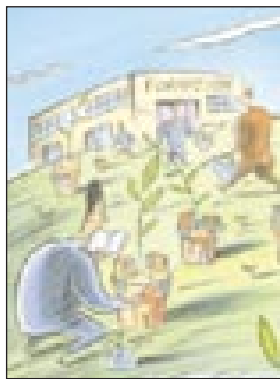
Procédure : s'adresser à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Des accords-cadres peuvent fixer, dans certaines branches, des indications d'utilisation.

Pour former aux mutations industrielles

Objectif : anticiper l'évolution des qualifications et concevoir des plans de formation continue adaptés pour faire face aux mutations industrielles.

Dispositif : les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca). Soutien pour la définition du plan de formation et remboursement des frais engagés pour la formation.

Contact : l'Opca dont dépend l'entreprise.



Pour financer des parcours personnalisés de formation

Objectif : obtenir un niveau de qualification sanctionné par un diplôme (CAP ou BEP) dans le cadre d'un parcours individualisé de formation.

Dispositif : crédit formation individualisé (CFI). Financement de la formation dont la durée peut atteindre 1 200 heures.

Procédure : s'adresser à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ou à l'ANPE.

Pour assurer l'égalité des femmes face à l'emploi

Objectif : mettre en place des mesures de formation, de promotion, de rémunération ou de conditions de travail pour assurer l'égalité d'accès des femmes à tous les emplois dans l'entreprise.

Dispositif : contrat pour l'égalité professionnelle. Prise en charge de 50 % du coût de la formation, 30 % des salaires versés durant la formation, 50 % des coûts du plan.

Procédure : s'adresser au préfet de région.

Pour accompagner les salariés des secteurs en mutation

Objectif : cerner les besoins en qualification et en compétence induits par les mutations industrielles et en déduire des actions de formation adaptées.

Dispositif : Objectif 4. Prise en charge des coûts par le fonds social européen, les collectivités territoriales et l'entreprise.

Procédure : adresser les dossiers à la Drire ou à la Direction régionale du travail.