

Comprendre et mesurer les pratiques d'achat
des entreprises auprès
des organismes de formation continue

***Projet porté par la CAFIPP pour le compte du
Contrat d'Objectif Territorial Poitou-Charentes
« Métiers de la Formation »***

Rapport d'intervention

Décembre 2012

Introduction

Le Contrat d'objectif territorial « Métiers de la formation » a fait le constat que nombre d'entreprises de Poitou-Charentes sollicitent les services des organismes de formation (OF) extérieurs à la région.

Au vu de ce constat, le Contrat d'Objectif Territorial a missionné la CAFIPP, qui coordonne les organismes de formation associatifs de la région, pour mener à bien une étude sur l'offre régionale de formation pour laquelle la CAFIPP a établi un cahier des charges.

Cette étude porte sur les pratiques d'achat des entreprises régionales, et notamment celles faisant appel à des OF extérieurs à la région, dans une logique de transfert de marchés d'offres de formation hors région vers des offreurs régionaux de formation.

Méthodologie et plan

Notre réponse au cahier des charges s'est appuyée sur deux temps successifs :

- un temps d'analyse de la problématique qui s'est traduit par des entretiens avec des acteurs de la formation afin de valider les hypothèses de travail et préparer l'enquête auprès des entreprises,
- une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.

La liste des entretiens, l'échantillon des entreprises enquêtées et le guide d'entretien avec les entreprises sont présentés en annexes. Cf. la présentation des annexes page 18.

Le plan de notre rapport s'articule autour des parties suivantes :

- | | |
|---|-------|
| 1. La part des OF extérieurs à la région dans l'achat de formation continue | p. 3 |
| 2. Comment les entreprises sélectionnent-elles les OF ? | p. 4 |
| 3. Sur quelles thématiques les entreprises sollicitent-elles les OF locaux ? | p. 10 |
| 4. Pourquoi les entreprises ont-elles recours à des OF extérieurs à la région ? | p. 11 |
| 5. Synthèse | p. 14 |
| 6. Préconisations | p. 15 |

Notre rapport s'appuie largement sur le verbatim des entretiens avec les représentants d'entreprises soit dans le texte, soit sous forme d'encadrés.

NB : la ligne de partage OF régionaux / OF extérieurs à la région identifiée dans le cahier des charges ne correspond pas toujours à la grille de lecture des entreprises du marché de la formation. Leur définition de la « région » est en effet très variable : l'agglomération de Châtelleraut pour une entreprise châtelleraudaise, la Charente pour une entreprise d'Angoulême, la Vendée pour une entreprise niortaise, ou à l'opposé, Bordeaux et Nantes deviennent des villes régionales...

1. La part des organismes de formation extérieurs à la région dans l'achat de formation continue

En premier lieu, il nous paraît important de revenir sur l'hypothèse à l'origine de la commande : « *Constat étant fait que, dans leur politique d'achat de formation continue, les entreprises de Poitou-Charentes ont recours, pour certaines d'entre elles, à des organismes de formation situés à l'extérieur de la région* » (extrait du cahier des charges).

L'objectif est de situer à quel niveau se situe cette « déperdition » du marché de la formation. A ce titre, nous avons pu recueillir des données fournies par les 2 OPCA interprofessionnels que sont AGEFOS PME et OPCALIA.

	OPCALIA*		AGEFOS PME	
	Coût** en €	%	Coût** en €.	%
OF hors région P.-Ch.	2 076 568	38,5%	4 284 539	49,7%
OF région P.-Charentes	3 314 779	61,5%	4 329 401	50,3%
Total	5 391 348	100,0%	8 613 940	100,0%

* les données d'OPCALIA correspondent seulement aux entreprises de 10 salariés et plus.

** le coût correspond au coût pédagogique, hors frais annexes.

Ces données montrent que la part des OF extérieurs à la région dans le marché de la formation est donc significative. Cependant, nous ne disposons pas de données comparatives avec d'autres régions qui permettraient d'évaluer si la région Poitou-Charentes est particulièrement touchée par ce phénomène.

Elles sont en général en cohérence avec les estimations réalisées « à chaud » par les entreprises enquêtées.

2. Comment les entreprises sélectionnent-elles les organismes de formation ?

Avant d'analyser les raisons du poids des OF extérieurs dans le marché de la formation, nous remettons à plat le mode de sélection des OF par les entreprises.

Le marché de la formation n'est pas un marché de concurrence pure et parfaite. Plusieurs facteurs influent de manière importante sur les pratiques d'achat des entreprises en matière de formation. Nous évaluerons dans un premier temps les facteurs restreignant les choix des entreprises, où les marges de manœuvre en terme d'évolution sont donc limitées, et dans un second temps les pratiques d'achat « choisies ».

2.1. Les pratiques d'achat contraintes

Nous avons relevé 5 « éléments extérieurs » qui restreignent les choix des entreprises en matière d'achat de formation.

Les fournisseurs

Nombres d'entreprises sont liées en terme de formation à leurs fournisseurs : imprimerie investissant dans du nouveau matériel d'impression, entreprise industrielle utilisant un nouveau logiciel de CAO, etc. Dans ces cas là, l'entreprise n'a ni le choix du lieu de la formation, ni le choix de son contenu.

Les organismes certificateurs

L'instauration de normes fait que quelques organismes certificateurs travaillant au niveau national sont les interlocuteurs obligés en matière de formation des salariés.

Un exemple là aussi tiré de l'agroalimentaire : « *Pour le retrait des carcasses, il nous faut un OF avec l'agrément DSV [direction des services vétérinaires], ou pour le transport des animaux vivants, on n'a pas le choix du lieu de l'OF* ».

Millet

Secteur du bois – siège social dans les Deux-Sèvres– 680 salariés – environ 30% de la formation extérieur à la région

« *La déperdition de la région en matière de formation [région = Pays de Loire et Poitou-Charentes] vient du fait qu'on est captifs sur 2 choses :*

- *les formations liées au matériel,*
- *les formations liées aux normes NF – pour nous c'est le CSTB [centre scientifique et technique du bâtiment] et on est obligé de passer par lui pour former le personnel ou par le Syndicat national du second œuvre pour par exemple les règles de marchés de travaux. »*

Les politiques de groupe

Environ la moitié des entreprises de l'enquête font parties d'un groupe n'ayant pas leur siège en région. Le lien avec le groupe a alors des répercussions importantes sur les politiques d'achat de formation.

Ainsi Terréal (fabricant de tuiles dont le siège est en région parisienne) mutualise les formations de ses différentes usines au niveau national. C'est aussi le cas de l'agence du groupe Poyry (bureau d'étude dont le siège est à Lyon).

Une situation similaire se retrouve pour des entreprises non intégrées dans un groupe national mais ayant regroupé une partie de leur politique d'achat de formations avec d'autres entreprises du même secteur. C'est le cas d'une mutuelle : *« On est lié à un contrat avec la Macif, la Matmut, etc. qui permet d'avoir des conditions tarifaires avec la CEGOS ».*

Mais la politique « groupe » ne couvre pas l'ensemble des achats de formation : en général, un équilibre est trouvé entre les formations décidées et organisées au siège et les formations dévolues aux filiales ou agences : *« Les axes globaux de formation sont définis par le groupe. Ensuite, selon le programme de chaque établissement, soit on passe en central si il y a des actions communes, soit au sein de l'établissement (...). Par exemple, pour l'informatique ça s'est fait en central à Paris avec Microsoft ».*

Mutualité de la Charente

430 salariés répartis sur le siège à Soyaux et dans plusieurs établissements de Charente : EHPAD, centres d'optiques, centres dentaires... - Environ 60% du plan de formation réalisé avec des OF extérieurs à la région

La Mutualité collabore avec des OF récurrents qui sont souvent des institutionnels : écoles d'infirmières, d'aides soignantes qui ont une expertise reconnue. Dans le choix de ses prestataires, un partage des rôles entre le siège et les établissements s'est instauré de la manière suivante :

- l'OF est souvent proposé par les établissements,
- le siège réalise une gestion documentaire des catalogues et dispose aussi d'informations de la part des « têtes de réseau mutualités » au niveau national,
- A partir de ces données, le siège propose une offre concurrente si il identifie un autre OF dans le même champ avec un meilleur rapport qualité/prix.

Les clients

De manière plus marginale, il arrive que ce soit les clients de l'entreprise qui conditionnent les achats de formation : on retrouve cette situation dans des secteurs tels que l'automobile ou l'aéronautique : *« On travaille pour l'aéronautique, il y a des formations spécifiques qui sont faites par Airbus à Toulouse ».*

Les OPCA

Enfin, les OPCA peuvent aussi être des prescripteurs d'OF, notamment dans le cadre de leurs actions prioritaires régionales. Ainsi : « *On a aussi les enseignes labellisées qui nous sont imposées par les OPCA, par exemple, [X] nous a imposé un OF pour les AMP [aide médicopsychologique] en Ehpad sur 140 heures de formation ! C'est souvent comme ça dans le secteur de la santé !* » (mutuelle).

En synthèse, une part importante du marché de la formation « échappe » donc au pouvoir de décision de l'établissement. Elle est liée à une intégration plus ou moins forte de la formation dans la filière d'activité de l'entreprise. Cette demande de formation n'est pas forcément pourvue par des OF extérieurs à la région mais le potentiel de développement sur ce créneau pour les OF régionaux reste limité.

2.2. Les pratiques d'achat « choisies »

A contrario, sur d'autres champs d'achat de formation, les entreprises ont la possibilité d'avoir une véritable politique de formation avec deux temps successifs : la recherche d'un OF et les critères de choix de la sélection d'un OF.

2.2.1. Le mode de recherche d'un organisme de formation

En général, la formation ne fait pas l'objet d'une politique d'achat au même titre que les autres achats de l'entreprise. Hormis les entreprises où existe un service de formation très structuré, les pratiques sont diverses, les interlocuteurs différents (la RH si elle existe, sinon le chef d'entreprise, la comptable, ...), les recherches souvent aléatoires, et la question de l'urgence est souvent mise en avant : « *pour trouver un prestataire, on pare au plus pressé et on fait au mieux* ».

Dans ce contexte, nous avons relevé les modes suivants de recherche d'un OF :

- L'antériorité

Le fait de travailler depuis plusieurs années avec le même OF, voire avec le même formateur, est un gage de sécurisation de l'entreprise dans sa recherche de prestataire : « *On a un OF extérieur à la région avec lequel on travaille depuis très longtemps, on va pas en changer comme ça !* » (papeterie). Si travailler avec prestataire déjà connu peut sembler être une solution de facilité, c'est aussi la qualité de la prestation qui est un gage de fidélité :

« *On a l'habitude de travailler avec un OF depuis 7/8 ans, ils connaissent notre métier, notre problématique, ils proposent une formation ciblée et proche. On a toutes les raisons de le garder* » (matériaux de construction).

« *Localement on s'appuie beaucoup sur nos partenaires historiques : ils nous connaissent bien, on a un bon relationnel, ils correspondent bien à notre demande et on peut négocier sur la quantité du fait qu'on achète en quantité importante* » (aéronautique).

- Les réseaux professionnels

« C'est difficile de faire confiance à un nouvel OF même s'il est implanté à 10 km, si on n'a pas de retours sur lui. » Cette remarque d'une entreprise montre que le poids de la notoriété et la reconnaissance par l'expérience ou par des pairs sont importants dans le choix d'un OF. C'est ainsi que nombre d'entreprises sollicitent leurs réseaux professionnels, plus ou moins organisés, dans leur recherche de prestataire. L'avantage du réseau est qu'il s'appuie sur la notoriété d'un OF, sa lisibilité et l'assurance qu'il ait la « culture du secteur ».

Ainsi, une centrale d'achats d'un distributeur référence-t-elle chaque année de nouveaux OF pour lesquels elle a de « *bonnes remontées d'informations* » de la part de ses magasins.

Parmi les réseaux sollicités, le poids de la branche professionnelle est important dans certains secteurs d'activité tels que la métallurgie : « *On travaille beaucoup avec la CCI, l'AFPI, et on appelle l'ADEFIM [OPCA de la métallurgie] quand on a un souci* ». De la même manière, le responsable de formation d'une entreprise de la métallurgie, ancien administrateur de l'AFPI, travaille régulièrement avec cet organisme de formation.

De ce fait, les relations avec des OF liés au secteur d'activité ne sont pas limitées à la région. Toujours dans la métallurgie, l'entreprise Pierre Guérin (équipement des industries agroalimentaires) travaille avec l'Institut de soudure de Villepinte pour former ses soudeurs, Wartsila (équipements marins) avec le Centre technique des industries mécaniques à Senlis, etc.

Entreprise LIPPI

Fabrication de « solutions de clôtures » à Mouthiers (16) - 250 salariés.

Le choix des OF est fortement déterminé par le fonctionnement par réseau :

- la branche professionnelle : « *On est très liés à la métallurgie et à l'AFPI. Par exemple on a suivi le socle de compétences transverses dans l'industrie où les salariés ont suivi des formations très générales du type : travailler en équipe, communication, adaptation au changement, remise à niveau en langues pour les personnes étrangères..., bien adaptées à nos profils.* »

- la notoriété dans le métier : « *c'est beaucoup lié à nos rencontres, aux essais qu'on peut faire : pour les formations « lean », on a été mis en contact via un réseau national. Sur le design on travaille avec l'école de Nantes, c'est la notoriété qui joue.* »

- les regroupements de dirigeants : « *pour le management et les cadres supérieurs, on passe par le réseau du CJD* ». « *Pour les formations plus spéciales comme le commercial, c'est très difficile de se faire une idée de la qualité et c'est pas forcément lié au territoire (...) On passe aussi par un club RH informel dont je fais partie sur la Charente : on échange des bonnes pratiques, c'est le bouche à oreille qui fonctionne.* »

Un exemple dans un autre secteur d'activité montre que cet appui sur les réseaux est marqué pour les secteurs ayant une forte identité de métier.

APAJH

Association intervenant dans le champ médico-social - siège à Poitiers - 500 salariés répartis sur 12 établissements dans le département de la Vienne

Pour l'organisation d'une formation, l'entreprise ne formalise pas une demande (pas de cahier des charges). Elle travaille plutôt avec des personnes connues et reconnues dans son secteur d'activité (le handicap). Par exemple, pour les formations sur le vieillissement, « *c'est un collègue qui a fait une formation réussie sur le sujet qui m'a donné l'information sur l'OF qu'on a ensuite sollicité* ». De la même manière, « *si je cherche une formation sur les TED [troubles envahissants du comportement], j'appelle le Sessad [un des services de l'association]* ». De fait, la localisation ne rentre pas en ligne de compte à la différence des autres achats où l'association porte une attention aux propositions des entreprises locales : « *En plus, on fait systématiquement un AO, ce qu'on ne fait pas pour la formation. Ça tient sans doute au fait, que pour notre cœur de métier, la culture du secteur et la personnalité du formateur joue de manière importante* ».

De la même manière, l'association n'a pas donné suite à une demande d'OF qui lui a proposé une formation sur l'entretien d'évaluation avec un formateur issu de l'aéronautique : « *avec des éducateurs, on était sûrs de se planter...* ».

- La recherche « papier » et Internet

Lorsqu'il s'agit de trouver un nouveau prestataire en dehors de leur antériorité de travail en commun ou de leur réseau, les entreprises disposent de deux vecteurs principaux que sont les catalogues des OF et la recherche Internet.

L'utilisation des catalogues papier : une pratique toujours répandue

Le « poids du papier » reste un élément important. Aujourd'hui, cette démarche peut paraître surprenante mais l'avantage du papier est de disposer directement de l'information et de pouvoir la faire circuler dans les services. Ainsi, la plupart des entreprises interrogées utilisent les catalogues papier des organismes de formation : « *On recherche uniquement à partir des catalogues papier qu'on reçoit régulièrement de la part des organismes de formation* » (cimenterie) ; « *généralement on fait faire plusieurs devis à partir des catalogues de formation* » (papeteries) ; « *pour trouver l'info, je regarde les catalogues qu'on reçoit ou sur Internet mais là il y a pléthore d'informations (...) On marche pas mal avec le papier* » (agro-alimentaire).

Mais le manque de lisibilité semble être un frein à la recherche papier :

« *Je reçois beaucoup de catalogues, je regarde dedans mais quand je cherche quelque chose de précis je regarde précisément les contenus et souvent c'est embrouillé, c'est tout et rien...* » (bois).

« *C'est beaucoup trop lourd, j'en reçois trop, parfois cinq à six exemplaires identiques, malgré ma demande faite par mail l'année dernière de n'être répertorié qu'une seule fois* » (agro-alimentaire).

Une recherche Internet encore balbutiante

Celle-ci est peu répandue : nombre d'entreprises ont pu trouver des informations en amont sans devoir faire cette démarche. Pour les quelques unes qui la pratiquent, la recherche se fait via les moteurs de recherche grand public de type Google. La base de données ARES du site de l'ARFTLV qui recense les organismes et actions de formation dans la région Poitou-Charentes, est méconnue des entreprises, qui, de ce fait, ne l'utilisent pas. Cette base de données, que nous avons évoquée systématiquement lors des entretiens, semble néanmoins susciter leur intérêt : possibilité de recherche par mot-clé, par territoire... sous réserve d'une actualisation régulière des informations.

2.2.2. Les critères de choix

Les critères de choix d'un OF par les entreprises sont relativement uniformes, quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise et sont centrés autour de l'antériorité, du prix et de la proximité.

- **L'antériorité** de collaboration avec l'entreprise : Elle représente la notoriété de l'OF dans le métier et est un gage de la stabilité du secteur d'activité (cf. plus haut).

- **Le prix** : Il est le critère le plus souvent cité mais rarement en tant que premier critère de choix.

- **La proximité** est mentionnée de manière explicite comme un critère de choix par la plupart des entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Mais derrière cette question de la proximité se cache fréquemment d'autres critères tels que ceux du prix et de l'organisation de la formation : une formation organisée localement nécessite moins de frais de déplacement/hébergement (pour le formateur en intra, pour les stagiaires en inter) : Comme nous le précise une entreprise, « *c'est important pour nous de dépenser plus en formation qu'en hébergement ou en déplacement.* »

Au-delà de ces trois critères, pour plusieurs entreprises, la définition des critères est plus complète et affinée, sans qu'on puisse cependant en tirer de généralités.

Nous mentionnons cependant les critères de choix d'un OF de la part de l'APAJH (présentée plus haut) qui se distingue par une formalisation plus structurée de ceux-ci :

- les méthodes pédagogiques, qui sont vérifiées par l'expérience du réseau,
- la cohérence, évaluée notamment à partir du nombre de jours proposé/thématique traitée,
- le coût, qui n'est pas un facteur décisif : « *on sait que les prix de journée sont compris entre 1000 et 1200 €* »,
- l'opérationnalité et la mise en pratique de la formation : « *par exemple, on regarde si il y a un « match retour » de debriefing par le formateur quelques mois après la formation* ».

En synthèse, on constate que les pratiques d'achat des entreprises dépendent de plusieurs facteurs tels que son secteur d'activité, son historique, son statut (siège ou établissement), sa taille, etc. Mais au-delà de ce constat, qu'en est-il du positionnement respectif des OF régionaux et des OF extérieurs à la région ?

3. Sur quelles thématiques les entreprises sollicitent-elles les organismes de formation locaux ?

Nous avons identifié 2 champs sur lesquels les OF locaux sont plus particulièrement sollicités :

Les formations sécurité, habilitations, secourisme

« On utilise plus les OF proches pour les formations sécurité (recyclage secourisme, ponts roulants...) qui sont très chères : ça se fait à la journée et ça évite les frais de déplacement » (bois).

« Pour les formations obligatoires de type sécurité, on prend systématiquement les sociétés les plus proches pour des raisons pratiques » (imprimerie).

Les formations transverses basiques

« Sur les formations de base, le critère local joue beaucoup : les langues, les permis, la bureautique, on reste à Niort » (agro-alimentaire).

« On essaie de travailler avec des locaux sur nos formations obligatoires – des historiques, fidèles, récurrents » (maroquinerie).

« On passe par le local et la CCI qui propose une grande variété de formations de base de tous types ». (funéraire).

Dans ces différents cas, le critère de proximité est clairement associé à la question du coût d'organisation de la formation (cf. § précédent).

4. Pourquoi les entreprises ont-elles recours à des organismes de formation extérieurs à la région ?

On l'a vu, la part de marché des OF extérieurs à la région est estimée à 40%/50% du marché de la formation. Cette offre extérieure exerce donc une forte attractivité auprès des entreprises régionales. Il s'agit alors d'identifier les raisons qui amènent les entreprises à solliciter des OF extérieurs à la région.

Nous avons déjà identifié dans le § 2.1. des raisons relevant de choix contraints, sur lesquels les marges de manœuvres sont limitées : vente de formation liée à l'achat d'un matériel, politique de groupe, etc.

Mais il est important de nous focaliser sur les autres arguments soulevés par les entreprises :

4.1. Une offre technique plus pointue

Dans ce cas, le choix reste contraint mais peut être qualifié de « par défaut ». Les entreprises recherchent hors de la région des compétences qu'elles ne trouvent pas en région :

« En optique, si on trouve une offre de formation régionale, on la privilégie. Mais on a seulement l'école d'optique à Brioux-sur-Boutonne qui ne couvre pas tout ; alors on travaille aussi avec des OF à Bordeaux ou Paris » (mutuelle).

« Les formations de haut niveau en informatique ne se font que sur Bordeaux, Nantes et Paris » (informatique).

« Sur les formations très techniques, telles que la survie en mer, on sollicite des organismes nationaux voire au Royaume Uni » (études environnementales).

« Soit on ne trouve pas, soit on est sur des formations techniques et souvent ce type de formation est sur Paris, Nantes ou Bordeaux. (...) On a un manque de formations sur des thèmes spécifiques et techniques de l'alimentation, la diététique, la santé... » (fabrication et distribution de produits alimentaires)

Ce défaut de champ de formation concerne à la fois les formations liées au métier de l'entreprise mais également les fonctions supports d'un certain niveau :

« On fait appel au national sur des formations très ciblées et pointues, par exemple en comptabilité avec le cabinet Lefebvre à Paris pour les employés et cadres » (métallurgie).

« La région ne compte pas assez de formations en management ; ce n'est que sur la région parisienne et ça manque » (métallurgie)

« Il manque peut être sur certains métiers de l'informatique, le langage de programmation par exemple, et pour ce qui concerne mon service [RH], on a aussi des besoins sur les outils de gestion du plan de formation » (mutuelle).

4.2. La réponse à une demande des cadres

Les actes d'achats de formation sont aussi dépendants des publics concernés. Pour un public de cadres, le fait de « partir en formation » dans une grande agglomération (Bordeaux, Nantes...), qui plus est à Paris, est considéré comme valorisant. On retrouve cette partition dans la remarque suivante : *« Pour les cadres, c'est plutôt des organismes nationaux, pour la formation technique, c'est plutôt local »*.

Mais cette situation n'est pas toujours aussi caricaturale et le fait de « partir en formation » à l'extérieur de la région tend à se banaliser, notamment dans les entreprises de services : *« Les employés sont assez demandeurs de formation et pour aller à l'extérieur, sauf pour les 55/60 ans avec beaucoup d'ancienneté... On a une moyenne d'âge de 36 ans qui n'est pas réfractaire pour se déplacer »* (mutuelle).

4.3. Une qualité d'ingénierie

Dans d'autres cas, c'est la valeur ajoutée d'OF extérieurs à la région qui fait la différence. Elle renvoie dès lors aux faiblesses telles qu'elles sont perçues par les entreprises de l'OF régionale... mais aussi à ses marges de progression.

« En terme de qualité prix, la CEGOS est très bien de ce côté-là. En plus, ils sont bons sur l'ingénierie de la formation : ils ciblent bien les besoins, mettent les bonnes personnes en face (...); ils se positionnent très bien » (mutuelle).

« Avec des grands organismes, on a des pointures. Ils proposent un package formation/coaching/adaptation au poste » (OPCA).

« Ce peut être un handicap d'avoir des OF plus proches, plus impliqués et ayant des relations durables avec les entreprises : à vouloir faire du sur mesure pour chacun des stagiaires, on risque de manquer de professionnalisme. Les OF parisiens sont plus cadrés, plus neutres » (négoce).

« Quand on les appelle [les OF régionaux] ils répondent : « oui on s'adaptera aux besoins des stagiaires » – mais c'est pas professionnel – c'est pas ce qu'on leur demande ! » (menuiserie).

Nous citons également cette situation mentionnée par une entreprise du bois, même si elle n'est pas liée à la localisation de l'OF, mais pour illustrer la nature des attentes des entreprises : *« Après c'est le métier qui fait la différence : Pour un projet de formation sur l'analyse de la valeur par rapport à un nouveau process de fabrication, j'ai fait un appel d'offres, j'ai contacté 3 OF. Je les ai reçus, je leur ai fait visiter l'entreprise et leur ai expliqué : finalement un avait bien compris nos attentes les deux autres un peu moins alors qu'ils avaient eu la même information. »*

4.4. Une organisation réactive et adaptée aux besoins des entreprises

Là aussi, la comparaison avec des organismes nationaux tels que la CEGOS, souvent citée en référence, montre un avantage concurrentiel en terme d'organisation : les entreprises sont assurées d'avoir des formations avec des stagiaires de même niveau et avec des programmations régulières : le même module peut être présenté tous les deux mois ce qui permet d'être plus réactif vis-à-vis des demandes.

Cette organisation se traduit également par une recherche de proximité des grandes enseignes nationales qui « *ont la possibilité de faire la formation en inter en région [Nantes et Bordeaux] et en intra » (commerce de mobilier).*

5. Synthèse

5.1. Un marché avec des lignes de partage bien marquées

Il ressort de notre analyse une corrélation assez nette entre le type de formation et la localisation des OF, qu'on peut schématiser de la manière suivante :

<i>Localisation OF / type de formation et exemples types</i>	Formations liées au métier	Formations fonctions support
OF régionaux	Sécurité, habilitations, formations réglementaires	Bureautique, langues étrangères
OF extérieurs à la région	Fournisseurs, techniques métiers	Management, force de vente, gestion

5.2. Un marché difficile d'accès pour de nouveaux entrants

L'achat de formations ne fait pas l'objet d'une vraie politique d'achats au même titre que les autres achats de l'entreprise. L'antériorité de travail entre une entreprise et un OF est un atout essentiel et le marché reste très lié à des prescriptions par réseau de métier ou territoriaux où la mise en concurrence n'est pas une pratique généralisée.

Cette situation fait que le marché est relativement stable et difficile d'accès pour de nouveaux entrants sans valeur ajoutée spécifique.

Cependant, plusieurs signes montrent que les pratiques évoluent : ainsi, une entreprise s'est donnée une règle pour maintenir une dynamique de politique d'achat : « *Tous les ans, j'exclus l'OF le moins performant et j'essaie d'intégrer un nouvel OF.* » D'autres entreprises systématisent des appels d'offres restreints ou développent des outils d'amélioration de l'évaluation de la formation pour affiner leur politique d'achat.

5.3. Des atouts pour les OF de proximité

Dans ce contexte, les OF régionaux bénéficient d'avantages significatifs liés à :

- leur connaissance des entreprises,
- leur capacité à proposer des formations sur mesure,
- des coûts de déplacement/hébergement réduits.

Ainsi, une entreprise compare dans ces termes sa collaboration avec les OF régionaux et avec les OF extérieurs : « *On travaille avec de petites structures au niveau local, ça a l'avantage d'être des interlocuteurs de terrain, qui délivrent des conseils. (...) Elles proposent des formations plus adaptées, notamment en intra, par rapport aux grands cabinets qui, même s'ils jouent la carte « local », ça reste du clé en mains avec des centres d'appel, etc.* »

Une autre entreprise marque également l'intérêt du positionnement des OF locaux : « *Notre but est de développer la formation en intra et sur mesure. Les formations catalogues sont trop « bateau » ; on recherche une adaptation, une connaissance de notre entreprise, ce qui peut être un avantage pour les organismes locaux.* »

6. Préconisations

NB : Ces préconisations ont été élaborées à partir des seuls enseignements de l'enquête centrée sur la perception des OF par les entreprises. Elles n'intègrent donc pas la perception croisée de la situation de la part des organismes de formation.

6.1. Professionnaliser les organismes de formation régionaux

Il importe en premier lieu de continuer à professionnaliser les OF régionaux. C'est en étant performant sur leur métier de formateur que les OF peuvent construire une légitimité et une reconnaissance de la part des entreprises qui sera un appui dans leur développement. Cette professionnalisation doit s'appliquer à la fois ce qui fait le cœur de métier (la transmission de savoirs et savoir-faire) et l'ingénierie de la formation. Ainsi, un OPCA remarque qu'un OF public régional dispose « *de bons formateurs mais c'est tout ! alors que le métier intègre l'amont, l'expression et l'analyse des besoins, l'évaluation de positionnement, et l'aval avec l'analyse des effets.* »

6.2. Enclencher un cercle vertueux

Le poids de la prescription par réseau nous amène à proposer deux axes de travail de manière à « faire tomber les barrières » :

- la valorisation des formations déjà réalisées par des événements, témoignages, recommandations,... en s'appuyant sur les clients actuels comme vecteur de communication,
- l'inscription des OF dans des réseaux professionnels de manière à intégrer les lieux de prescription : clubs entreprises, réseaux de professionnels, mécénat...

6.3. Adopter une stratégie marketing clientèles/prestations

Comme c'est le cas sur d'autres secteurs d'activité, il est difficile de raisonner en terme d'unité de « marché de la formation ». Il existe en effet différents types de marchés qui dépendent de multiples facteurs : statut de l'entreprise, sa taille, son secteur d'activité, sa localisation, etc. Il importe donc que les OF régionaux prennent en compte cette diversité pour affiner leur positionnement stratégique en ayant une double approche clientèles/prestations :

En terme de clientèles, les entreprises sont plus enclines à s'engager dans la formation, en fonction de leur secteur d'activité ou de leur taille (cf. annexe 4). Nous l'avons vérifié concernant certains secteurs tels que l'aéronautique ou les mutuelles qui sont « porteurs » en terme de formation, mais cette approche ne peut être exclusive : dans d'autres secteurs (l'agro-alimentaire, la métallurgie...), des entreprises peuvent être plus ou moins engagées dans la formation en fonction de leurs caractéristiques propres et leur positionnement de niches sur le marché (exemple de la commercialisation de produits bios dans le secteur agro-alimentaire).

D'autres cibles d'entreprises nous paraissent également stratégiques telles que les entreprises développant l'innovation ou les entreprises ayant leur siège en région.

La prise en compte de ces facteurs par les OF régionaux suppose une bonne connaissance de leur part du tissu économique régional.

En terme de prestations, il importe pour les OF régionaux de conforter leurs positions sur les fonctions de base en les adaptant aux nouveaux enjeux (exemple de l'évolution des contenus des formations « bureautique » vers l'utilisation des TIC, réseaux sociaux...).

Dans le même temps, il nous paraît essentiel de monter en gamme sur des créneaux particuliers de formation tant sur les formations « métiers » que sur les formations « fonctions support » avec une ambition régionale et extrarégionale.

6.4. Développer une démarche réseau entre organismes de formation

Le marché de la formation est un secteur relativement diffus avec un nombre important de petites structures. Conforter des positions actuelles ou développer des prestations nouvelles peut nécessiter de mettre en commun des ressources avec des degrés de collaboration plus ou moins forts :

- développer le réseau de connaissance : savoir ce que font les autres OF pour mieux se positionner,
- réseau de mutualisation qui se traduit par la mise en commun de ressources : veille juridique, locaux partagés, formateurs...
- réseau de projets : mise en place de projets communs tels qu'un catalogue de formation, une plateforme de e-learning, etc.

En complément, la question peut se poser, au cas par cas, de collaborations avec des OF extérieurs à la région.

6.5 Améliorer la lisibilité de l'offre de formation régionale

In fine, il nous paraît incontournable de requestionner la communication des OF régionaux avec deux axes :

- disposer d'une visibilité Internet (cf. site de l'ARES jugé pertinent par les entreprises mais non identifié),
- différencier la communication auprès des entreprises de celle auprès des demandeurs d'emploi.

ANNEXES

Annexe 1 Entretiens avec les acteurs de la formation

Annexe 2 Entreprises de l'échantillon

Annexe 3 Guide d'entretien

Annexe 4 Taux d'engagement des entreprises dans la formation en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité

Annexe 1

Entretiens avec des acteurs de la formation

<i>Contact</i>	<i>Organisme</i>
Mme SALORT	DIRRECTE Poitou-Charentes
M. BARROT et Mme ROBERT	Région Poitou-Charentes
Mme HOUMEAU	ANDRH
Mme DE BIEVRE	AGEFOS PME
Mme PINIER-DAVID	CONSTRUCTYS
M. POCARD	OPCALIA
Mme BERGEON	OPCALIM
M. ROCHER	UNIFAF

Annexe 2

Entreprises de l'échantillon

Constitution de l'échantillon

L'objectif était de constituer un échantillon d'entreprises susceptibles d'être engagées dans des actions de formation et de solliciter des OF extérieurs à la région. Dans ce but, l'échantillon des entreprises interviewées a été composé à partir des données fournies par les OPCA rencontrés dans la première partie de l'étude et par une revue de presse économique régionale.

Si une attention a été portée à disposer d'entreprises ayant une diversité de profils en terme de secteurs d'activité, de taille, de département d'implantation..., l'échantillon n'a pas vocation à être représentatif du tissu économique régional.

122 entreprises ont été sollicitées. Parmi celles-ci :

- 14 étaient non concernées (pas ou très peu d'actions de formation ou plan de formation établi au siège de l'entreprise situé hors région Poitou-Charentes),
- 70 n'ont pas répondu à nos sollicitations (jusqu'à 7/8 appels),
- In fine, 38 entreprises ont fait l'objet d'un entretien qualifié par téléphone (sauf pour l'une d'entre elles en face-à-face). La liste des entreprises interviewées est présentée page suivante.

Caractéristiques des entreprises

Statut	Nb
Etablissement ou filiale	18
Siège	20
Total	38

Taille	Nb
moins de 20 salariés	4
de 20 à 49 salariés	5
de 50 à 99 salariés	7
de 100 à 199 salariés	8
200 salariés et plus	14
Total	38

Département	Nb
Charente	9
Charente-Maritime	9
Deux-Sèvres	10
Vienne	10
Total	38

	Entreprise	Dpt	Commune	Statut	Effectif	Secteur d'activité
1	APAJH	86	Poitiers	Siège	500	Médico-social (handicap)
2	ARCO	86	Châtellerauld	Siège	350	Maroquinerie
3	Calcia	79	Airvault	Etab.	145	Ciment
4	Camif Collectivités	79	Chauray	Filiale	320	Commerce de mobilier
5	COFAQ	86	Poitiers	Siège	83	Centrale achat quincailleries
6	Créocéan	17	La Rochelle	Filiale	60	Etudes environnementales
7	Cycle Elec	17	Le Gua	Etab.	2	Commercialisation vélos et véh. élec.
8	ERC Harranger	17	Ste Soulle	Etab.	103	Construction batiments industriels
9	Etalmobil	79	Châtillon sur Thouet	Etab.	46	Conception véhicules
10	GLI Citergaz	86	Civray	Filiale	150	Métallurgie
11	Johnson Filtration Systems	86	Availles-en-Châtel.	Filiale	160	Métallurgie
12	Lafarge	16	La Couronne	Etab.	130	Ciments
13	L'Arche ESAT	16	Cognac	Siège	150	Médico-social (handicap)
14	LEA Nature	17	Périgny	Siège	400	Fabrication et distribution de produits bio
15	Leach	79	Niort	Etab.	250	Aéronautique
16	Lippi	16	Mouthiers-sur-Boême	Siège	250	Fabrication de solutions de clôtures
17	Loeul et Piriote	79	Thouars	Siège	400	Abattage et conditionnement lapins
18	Majencia	79	Bressuire	Siège	75	Fabrication meubles de bureau
19	Metal chrome	17	Rochefort	Etab.	96	Traitement et revêtement des métaux
20	Millet	79	Brétignolles	Siège	680	Menuiserie
21	Mutualité de la Charente	16	Angoulême	Siège	430	Mutuelle
22	Papeterie du Poitou	86	Beaumont	Siège	70	Fabrication de produits d'emballage
23	Pierre Guérin	79	Mauzé sur le Mignon	Siège	360	Fabrication cuves et systèmes process
24	Poyry	86	Poitiers	Etab.	10	Bureau d'étude eau/environnement
25	Rhéa marine	17	La Rochelle	Etab.	35	Chantier maritime
26	RocElerc	16	Cognac	Siège	12	Funéraire
27	Rouby Industrie	16	Châteaubernard	Siège	65	Construction métallique et mécanique
28	Rouvreau	79	Niort	Siège	37	Récupération et recyclage
29	RSI informatique	86	St Benoit	Siège	19	Assistance informatique
30	SAFT	16	Angoulême	Etab.	473	Fabrication batteries
31	SCACHAP	16	Ruffec	Etab.	285	Centrale d'achat
32	SMIP	79	Niort	Siège	180	Mutuelle santé
33	Sogerma	17	Rochefort	Filiale	763	Construction aéronautique
34	SOTOMET	86	Châtellerauld	Siège	28	Usinage de tubes
35	TDI	86	Biard	Siège	40	Imprimerie grand format
36	Terréal	16	Roumazières	Etab.	550	Tuiles
37	Thermes de Jonzac	17	Jonzac	Siège	60	Activités thermales et thalassothérapie
38	Wartsila	17	Surgères	Etab.	118	Moteurs marins et hors-bord

Annexe 3

Grille d'entretien à destination des entreprises

Nom de l'entreprise, nom et fonction de l'interlocuteur

Commune/département d'implantation, lieu du siège social

Nombre de salariés de l'établissement

Secteur d'activité

Part de la masse salariale consacrée à la formation

Comment se prennent les décisions en matière d'achat de formation dans votre entreprise ?

Etes-vous lié à une politique de groupe en matière d'achat de formation ?

Quels sont vos critères de choix des organismes de formation ?

Quand vous avez un nouveau besoin de formation comment vous y prenez-vous pour trouver un prestataire ? Utilisation de catalogues ? Recherche Internet ? Utilisation du site ARES ?

Avez-vous collaboré avec un(des) organisme(s) de formation extérieur(s) à la région au cours des trois dernières années ? Si oui, pourquoi et quels ont été vos critères de décision ?

Quelle est la part de marché des organismes de formation extérieurs à la région sur l'ensemble de vos achats de formation ?

En quoi êtes-vous satisfait de l'offre de formation régionale ? Quels sont selon vous les atouts de l'offre de formation régionale ?

Quelles sont selon vous les faiblesses de l'offre de formation régionale ?

Avez-vous des attentes vis-à-vis des OF régionaux ?

Comment percevez-vous les évolutions de vos pratiques d'achat dans les années à venir ?

Annexe 4

Taux d'engagement des entreprises dans la formation en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité

Source : exploitation des déclarations 24-83 – Cereq – 2008

Taille	Taux
10 à 19 salariés	1,29
20 à 49 salariés	1,87
50 à 249 salariés	2,30
250 à 499 salariés	2,79
500 à 1999 salariés	3,33
2000 salariés et +	3,92
<i>Total</i>	2,92

Secteur d'activité	Taux
Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques	1,16
Autres services personnels	1,21
Industries extractives	1,43
Pêche et aquaculture	1,54
Activités créatives, artistiques et de spectacle	1,68
Fabrication de textiles	1,69
Production de films cinéma, vidéo...	1,71
Publicité et études de marché	1,75
Services relatifs aux bâtiments et aménagements paysagers	1,76
Industrie du cuir et de la chaussure	1,79
Travail du bois sauf meubles	1,81
Fabrication de meubles	1,83
Travaux de construction spécialisés	1,87
Restauration	1,89
Culture et production animale, chasse et services annexes	1,90
Imprimerie et reproduction d'enregistrements	1,98
Hébergement	2,00
Fabrication de produits métalliques sauf machines et équipements	2,02
Activités liées à l'emploi	2,03
Industries de l'habillement	2,07
Enquêtes et sécurité	2,11
Activités vétérinaires	2,13
Commerce de détail	2,19
Hébergement médico-social et social	2,20
Génie civil	2,23
Commerce de gros	2,26
Transports terrestres et par conduite	2,26
Activités de location et location-bail	2,27
Collecte, traitement et élimination des déchets, récupération	2,31
Construction de bâtiments	2,31
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	2,33

Secteur d'activité	Taux
Activités des agences de voyages, voyagistes,...	2,34
Enseignement	2,34
Réparation et installation de machines et d'équipements	2,37
Action sociale sans hébergement	2,39
Industries alimentaires, boissons et tabac	2,42
Transports par eau	2,43
Autres industries manufacturières	2,47
Activité pour la santé humaine	2,48
Collecte et traitement des eaux usées	2,58
Entreposage et services auxiliaires des transports	2,60
organisation de jeux de hasard et d'argent	2,61
Dépollution et autres services de gestion des déchets	2,65
Edition	2,66
Fabrication de machines et équipements	2,67
Activités immobilières	2,67
Activités d'architecture et d'ingénierie	2,67
Fabrication de produits en caoutchouc et plastique	2,69
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	2,73
Commerce et réparation d'automobiles	2,73
Services d'information	2,73
Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	2,73
Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	2,80
Activités sportives, récréative set de loisirs	2,81
Sylviculture et exploitation forestière	2,82
Industrie du papier et du carton	2,82
Fabrication de produits informatiques, électroniques	2,82
Activités des organisations associatives	2,82
Captage, traitement et distribution d'eau	2,91
Activités de sièges sociaux, conseil de gestion	2,94
Programmation, conseil et autres activités informatiques	3,14
Industrie chimique	3,17
Fabrication d'équipements électriques	3,19
Recherche-développement scientifique	3,21
Métallurgie	3,29
Industrie pharmaceutique	3,45
Fabrication d'autres matériels de transport	3,56
Activités juridiques et comptables	3,72
Bibliothèques, archives, musées,...	4,01
Industrie automobile	4,09
Programmation et diffusion	4,16
Activités de services financiers hors assurance et caisses de retraite	4,21
Assurance	4,26
Télécommunications	4,42
Administration publique et défense, sécurité sociale	4,81
Production et distribution d'électricité, de gaz...	5,27
Cokéfaction et raffinage	5,63
Transports aériens	nc
Activités de poste et de courrier	nc
Tous secteurs	2,92