



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Céreq ÉTUDES

59
2025

Les dotations volontaires sur les CPF des salariés

Volet qualitatif de l'étude DOTACPF

Anne DELANOË, Christine FOURNIER,
Catherine GALLI, Victoire LAFAYÏSSE,
Dominique MAILLARD, Nathalie QUINTERO
et Camille STEPHANUS

Céreq

Les dotations volontaires sur les CPF des salariés

Volet qualitatif de l'étude DOTACPF

**Anne Delanoë, Christine Fournier, Catherine Galli, Victoire Lafaysse,
Dominique Maillard, Nathalie Quintero et Camille Stephanus**

Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), Marseille.

Afin de mieux comprendre les raisons qui conduisent les entreprises à mobiliser, ou non, le dispositif de dotations volontaires, la Caisse des Dépôts, gestionnaire du compte personnel de formation pour le compte de l'État, a sollicité le Céreq pour conduire une étude. Celle-ci vise à mieux comprendre les logiques d'appropriation, les obstacles rencontrés ainsi que les conditions favorables à l'utilisation de ces dotations dans les pratiques de formation. Une enquête par entretiens, menée entre juillet et octobre 2024 auprès d'établissements inscrits dans sept secteurs d'activité, a permis de mettre en lumière les mécanismes à l'origine du recours au dispositif, ainsi que le rôle joué par les différentes parties prenantes. Il convient de préciser que plusieurs évolutions ont été mises en place sur la plateforme depuis le début de l'enquête pour lever les contraintes relevées par les entreprises. La présente synthèse rend compte du volet qualitatif de l'étude.



Sommaire

Partie I Rapport de synthèse des entretiens

1. Processus de réalisation des dotations volontaires	7
1.1. L'entretien annuel ou professionnel : un moment privilégié pour introduire la possibilité d'une dotation volontaire..	7
1.2. La prise en charge du temps de formation, un objet de négociation	8
1.3. La discussion : plusieurs étages décisionnels – ou pas – selon la taille de l'entreprise	8
1.4. Les parties prenantes : un dialogue social plus ou moins efficient quant aux dotations volontaires.....	10
1.5. Un examen des projets de formation généralement orienté par des principes, plus ou moins explicités	11
1.6. Quid du choix de la formation ? Trop peu de formations éligibles ?	12
2. Motivations des employeurs et des salariés : une mise en tension.....	13
2.1. Du côté des employeurs : la performance de l'entreprise en ligne de mire.....	13
2.2. Du côté des salariés : mobiliser le CPF, un préalable qui ne va pas de soi.....	15

2.3. Quand le CPF (et par voie de conséquence, la dotation volontaire) n'intéresse ni l'employeur ni le salarié	15
2.4. La co-construction, l'avenir de la formation qualifiante ?	16
2.5. Quid du suivi et des suites de la formation ?	17
3. Les autres freins au développement du dispositif	18
3.1. Le coût d'entrée dans un dispositif de plus, la force de la routine ?	18
3.2. La méconnaissance du dispositif	19
3.3. Les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO) : coup de frein sur le CPF ?	21
3.4. Les difficultés d'évolution sur la plateforme... Un correspondant en cas de questions ?	21
3.5. La lourdeur administrative	23
3.6. Le poids des formations obligatoires et autres incontournables dans le budget « formation » : limite ou prétexte ?	23
Conclusion : quelques pistes	24

Partie II Informations recueillies auprès des entreprises

Entreprise A	26
1. L'entreprise	26
1.1. L'entreprise dans son environnement	26
1.2. GRH et politique de formation	26
1.2.1. Des formations orientées par la direction et déclinées au niveau des pôles, voire des établissements	26
1.2.2. Les formations diplômantes	27
1.2.3. Une information sur les possibilités d'accès à la formation structurée	27
2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise	27
2.1. Un processus de décision très élaboré	27
2.2. Trop peu de formations éligibles au CPF	28
2.3. Le CPF peu mobilisé, la dotation volontaire rarement envisagée	28
Conclusion	29
Entreprise B	30
1. L'entreprise	30
1.1. L'entreprise dans son environnement	30
1.2. GRH et politique de formation	30
1.2.1. Modalités d'évolution des effectifs et des qualifications : des recrutements difficiles	30
1.2.2. Satisfaction des besoins en main-d'œuvre : l'accent sur la mobilité interne	31
1.2.3. Des formations associées	31
1.2.4. Organisation de la formation : surtout des formations collectives	31
1.2.5. Une information sur les possibilités d'accès à la formation peu structurée	32

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise	32
2.1. Processus et effectivité de la mesure.....	32
2.1.1. Sur les dotations volontaires potentielles au CPF : pas de dotation.....	32
2.2. Information sur les possibilités d'accès au CPF et aux dotations volontaires.....	32
2.2.1. Défaut d'information sur la dotation volontaire	32
2.2.2. Autres parties prenantes ?	33
Conclusion	33
 Entreprise C.....	 35
1. L'entreprise.....	35
1.1. L'entreprise dans son environnement	35
1.2. GRH et politique de formation.....	35
2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise	36
2.1. Information, processus et effectivité de la mesure	36
2.2. Le CPF (doté) dans le parcours de formation et professionnel	37
Conclusion	38
 Entreprise D	 39
1. L'entreprise	39
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	39
2. La mobilisation du dispositif de dotation volontaire	39
2.1. La démarche et l'outil.....	40
2.2. Leviers et freins du dispositif	41
2.3. Participation 100 euros.....	41
3. Points de synthèse	42
 Entreprise E	 43
1. L'entreprise	43
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	43
1.2. GRH et politique de formation	43
1.2.1. La politique de formation	44
1.2.2. Négocier sur l'emploi, les parcours professionnels et la formation	44
2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise	45
Éléments conclusifs	47
 Entreprise F	 48
1. L'entreprise	48
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	48
1.2. GRH et politique de formation.....	48
2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation	49
Éléments conclusifs	50

Entreprise G	51
1. L'entreprise	51
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	51
1.2. GRH et politique de formation.....	51
2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise	52
2.1. Information, processus et effectivité de la mesure	52
2.2. Le CPF doté dans le parcours de formation et professionnel.....	54
2.2.1. Les deux dotations négociées	54
2.2.2. Une dotation dans le cadre d'une « négociation de départ »	54
2.2.3. Une dotation visant une formation certifiante	55
Conclusion	58
 Entreprise H	 60
1. L'entreprise	60
1.1. Politique de formation de l'entreprise : une stratégie de formation en interne principalement sur le « cœur de métier » et la sécurité.....	60
2. Politiques d'abondement du CPF par l'entreprise : cadré par un accord concernant la formation professionnelle	61
2.1. De 2018 à janvier 2024 : Remboursement de la CDC pour la formation promotionnelle	61
2.2. Depuis janvier 2024 : fin du recours à l'abondement	62
2.3. Freins au recours : lourdeurs administratives, restriction budgétaire et politique de formation hiérarchisée	63
3. Information sur la formation : des canaux de diffusion d'une information descendante, peu d'information sur le CPF et des tensions avec l'OPCO	64
4. Point de vue de l'entreprise sur les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO)	64
 Entreprise I	 66
1. L'entreprise	66
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	66
1.2. Politique de formation de l'entreprise	66
2. Les dotations volontaires aux CPF dans l'entreprise	67
2.1. Information du service formation sur les modalités d'applications du dispositif	67
2.2. Information des salariés : passage au CPF et dotation	68
2.3. L'abondement volontaire dans la politique de formation de l'entreprise	68
2.4. Le processus de la dotation	69
2.5. Le CPF (doté) dans le parcours de formation et professionnel	70
2.6. Avantage du dispositif.....	70
2.7. Freins à l'utilisation.....	70
2.8. Point de vue de l'entreprise sur les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO).....	71
 Entreprise J.....	 72
1. L'entreprise	72
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	72

2. La mobilisation du dispositif de dotation volontaire	72
2.1. La démarche et l'outil	73
2.2. Leviers et freins du dispositif	74
2.3. Participation 100 euros.....	74
3. Points de synthèse	75
 Entreprise K.....	 76
1. L'entreprise	76
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	76
1.2. La politique de formation	76
2. Les dotations volontaires aux CPF	77
2.1. La démarche	77
2.2. L'outil.....	77
2.3. Leviers et freins	77
2.4. Participation 100 euros.....	78
 Entreprise L	 79
1. L'entreprise.....	79
1.1. L'entreprise dans son environnement.....	79
1.2. La politique de formation	79
2. Les dotations volontaires aux CPF	80
2.1. La démarche et l'outil	80
2.2. Leviers et freins du dispositif	80
2.3. Participation 100 euros.....	81
En conclusion	81
 Entreprise M.....	 82

*
* * *

Partie I

Rapport de synthèse des entretiens

Les entretiens réalisés au sein d'une quinzaine d'entreprises (voir encadré ci-dessous) avaient pour objet de cerner les facteurs d'incitation et les freins aux dotations volontaires sur le compte personnel de formation (CPF) des salariés afin d'identifier *in fine* des leviers de promotion du dispositif.

Encadré • Les entreprises
(statut juridique – secteur – nombre de salariés – nombre de dotations, selon les informations à disposition)

Entreprise A

Fondation – enseignement, santé et action sociale – 1 000 salariés et plus – 2 dotations en 2023.

Entreprise B

Mutuelle – enseignement, santé et action sociale – 1 000 salariés et plus – aucune dotation.

Entreprise C

Association – enseignement, santé et action sociale – 1 000 salariés et plus – 3 dotations en 2023.

Entreprise D

SASU (siège) – commerce – 1 000 salariés et plus – 2 dotations en 2023.

Entreprise E

Transport et entreposage – 300 à 999 salariés – aucune dotation en 2023.

Entreprise F

Activités immobilières, spécialisées, scientifiques et techniques – 1 000 salariés et plus – 1 dotation en 2023.

Entreprise G

SA – transport et entreposage – 1 000 salariés et plus – 2 dotations en 2023.

Entreprise H

SA – activités de services administratifs et de soutien – 1 000 salariés et plus – abondements effectués entre 2018 et 2023.

Entreprise I

Enseignement, santé et action sociale – 1 000 salariés et plus – dotations effectuées en 2021 et en 2023.

Entreprise J

EPL – activités immobilières, spécialisées, scientifiques et techniques – 300 à 999 salariés – aucune dotation en 2023.

Entreprise K

Industrie – 1 000 salariés et plus – 4 dotations en 2023.

Entreprise L

SAS – commerce – 1 000 salariés et plus – 1 dotation en 2023.

Entreprise M

Activités immobilières, spécialisées, scientifiques et techniques – 1 000 salariés et plus – dotations effectuées en 2021, 2022 et 2023.

Les entreprises ne présentent pas de caractère représentatif du champ de toutes celles ayant procédé à des dotations volontaires. Toutefois, la mise en perspective des propos tenus par les cadres portant la politique de l'entreprise (directeur de ressources humaines [DRH], responsables de formation), les salariés concernés par une dotation volontaire et les représentants du personnel (RP)¹ permet de dégager quelques traits saillants rendant compte tout à la fois de postures partagées et de distinctions tenant au contexte de l'activité et aux politiques de formation déployées.

Les enseignements des entretiens peuvent être restitués selon trois axes : le processus de réalisation de la dotation, les motivations en jeu et les autres freins à la dotation volontaire.

1. Processus de réalisation des dotations volontaires

Avant de tenter de dessiner le chemin parcouru depuis l'évocation de la dotation volontaire jusqu'à sa réalisation, il est nécessaire de pointer les différentes configurations relatives aux dotations volontaires observées. Globalement, le dispositif est peu mobilisé. Cependant, des variations affluent, depuis l'indifférence totale au dispositif (parfois même confondu avec d'autres) jusqu'à sa prise en considération au sein d'accords collectifs visant à organiser la formation des salariés de façon structurée et surtout, aux dires des acteurs, transparente et équitable, dans la mesure du possible. Quatre types de posture quant aux dotations volontaires ressortent de l'enquête :

- aucune dotation (entreprise B) ;
- des dotations rares, incidentes (entreprise G, entreprise F) ;
- des dotations, le cas échéant pour répondre à des objectifs clairement définis (entreprise A) ;
- des dotations inscrites dans un cadre organisé (entreprise C, entreprise M, entreprise E).

Quel cheminement est repérable depuis l'évocation de la dotation volontaire jusqu'à sa réalisation ?

1.1. L'entretien annuel ou professionnel : un moment privilégié pour introduire la possibilité d'une dotation volontaire

Dans les entreprises enquêtées (en grande majorité de grande taille), c'est au cours de l'entretien annuel ou professionnel qu'est introduite la possibilité d'une dotation volontaire au CPF du salarié. La discussion s'engage entre le salarié et son supérieur hiérarchique sur la base d'un bilan-programme. Si le « programme » envisagé appelle un gain en compétences, qu'il s'agisse d'un changement de fonction, voire d'une promotion au sein de l'entreprise, une réflexion est amorcée quant à une éventuelle formation afférente. Dès lors que cette formation présente un coût important, le projet d'une mobilisation du CPF du salarié est avancé, éventuellement accompagné d'une dotation volontaire quand le montant du CPF ne suffit pas à couvrir le coût de la formation (frais pédagogiques et frais d'hébergement/déplacement éventuels).

Aux dires du DRH de l'entreprise I :

« Les entretiens annuels ou professionnels permettent de recenser des éléments concrets permettant au service formation et à la direction de définir un petit peu le dispositif dans lequel ça va s'inscrire. Ainsi, si un projet de formation longue et coûteuse va permettre le développement des compétences du salarié, mais au-delà de ses missions actuelles, et qu'il s'agit d'une action de formation qui va apporter un plus et pour le salarié et pour l'entreprise, le service RH peut, après discussion avec le salarié, proposer un cofinancement : la dotation du compte CPF est en général abordée au moment du recensement des formations lors de l'entretien professionnel quand le salarié évoque ses projets

¹ Les trois types d'acteurs n'ont pas pu être interviewés dans toutes les entreprises, la prise de contact s'opérant via l'employeur qui parfois n'a pas jugé pertinent de nous communiquer les coordonnées des salariés ou des représentants du personnel.

professionnels et également pendant l'entretien annuel, plutôt pour les besoins de formation en lien avec son activité. » (DRH, entreprise I).

1.2. La prise en charge du temps de formation, un objet de négociation

Le motif de discussion le plus fréquent tient au temps sur lequel la formation va être suivie : temps de travail ou pas. En effet, outre le coût, le principal frein aux formations qualifiantes, souvent d'une durée élevée, est le temps nécessaire à leur suivi. La question du type de temps sur lequel se déroule la formation est cruciale, car dans beaucoup de structures, le départ en formation (sur le temps de travail) d'un salarié impose son remplacement et, bien souvent, la chose n'est pas aisée. Ce que confirme la DRH de l'entreprise C qui fait face à des difficultés de recrutement :

« Parce qu'il y a une pénurie de professionnels, on a aussi des conditions d'accompagnement qui sont plus dures, donc de plus en plus de travail de présentiel, donc de la difficulté à libérer les gens pour aller en formation. » (DRH, entreprise C).

En conséquence, l'entreprise considère parfois que le fait de libérer du temps de travail pour permettre à un salarié de se former, à condition qu'il dispose de « *suffisamment sur son CPF, pour autofinancer* » sa formation constitue une forme d'abondement. Comme le souligne le responsable formation de l'entreprise H :

« Le temps est en soi un abondement, mais que la CDC ne voit pas [...]. Laisser partir un salarié pendant trois à quatre semaines se former alors qu'il est censé travailler pour l'entreprise est une forme d'abondement. » (Entreprise H).

Ainsi, même si cet appui n'est pas directement financier, il représente néanmoins un coût budgétaire réel pour l'entreprise, en raison du manque à gagner lié à l'absence temporaire du salarié. Dans un contexte où l'entreprise cherche à réaliser des économies, ce type d'abondement, bien que moins visible, peut être perçu comme un investissement que l'entreprise hésite souvent à assumer. Comme le souligne un responsable :

« On est tous à regarder les budgets et à chercher plutôt l'économie. » (Entreprise H).

Généralement, dans le cas où l'entreprise souhaite promouvoir le dispositif de dotations volontaires, elle utilise la prise en charge du temps de formation sur le temps de travail comme un levier ; en témoigne un salarié :

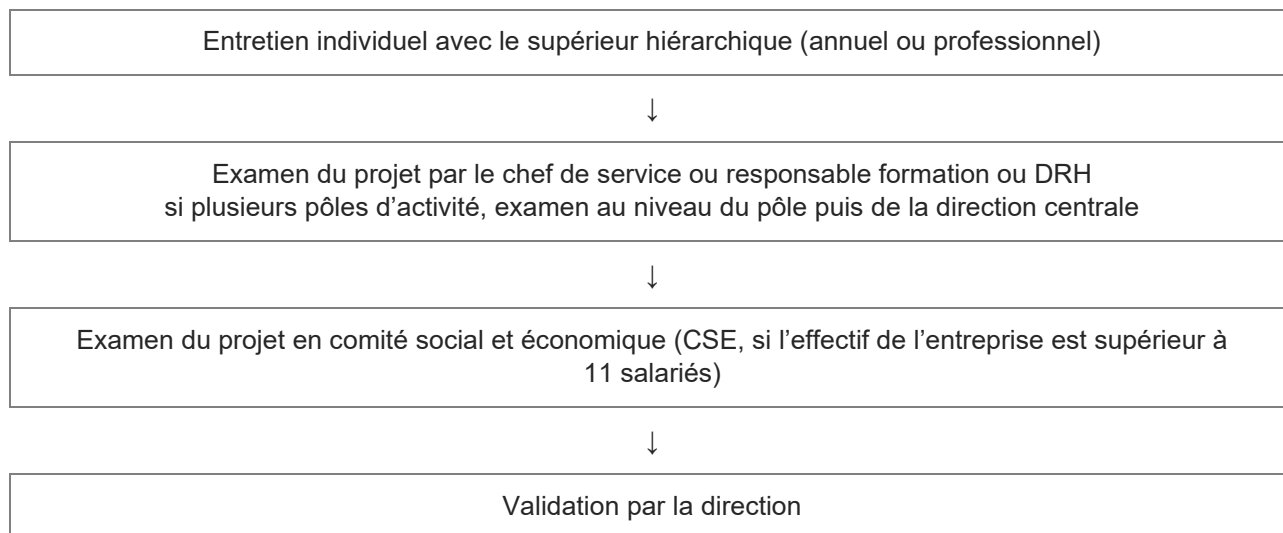
« Franchement ils [l'entreprise] ne nous ont pas pris beaucoup sur nos congés. Sur la totalité du parcours, ça nous a coûté trois jours ou quatre jours je crois. Donc franchement, il y avait un réel investissement de notre employeur. Il a misé sur nous ; on est en quelque sorte un groupe "type", comme un modèle. Pour bien lancer cette manière de se former. Avec nos retours, maintenant, il y a beaucoup de personnes qui sont prêtes à se former. Après s'ils veulent évoluer, ils peuvent passer par des formations comme ça et augmenter leurs chances pour obtenir le poste. Donc voilà, ça a encouragé beaucoup de personnes après ça ; à être demandeur. » (Salarié ayant bénéficié d'une dotation volontaire, entreprise M).

1.3. La discussion : plusieurs étages décisionnels – ou pas – selon la taille de l'entreprise

Plusieurs étapes, correspondant à plusieurs étages décisionnels, s'enchaînent jusqu'à la décision puis la réalisation d'une dotation volontaire. Ce chemin se dessine dans le cadre de la politique de formation de l'entreprise. La taille de la structure joue sur le processus de décision. Plus celle-ci est importante, plus le processus est élaboré et structuré.

Comme précisé ci-dessus, généralement, le sujet de la formation est abordé lors de l'entretien annuel ou professionnel du salarié. Il s'agit alors d'envisager son évolution professionnelle et les moyens de la soutenir parmi lesquels la formation vient en bonne place. À ce stade, c'est avec le supérieur hiérarchique que le projet se forme.

Dans les structures de très grande taille (plus de 1 000 salariés), le chemin emprunté depuis l'émergence de l'idée d'une dotation volontaire jusqu'à la décision ultime est souvent long et composé de plusieurs étapes.



Employeurs comme salariés alertent sur la nécessité d'anticiper le projet bien avant le début de sa réalisation afin qu'il puisse respecter toutes les étapes dans les temps dévolus, y compris et surtout les réunions des CSE, voire des commissions « formation » des CSE, programmées généralement deux à trois fois par an. Toutefois, plusieurs DRH ou responsables de formation ont signalé qu'en cas d'urgence, des examens pouvaient être précipités, à condition que le budget formation restant soit suffisant pour envisager une dotation volontaire, comme le souligne la DRH de l'entreprise A :

« En fait, la demande de formation au titre du CPF peut être faite tout au long de l'année à partir du moment où on est en capacité de financer sa demande mais quand on ne peut pas financer sa demande on est contraint par le calendrier d'élaboration du plan de développement des compétences et donc le projet doit être déposé au plus tard le 30 septembre pour un chiffrage en octobre et un arbitrage en novembre. » (DRH entreprise A).

Dans d'autres structures, pourtant également de taille importante (mais déclarant la grande rareté des dotations volontaires), le nombre de strates décisionnelles est, de fait, réduit. Parfois, c'est au manager que revient la décision de la dotation volontaire :

« Tout est fait au cas par cas, par dossier, si un salarié vient nous voir, qui demande conseil, on va lui donner des informations pour l'accompagner dans le montage de son dossier CPF et s'il manque de l'argent, on va voir avec son manager. Si pour son manager c'est dans le cadre de son budget, qu'il souhaite financer le complément, c'est à ce moment-là que l'on fera un versement volontaire. C'est le manager du salarié qui prend la décision de la dotation et fait remonter l'information au niveau de la responsable de formation. Le service de formation accompagne seulement le salarié dans sa demande de formation, la recherche de l'organisme de formation. Il s'agit d'une co-construction avec le manager. » (Responsable de formation, entreprise F).

Même tendance dans les PME, aux dires d'un représentant d'opérateur de compétences (OPCO) : *« Dans les PME, le salarié va voir son patron ».*

1.4. Les parties prenantes : un dialogue social plus ou moins efficient quant aux dotations volontaires

Parmi les parties prenantes de la décision, ressortent, outre le salarié, son supérieur hiérarchique (manager), le service RH (DRH ou responsable de formation) et la direction générale, les représentants du personnel. Avant tout, il est utile de préciser que la question des dotations volontaires représente une « goutte d'eau » dans le plan de formation à négocier ; l'enjeu des discussions tient surtout à l'utilisation du CPF par le salarié. Ceci étant, l'implication des représentants du personnel dans le processus de décision de la dotation volontaire est très inégale selon les structures. Plusieurs cas de figure ressortent.

La part prise par les partenaires sociaux dans les échanges tient notamment au souci de la direction de ménager un climat social favorable au maintien des salariés dans l'entreprise et va généralement de pair avec une politique de formation visant à fidéliser les salariés (entreprise C).

Ce penchant à fidéliser ressort plus particulièrement des structures qui doivent faire face à un marché du travail en tension au regard des métiers nécessaires à l'activité, à l'instar des associations œuvrant dans le champ médico-social. Celles-ci se heurtent à des difficultés de recrutement et de maintien de leurs effectifs, notamment quand elles sont à but non lucratif et qu'elles doivent se confronter à des structures concurrentes à but lucratif, bénéficiant d'une marge de liberté plus avantageuse en matière de rémunération des personnels.

Dans l'entreprise C, la DRH rend compte des contraintes qui s'exercent sur la gestionnaire RH de l'association. Il existe une réelle carence en infirmières, soit un des métiers les plus nécessaires à l'activité de l'association. Les recrutements sont difficiles. En conséquence, l'association tente de privilégier les progressions en interne plutôt que les recrutements, d'où la nécessité de former en interne. Or, un parcours de formation pour accéder au diplôme d'État d'infirmier dure trois ans. Dès lors, une dotation volontaire est impérative pour que le projet de formation puisse se réaliser.

Le même penchant ressort de l'entreprise K. Les salariés souhaitent maintenir leur employabilité et l'entreprise forme ses salariés pour garder dans l'entreprise les compétences acquises et en acquérir de nouvelles, au risque de « *les voir partir à la concurrence* ». Malgré ce risque, « *la co-construction du projet est nécessaire, le niveau de formation élevé des salariés doit être maintenu* ».

L'implication des partenaires sociaux se concrétise notamment lors de la tenue des CSE (comité social et économique, obligatoire dans les entreprises comptant plus de onze salariés). Dans les plus grandes entreprises, ceux-ci intègrent un CSE « formation » qui examine les projets de formation, généralement deux à trois fois par an². Le rôle des représentants du personnel n'y est que consultatif, mais dans certaines structures dont les directions sont soucieuses de maintenir un dialogue social de qualité, leurs voix sont prises en considération dans les décisions finales, comme en atteste un représentant du personnel de l'entreprise C :

« Je veux dire aujourd'hui, on est arrivé à un niveau de dialogue social qui nous permet de travailler intelligemment ensemble parce que je pense que c'est ça qui participe du climat social, sans compromission. » (RP, entreprise C).

Propos qui fait bien écho à celui de la DRH de l'entreprise C, qui se dit soucieuse de la qualité du dialogue social :

« Nous, ce qu'on considère, c'est qu'à toute situation [même] exceptionnelle, c'est la règle qui s'applique. Sinon après, comment vous pouvez avoir un dialogue social construit et donner l'impression que “Bah, pourquoi lui ? Pourquoi pas lui ?” » (DRH, entreprise C).

² Depuis le 1^{er} janvier 2020, le CSE est l'unique instance représentative du personnel, obligatoire dans toutes les entreprises de plus de onze salariés. Par ailleurs, des commissions spécifiques doivent être mises en place selon les effectifs de l'entreprise, comme la commission formation du CSE. Obligatoire dans toutes les entreprises de plus de trois-cents salariés, la commission formation du CSE intervient sur les questions relatives à la formation professionnelle ou à l'emploi des jeunes.

Les postures adoptées par les représentants du personnel quant aux dotations volontaires tiennent en tout premier lieu à la question (préalable) de la mobilisation de son CPF par le salarié. Trois tendances ressortent de l'enquête :

- **L'ignorance**, quand l'information même fait défaut (entreprise B).
- **Le compromis**, c'est-à-dire que les représentants du personnel défendent une position orientée par le principe d'un arrangement bénéficiant à l'employeur comme au salarié (entreprise C, entreprise M).
- **La réticence**, souvent associée à un dialogue social plus houleux, nourri par des positions syndicales qui peuvent freiner la mobilisation du CPF, arguant de l'obligation de l'employeur de financer les formations qui favorisent la performance de l'entreprise sans que le salarié ait à mobiliser son CPF (entreprise G, entreprise H).

La posture des organisations syndicales vis-à-vis de la politique de dotation volontaire s'explique certes par le contexte de dialogue social interne, mais même lorsqu'elles adhèrent au principe d'un co-financement des formations, il semble qu'elles soient attentives au fait que les dotations volontaires ne servent pas à financer des formations qui incomberaient au plan de développement des compétences (PDC).

« Pour eux [le syndicat signataire de l'accord], le point essentiel, c'était de ne pas utiliser la dotation volontaire pour cofinancer des actions qui peuvent être éligibles au plan de l'entreprise. Voilà ça, c'était la ligne rouge et on donc on a toujours respecté ce principe-là. Et dans la mesure où on utilise le cofinancement que pour des projets personnels d'évolution, ils étaient très favorables aux dispositifs et globalement ils ont adhéré au dispositif. Les seules remarques qu'on a, c'est effectivement le volume qui n'est pas si important que ça au final. » (Responsable RH, entreprise M).

1.5. Un examen des projets de formation généralement orienté par des principes, plus ou moins explicités

Les entreprises opèrent des choix orientés par des principes plus ou moins explicités. Généralement, les cadres de la DRH déclarent que la dotation volontaire est proposée par l'employeur dès lors que la formation sert (aussi) la performance de l'entreprise, sans plus de précisions. Parfois, l'explicitation des choix est plus sophistiquée, comme dans l'entreprise I dans laquelle le suivi des projets de formation est intégré au cycle des entretiens annuels, où le salarié et son manager discutent des besoins en formation en lien avec les objectifs professionnels. Ce moment d'échange permet de valider les priorités, de suivre l'évolution des compétences et de planifier d'éventuelles actions. Les demandes de formation des salariés sont analysées selon trois cas de figure distincts :

- Si le projet est directement lié aux besoins de l'activité, la formation est intégralement financée par le PDC.
- Lorsque le projet de formation répond à une initiative personnelle du salarié, par exemple dans le cadre d'un souhait de reconversion ou de départ de l'entreprise, l'établissement oriente le collaborateur vers les dispositifs individuels existants, mais ne prend pas en charge les frais de formation.
- Enfin, si la demande vise un développement des compétences au-delà des activités actuelles, une discussion est entamée entre le salarié et l'établissement pour étudier la possibilité d'un cofinancement, en fonction des bénéfices potentiels pour les deux parties.

Les budgets dédiés à la formation sont discutés avec les organisations syndicales lors des commissions « santé et sécurité » au sein desquelles il peut y avoir des désaccords.

Comme l'explique le responsable de la formation professionnelle de l'entreprise I :

« Les avis en CSE ne sont pas toujours favorables, mais après, voilà, c'est aussi chacun dans ses postures, particulièrement dans une période où le budget est plutôt en déclin. »

Dans certaines entreprises telle l'entreprise C, la règle est impérative et doit s'appliquer à tous :

« Dans le cas d'une politique sociale de montée en compétence et d'accompagnement, on n'est pas fan de l'entre soi. » (DRH, entreprise C).

1.6. Quid du choix de la formation ? Trop peu de formations éligibles ?

Les investigations en entreprise n'ont pas fait ressortir de négociation employeur/salarié quant au choix de l'organisme de formation. Par construction, les dotations volontaires viennent abonder des CPF pour permettre le suivi de formations coûteuses. Il s'est souvent agi de master ou d'autres formations dispensées par les universités.

En témoigne le parcours d'un salarié dont le CPF a été doté :

« En fait, je suis éducateur spécialisé de formation, je travaille en protection de l'enfance ; j'ai travaillé pendant sept ans auprès d'adolescentes confiées à l'aide sociale à l'enfance. J'ai ensuite eu l'opportunité d'avoir un poste de chef de service, donc de responsable d'une équipe, d'une d'unité, qui accompagnait les adolescents en protection de l'enfance aussi mais j'ai eu un peu de mal à me faire financer par mon précédent employeur, mon CAFERUIS. Et c'est après ce moment-là que le CPF est arrivé ; je me suis dit "Bah tiens je pourrais peut-être me faire une reconversion professionnelle" puis quelques mois après, on m'a fait cette proposition d'évolution et donc il y avait un poste de directeur, il y avait une restructuration et la direction récupérait trois services pour les mettre sous une même direction établissement donc une création de poste de directeur d'établissement. Ça a mis un peu de temps à se mettre en œuvre et j'ai eu le poste en janvier et donc le fait d'avoir pris ces responsabilités de direction d'établissement, j'ai signé un avenant puisque mon contrat de travail est toujours d'actualité en tant que chef de service. Mais du coup, là y a une modification de certains articles de mon contrat disant que je m'engageais à rapidement faire cette formation : un master 2 en management des entreprises. » (Salarié au CPF doté, entreprise C).

C'est souvent le salarié lui-même qui trouve la formation, étant à l'origine de la demande avec le plus souvent un projet réfléchi et pensé en amont :

« Mon projet de formation il a mis trois ans à voir le jour. Je m'étais d'abord renseigné pour une école de commerce privée dispensant le master que je voulais suivre mais mon OPCO a refusé deux fois de me financer. C'est en me tournant vers l'APEC que j'ai pu trouver une université plus proche et c'est à ce moment-là que j'ai pu entamer les démarches avec mon entreprise et faire le point sur le financement possible. » (Salarié au CPF doté, entreprise J).

Au sein de l'entreprise G, le projet du salarié était également très abouti, car il constitue la poursuite d'un projet de formation déjà initié avec l'obtention d'un premier niveau de la certification avant de prendre son poste au sein de l'entreprise. Ce salarié estime que c'est à lui de trouver l'organisme et sollicite son précédent formateur pour des conseils :

Enquêteur : *« La recherche [de l'organisme] s'est faite avec les RH ou c'est vous, de votre côté, qui l'avez trouvé ? »*

Salarié : *« C'est surtout moi, parce que c'était pour moi et [...] ma responsable a étudié aussi la question pour valider, mais m'a dit de toute manière : "je te fais pleinement confiance, ça a l'air très bien ce que t'as choisi." Euh, j'en ai aussi parlé à mon premier formateur avec qui j'ai gardé contact [...] et il m'a aussi donné un avis positif sur ce cet organisme. »*

En revanche, plusieurs voix d'employeurs ont pointé le défaut d'éligibilité de formations utiles et coûteuses d'où le renoncement en raison de l'impossibilité de mobiliser les fonds nécessaires au financement de la formation envisagée. Comme souligné à maintes reprises, la réalisation d'une dotation volontaire suppose, au préalable, la mobilisation du CPF du salarié. C'est très souvent à ce niveau que l'histoire s'arrête. Des employeurs déclarant une très faible utilisation du dispositif de dotation volontaire mettent en avant que les formations nécessaires au développement des compétences de leurs salariés ne sont pas éligibles au CPF alors même qu'elles présentent, selon eux, toutes les caractéristiques répondant à la définition du dispositif. Ainsi, la responsable de formation de l'entreprise A regrette-t-elle particulièrement que les universités ne fassent pas davantage d'efforts pour déposer tous leurs diplômes à cette fin. Selon elle, les Diplômes d'Université (DU), notamment, qui correspondent à des formations d'expertise, pourraient être plus souvent inscrits au répertoire :

« Moi, je suis très déçue que les universités, par exemple, ne fassent pas l'effort de déposer leur diplôme université ou leur diplôme interuniversitaire parce que déjà, ils gagneraient, ils gagneraient énormément. » (DRH entreprise A).

Les coûts engendrés pour ce type de diplômes dès lors qu'ils ne sont pas éligibles au CPF sont parfois prohibitifs pour l'entreprise et contraignent à y renoncer. Même écho du côté de l'entreprise G, selon la responsable formation :

« La majeure partie des formations que nous faisons ne sont pas éligibles au CPF, c'est par exemple de la formation interne ou si c'est de la formation externe, ce ne sont pas des formations qu'on retrouve sur le site du CPF. » (responsable formation, entreprise G).

Une autre difficulté, de toute autre nature, relative aux choix d'une formation, ressort par la voix d'un représentant de l'OPCO. Celui-ci ne déplore pas l'inéligibilité d'une formation donnée, mais souligne les méandres de la plateforme dès lors qu'il s'agit d'en trouver une, précisément :

« Après là, je vais parler aussi de moi, de mon expérience personnelle. Quand j'ai été regarder, c'est vrai que c'est un peu labyrinthique. Y a tellement une offre pléthorique que parfois, pour retrouver... mais ça fait un bout de temps que je n'y suis pas allé. Donc, peut-être que le moteur de recherche s'est amélioré, mais on tapait un intitulé, on pouvait se retrouver facilement avec des dizaines de pages et donc comment bien choisir ça c'était un vrai problème, ce n'est pas toujours simple je pense, pour quelqu'un s'il est seul face à ça. » (Représentant OPCO).

2. Motivations des employeurs et des salariés : une mise en tension

Si les motivations des uns et des autres sont dissemblables, elles ne sont pas pour autant incompatibles et c'est leur articulation qui permet le compromis nécessaire.

2.1. Du côté des employeurs : la performance de l'entreprise en ligne de mire

La décision d'une dotation volontaire répond explicitement au souci d'accompagner un gain de compétences utiles à l'entreprise. Cette « utilité » s'apprécie de deux points de vue. D'une part, l'employeur doit veiller à faire évoluer les compétences de ses salariés à des fins de performance économique ; d'autre part, il peut user de la formation comme moyen de garantir à ses salariés des progressions socioprofessionnelles afin de les garder au sein de l'entreprise, et ce particulièrement quand l'activité de l'entreprise appelle des métiers en tension, des conditions de travail difficiles ou encore des rémunérations limitées ; toutes choses qui pourraient inciter les salariés à « *aller voir ailleurs* », aux dires d'un DRH. Pour autant, reste l'incertitude quant aux choix que pourra opérer le salarié après sa formation. Aussi, les formations qualifiantes sont-elles souvent envisagées en lien avec un changement de fonction, voire une promotion au sein de l'entreprise :

« Moi, si j'ai de l'argent à mettre dans la formation, c'est pour augmenter la qualification des professionnels de l'asso et donc il est pas du tout question aujourd'hui qu'on dépense pour permettre à des gens de quitter l'asso. » (DRH, entreprise C).

Comme il a déjà été mentionné, un autre enjeu de la dotation volontaire tient dans la nécessité de « garder son personnel » quand il s'agit de métiers en tension ; ce qui implique des difficultés de recrutement.

Tous les employeurs mettent en avant la condition d'un intérêt partagé employeur/salarié pour décider d'une dotation volontaire. Par exemple, l'entreprise I a recours au dispositif de dotation du CPF pour financer des *« formations qui sont à la croisée des chemins entre le plan de développement des compétences et le CPF destinées à des projets accompagnés par l'entreprise »*, et reposant sur *« un intérêt partagé »* entre le salarié et l'entreprise. Plus précisément, l'entreprise procède à une dotation volontaire pour financer des formations trop longues et coûteuses pour *« être prise en charge par le plan de développement des compétences uniquement »*. Le responsable de la formation souligne qu'il est important que ces formations répondent également aux besoins de l'entreprise, justifiant cela par le fait que les fonds utilisés pour la dotation volontaire proviennent du plan de développement des compétences :

« Ces fonds-là, ils sont bien pris quelque part et c'est sur le plan de développement des compétences. » (Entreprise I).

Pour l'entreprise D, cet intérêt partagé n'est pas forcément le signe d'un engagement de l'entreprise, même si à l'issue de la formation, il peut parfois exister une promotion ou un changement de poste :

« Mettre le collaborateur à contribution pour que vraiment ce soit son projet et qu'il n'y ait pas derrière quelque chose qui soit induit, c'est-à-dire si le bilan est pris sur le plan de formation, il peut y avoir une espèce de message un peu induit que derrière il y a une évolution qui sera faite, et cetera. Alors que là bon, c'est l'initiative du collaborateur, on peut contribuer en tant qu'entreprise et derrière il n'y a pas d'engagement, même si dans les faits, souvent il se passe quelque chose. » (Entreprise D, responsable formation).

Idem dans l'entreprise K où la dotation CPF vise un équilibre entre la contribution de l'entreprise et celle du salarié alors même que celui-ci était déterminé à se réengager en formation, sans le soutien de son employeur :

« Je souhaitais reprendre mes études autour de la quarantaine, avec l'entreprise de préférence, mais si ça ne se faisait pas j'aurais quand même repris mes études. » (Salarié au CPF doté, entreprise K).

Dans le cadre d'établissements ou d'entreprises consacrant un budget conséquent à la formation, le recours à la dotation volontaire se porte parfois sur des formations très ciblées, en langues notamment. Par ailleurs, il semble que de façon plus marginale des dotations volontaires peuvent être effectuées comme moyen de garantir aux salariés des progressions socioprofessionnelles afin de les accompagner pour une mobilité externe à l'entreprise. Parmi la quinzaine de structures rencontrées, un salarié de l'entreprise G très peu « dotatrice », a reçu une dotation volontaire dans le cadre d'une « négociation de départ » dans un objectif de reconversion professionnelle. Le souhait d'obtenir une dotation volontaire et son expression auprès du service RH proviennent du salarié lui-même. Il s'agit d'un salarié qualifié *« qui avait déjà des diplômes [...] qui avait un certain niveau d'études »* d'après la responsable formation. Elle résume le contexte de la demande et le processus de décision qui en a découlé ainsi :

« La personne ne se plaisait plus dans ses fonctions, souhaitait partir. La direction était plutôt d'accord parce que trouvait que on, bah voilà, son état d'esprit faisait que ce n'était pas la peine de le garder à tout prix s'il voulait partir ».

2.2. Du côté des salariés : mobiliser le CPF, un préalable qui ne va pas de soi

Le salarié envisage de mettre à contribution son CPF, préalable indiscutable à l'octroi d'une dotation volontaire, à condition que la formation suivie serve son évolution professionnelle.

Pour autant, et parfois en dépit de la promesse d'une promotion au sein de la structure (entreprise C), d'aucuns rechignent à utiliser leur CPF pour suivre une formation destinée à améliorer la performance de l'entreprise, estimant que dans ce cas, c'est à l'employeur de prendre intégralement en charge le coût de la formation.

Cette posture ressort particulièrement dans les structures dont l'activité s'accompagne de conditions de travail difficiles. Conscients d'éprouver des conditions qu'ils ne pourront pas supporter jusqu'à l'âge de la retraite, les salariés concernés estiment que leur CPF doit servir ultérieurement pour suivre une formation longue et qualifiante leur permettant de changer de métier et de secteur. C'était l'ambition de M., salarié de l'entreprise C, jusqu'à ce que son employeur lui propose une promotion, à condition de suivre une formation en partie financée par son CPF :

« Voilà, après un parcours dans l'asso, j'ai eu une petite lassitude et une réflexion sur un changement d'orientation professionnelle et j'étais intéressé par le CPF et en fait dans ma tête, le CPF il était plutôt prévu pour ça en tout cas moi je l'imaginais plus comme ça en disant j'ai un joker, j'ai un petit pécule et je vais pouvoir peut-être à un moment donné réorienter ma carrière professionnelle en utilisant le CPF [...]. C'est un peu comme ça que je l'avais envisagé en tout cas, je vais mettre un peu de côté comme ça, comme une espèce d'épargne pour ma carrière et voilà, après j'ai eu une opportunité professionnelle qui m'a amené à être directeur. Et je n'aurais pas pu suivre la formation sans toucher à mes 5 000 euros de CPF. » (Salarié au CPF doté, entreprise C).

Méconnaissant pour la grande majorité les autres dispositifs tels que celui de « transition professionnelle », le CPF est souvent considéré comme une « épargne » (*sic*) en vue d'un changement radical de métier appelant une formation lourde et coûteuse. Son utilisation au sein d'une « filière-métier » – fût-ce en vue d'une promotion – dans la même entreprise ne va pas toujours de soi.

2.3. Quand le CPF (et par voie de conséquence, la dotation volontaire) n'intéresse ni l'employeur ni le salarié

La structure démographique du personnel et les qualifications dominantes peuvent expliquer une faible mobilisation, voire une mobilisation inexistante, des CPF et par conséquent la rareté des dotations volontaires. Quand le personnel est jeune, fraîchement émoulu des études, le besoin de formations permettant d'élever le niveau de qualification (longues et coûteuses) est moins prégnant. Ainsi en va-t-il dans l'entreprise F. Celle-ci a mis en place une information en e-learning, destinée à l'ensemble des salariés, sur les possibilités de formation parmi lesquelles le CPF et la dotation volontaire. Or, bien qu'amplement informés, très peu de salariés mobilisent leur CPF et adressent à leur manager une demande de dotation volontaire : la jeunesse des consultants et leurs bagages (récents) en formation ne les incitent pas à mobiliser leur CPF pour se former, comme en témoigne le responsable de formation de l'entreprise :

« On embauche à bac+5 essentiellement, c'est 90 % de notre population, et avec le CPF aujourd'hui il y a beaucoup de formation pour des diplômés, et ils sont déjà diplômés... donc ça correspond peu finalement à notre besoin. » (Responsable de formation, entreprise F).

À la jeunesse du personnel de cette entreprise, bien doté en qualifications, s'ajoute sa volatilité. Évoluant sur un marché du travail où l'offre d'emploi est abondante, les salariés de l'entreprise alimentent un *turn over* important. Il est aisé d'en conclure que l'employeur n'a pas grand intérêt à investir en formation sur des salariés, très convoités, qui pour la plupart quitteront, à court terme, leur poste pour rejoindre une entreprise concurrente.

Dans les cas des entreprises I et surtout H, de grande voire très grande taille, l'intérêt pour l'utilisation de la dotation volontaire est modéré, voire inexistant, car ces entreprises disposent d'un large réseau de formation en interne avec des centres de formation qui leur sont propres ; les formations qui les intéressent sont financées par le PDC.

2.4. La co-construction, l'avenir de la formation qualifiante ?

Dans plusieurs entreprises, conscientes de la nécessité de trouver des compromis employeurs-salariés quant aux formations servant la performance de l'entreprise et la carrière du salarié, des accords collectifs ont été négociés.

Ainsi, plusieurs entreprises décident de dotations volontaires dans le cadre d'un accord collectif. Ces accords collectifs, négociés par définition avec les partenaires sociaux, visent à favoriser des compromis en matière de formation qui satisfassent tout à la fois employeurs et salariés. Dans cette perspective, plusieurs cas de figure émergent de l'enquête, reposant sur des conditions définies par l'accord. Plusieurs cas sont éclairants.

- L'entreprise E conduit une politique de rémunération et de formation attractives et les salariés restent généralement dans l'entreprise. Entre autres mesures, a été mis en place le dispositif « Passerelles métiers » qui a concerné 38 salariés en 2024. Les dotations volontaires au CPF s'inscrivent dans les dispositions de l'accord de GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) de 2021 et celles d'un accord formation de 2020. *« Afin de mobiliser un dispositif supplémentaire de formation professionnelle pour acquérir de nouvelles compétences, l'entreprise abondera le CPF pour les collaborateurs qui effectuent une passerelle telle que prévue dans le cadre de l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels. Cet abondement sera de 300 euros par an pendant trois ans, soit 900 euros au total. »*. Le dispositif « Passerelles métiers » permet un changement de métier dans l'entreprise, l'entreprise accompagne le salarié en termes d'acquisition des compétences, et en complément ce dernier peut décider de mobiliser son CPF afin d'assurer ou de compléter sa formation en période d'adaptation. Si les formations effectuées dans le cadre du CPF se réalisent hors temps de travail, afin d'encourager les salariés à utiliser le CPF dans le cadre du dispositif « Passerelles métiers », il pourra être réalisé sur le temps de travail dans la limite de vingt-huit heures par année civile.
- Dans l'entreprise C, un accord collectif a été signé avec les partenaires sociaux qui prévoit une enveloppe budgétaire permettant des dotations volontaires aux CPF des collaborateurs (de l'ordre de 70 000 euros, soit 0,05 % de la masse salariale brute) dans le cadre d'une co-construction. La formation visée doit répondre à un besoin en compétences de l'entreprise et le salarié s'engage à mobiliser l'intégralité de son CPF pour l'action de formation définie préalablement à la décision d'une dotation volontaire.
- L'entreprise M a mobilisé la dotation volontaire au CPF dans un contexte de crise, augurant une gestion serrée des effectifs, une réorganisation et des perspectives de licenciements économiques. L'accord de GEPP se fixe comme priorité la préservation de l'emploi par le biais de dispositifs d'accompagnement en « co-investissement » et met l'accent sur la population des salariés potentiellement menacés. Dans ce cadre, l'entreprise dote le compte individuel de formation des salariés qui s'engagent dans des formations éligibles au CPF et susceptibles de « soutenir leur employabilité ». L'accord prévoit des montants variables de dotations suivant différents cas de figure articulant situation initiale (d'emploi et/ou d'activité) et perspectives envisagées par le biais de la formation. Les projets de formation permettant des mobilités vers des métiers en tension sur le marché interne sont davantage financés, à l'exception des projets de salariés occupant un emploi considéré comme physiquement pénible et souhaitant évoluer hors de l'entreprise. Une enveloppe budgétaire dédiée est fixée annuellement, présentée pour avis au CSE lors de l'approbation du projet de plan de développement des compétences. Sur la durée de l'accord, le dispositif a concerné environ sept à dix actions par an.

- Dans l'entreprise M, la dotation volontaire s'inscrit dans un accord spécifique de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP) en vue de préserver l'emploi.
- Dans l'entreprise L, la dotation a été proposée sur la base d'un projet bien construit du salarié envisagé depuis longtemps et adaptable à l'entreprise :

« C'était une demande du collaborateur au départ donc du technicien voulant évoluer professionnellement et préparer le diplôme, comme nous étions demandeurs de ce type de profil pour lequel on a du mal à recruter... » (DRH, entreprise L).

L'absence d'accord ne signifie pas que l'idée d'une co-construction soit écartée. Dans l'entreprise D, aucun accord spécifique n'a été signé. Pour autant, aux dires de la direction, c'est l'avantage de la « *réciprocité* » qui est mis en avant : la mobilisation de son CPF par le salarié présente une « *garantie de l'implication du salarié* ». Elle est donc vivement encouragée par la direction quand il s'agit d'une formation avantageuse (aussi) pour le salarié (entreprise D).

En toutes hypothèses, la stratégie des entreprises en matière de dotation volontaire s'inscrit le plus souvent, plus ou moins explicitement, dans la GPEC tout en l'articulant à la question de la paix sociale. Ainsi, certains employeurs alertent-ils sur la nécessité de bien coordonner formation qualifiante et promotion afin d'éviter toute frustration à l'issue de la formation, une fois la qualification en poche, comme en témoigne la DRH de l'entreprise C :

« Avant, quand les gens voulaient aller en formation, ils étaient formés sans qu'on ait forcément le besoin associé en face. Quand je suis arrivée, il y avait des dossiers de tensions liées à ça :

“Bah vous m'avez formé, pourquoi je n'ai pas le poste là ?”

Aujourd'hui, si on forme, c'est qu'on a le poste en face, mais on sent qu'il faut re-impulser quelque chose sur ce point-là parce qu'on n'est pas complètement bon aujourd'hui. Donc là on est en train de travailler avec les directeurs d'établissement sur un projet à moyen terme, parce qu'au niveau de la direction des ressources humaines, on ne bosse jamais seul au siège, on fait toujours des groupes de travail transverses avec les directeurs, les responsables territoriaux, les RH. On est en train justement travailler autour de pourquoi ne pas faire des offres de publications de parcours qualifiants pour que les gens viennent se positionner en disant, voilà, on sait qu'on a un poste là, qui va s'ouvrir dans deux ans, donc on va ouvrir une promo et on va demander aux gens de se positionner là-dessus. » (DRH, entreprise C).

2.5. Quid du suivi et des suites de la formation ?

Les employeurs déclarent être attentifs au suivi de la formation, de plus ou moins loin, la plupart témoignant de la confiance qu'ils accordent à leurs salariés à cet égard.

Le salarié ayant suivi une formation par le biais d'une dotation au sein de l'entreprise G témoigne de cette confiance :

Enquêteur : *« Est-ce qu'il y a eu des accords sur le fait que [...], vous, restiez dans l'entreprise à la suite de la formation ou non ? »*

Salarié : *« Non, non y'a pas eu de d'accord comme ça. On va payer une certaine confiance aussi. » [rires].*

Enquêteur : *« Au niveau du suivi, vous deviez faire des retours réguliers à l'entreprise ou pas forcément, non ? »*

Salarié : *« Non, non, non, le pôle formation ne me le demandait pas, euh ma, ma responsable, oui, naturellement, elle me demandait comment ça se passait, est-ce que c'était utile, et comment je le sentais, mais pas plus que ça. »*

Ce lien de confiance est confirmé par la responsable formation de l'entreprise en soulignant notamment l'effet de la nature du contrat des salariés dans cette relation : *« le risque est moindre puisque ce sont des personnes en CDI, donc en général il y a même un climat de confiance »*. Cette responsable de formation fait le parallèle

avec son ancienne expérience professionnelle au sein d'une agence de travail temporaire : « *Clairement, on le faisait plus du tout pour les intérimaires, donc, là où j'étais avant, je travaillais avec des intérimaires qui étaient encore plus volatiles que des CDI* ».

Au sein de l'entreprise I, le suivi des formations s'inscrit dans un cadre structuré, géré par le service des ressources humaines. Le service RH reste également en contact régulier avec le salarié concerné, tout au long du processus, ainsi qu'avec l'organisme de formation chargé de dispenser le programme :

« *On suit le salarié, la formation, au sens où on est en lien avec l'organisme, pour lequel il y a eu l'abonnement, donc on n'a pas du tout de perte de suivi.* »

Ce sont les suites de la formation qui suscitent parfois des interrogations. Les employeurs n'ont pas de garantie quant au maintien du salarié dans l'entreprise.

3. Les autres freins au développement du dispositif

Outre les ralentisseurs, voire les obstacles au développement du dispositif de la dotation volontaire déjà évoqués, d'autres facteurs, souvent partagés, viennent contrarier son déploiement.

3.1. Le coût d'entrée dans un dispositif de plus, la force de la routine ?

Plusieurs directions d'entreprise, par la voix du DRH ou du responsable de formation, mettent en avant la multiplicité des dispositifs qui s'empilent ou se substituent les uns aux autres. La dotation volontaire : « *Nième dispositif !* » ; « *Encore un dispositif, on utilise ceux qu'on connaît bien* » ; « *Dispositif à la marge, on en a d'autres, internes* ».

Des dispositifs de formations internes peuvent se substituer à certaines formations délivrées par le CPF. Au sein de l'entreprise I, les formations courtes sont déjà dispensées en interne et la responsable de formation souligne aussi l'existence d'un bilan professionnel interne (BPI) entièrement financé sur le budget du PDC : « *qui, finalement, a la même vocation qu'un bilan de compétences, mais vraiment avec la sphère institutionnelle* ». L'existence de ce dispositif évite, le plus souvent, aux salariés de faire la demande d'un bilan de compétences (BC) via leur CPF et donc d'émettre la demande d'un co-financement ou encore d'une réalisation du BC sur le temps de travail à l'employeur.

Concernant la succession des différents dispositifs, cela peut constituer le principal frein mis en avant par le DRH d'une entreprise n'ayant jamais procédé à une dotation volontaire (entreprise B). Lorsque le montant du CPF est insuffisant pour financer la formation visée, l'entreprise y ajoute un financement complémentaire via le plan de compétences avec des fonds disponibles. C'est une procédure qui est considérée comme maîtrisée et apparaît plus facile que le recours à la dotation volontaire à laquelle personne, ni le salarié, ni sa hiérarchie ne pense :

« *C'est quelque chose qu'on maîtrise et du coup, on va aller là-dessus ; la dotation volontaire serait peut-être plus avantageuse, mais on ne s'est pas posé la question.* »

Le défaut de continuité des dispositifs freine la mobilisation des derniers-nés. De surcroît, le *turn over* des cadres des RH, repéré dans de nombreuses entreprises, ajoute aux difficultés d'appropriation des dispositifs. Plutôt que des substitutions, des améliorations des dispositifs existants semblent privilégiées par les employeurs.

Le représentant de l'OPCO s'inquiète également de la pérennité des aides existantes. Les restrictions budgétaires redoutées créent une incertitude quant au financement des formations :

« Et depuis deux ans, on a ce qui s'appelle le FNE, la transition industrie, pour accompagner le plan de développement des compétences sur les transitions industrielles, sur la partie transition numérique et transition écologique. Donc là on a un budget de l'État mais avec des flèches très particulières, avec un cadrage particulier et une dotation. Un budget mais qui n'est pas issu de la contribution des entreprises et l'année prochaine, par contre, on ne sait pas si on en aura en plus ou pas, au vu du contexte budgétaire actuel de l'État. » (Représentant OPCO).

Par ailleurs, la succession des différentes réformes de la formation professionnelle accentue ce sentiment et contraint les professionnels de la formation à prendre connaissance et à faire prendre connaissance aux salariés des changements induits. Voici le récit d'une responsable de formation témoignant de ce travail de mise à jour important pour les services RH qui a été mis à l'épreuve par le contexte de la crise sanitaire ces dernières années :

« Il a fallu aussi bien intégrer la réforme. Enfin, les différentes réformes de la formation et autour du CPF. Ça n'a pas été forcément le plus simple, je dirais à appréhender donc ça c'est une chose, ça se construira peut-être effectivement en termes de politique inscrite. C'est, je dirais, que sur la période aussi il y avait d'autres sujets. Je crois que la crise sanitaire a occupé aussi beaucoup d'espace et nous a bien éloignés de sujets qu'on aurait traités et gérés autrement, sans doute. » (Entreprise I).

La responsable formation de cette même structure illustre l'importance de ce travail de communication et d'accompagnement auprès des salariés à travers l'exemple du transfert du droit individuel à la formation (DIF) vers le CPF³. Ses propos mettent également en évidence la difficulté à retracer l'historique des évolutions successives de ces dispositifs :

« Bah le DIF en fait c'est l'employeur qui tous les ans attribuait, donnait la notification du suivi des heures sur la première version, ensuite les euros, je sais même plus, c'était avec le CPF donc en tout cas, les heures... [...] Oui, ça doit faire dix ans. Depuis dix ans, on est passé au CPF et on a fait par contre un gros travail de communication pour faire en sorte que les salariés se connectent, créent leur compte CPF pour ne pas perdre les heures DIF et ça j'avoue ouais ça a été très très aidant pour les salariés parce que sinon la plupart serait passés à côté. »

La responsable formation s'interroge sur le niveau de connaissance des salariés à propos du CPF : « Peut-être aussi que les salariés ne se sont pas encore trop emparés de leur CPF. » Elle souligne la difficulté de mesurer cette appropriation, en expliquant : « C'est aussi difficile pour nous de jauger puisqu'on n'a plus du tout de données par rapport à ça. » Cela contraste avec le DIF, qui permettait, grâce à la « notification du suivi des heures », de mieux mesurer l'usage et donc la connaissance du dispositif par les salariés. (Entreprise I)

3.2. La méconnaissance du dispositif

Dans l'ensemble, le dispositif de la dotation volontaire est méconnu et même pour beaucoup d'acteurs concernés totalement inconnu. En toutes situations, plusieurs niveaux d'information relative au dispositif ressortent. S'agissant de la circulation de l'information, un chemin privilégié se dessine. Les responsables de formation/DRH informent les managers qui informent les salariés (dont une partie ignore jusqu'à l'existence du CPF). Les représentants du personnel jouent également un rôle majeur à tous les niveaux.

L'information semble circuler (quoiqu'inégalement) dans le champ restreint des responsables de fonction (formation, RH, chefs de service), beaucoup moins parmi les autres salariés.

- S'agissant de l'information dont disposent les responsables RH ou de la formation, en première ligne quant à la gestion de la formation, elle est issue de la presse spécialisée en ressources humaines, d'échanges avec des *alter ego*, d'informations délivrées par les OPCO.
- S'agissant de l'information sur la dotation volontaire auprès des managers : elle est généralement transmise par les RH de l'entreprise.

³ La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, met en place le CPF. À partir de 2015, celui-ci remplace le DIF et les salariés ont transféré leurs droits acquis via le DIF sur le CPF jusqu'au 30 juin 2021.

- S'agissant de l'information sur la dotation volontaire auprès des salariés (et parfois celle, préalable, concernant le CPF même) : elle semble circuler le plus souvent de façon incidente. C'est souvent à l'occasion d'un projet de formation discuté avec le supérieur hiérarchique qu'émerge la possibilité d'un financement complémentaire éventuel par le biais de la dotation volontaire (entreprise G). Une anecdote, relatée par un représentant d'un OPCO, donne la mesure de l'ignorance de certains salariés : *« Et c'est vrai que j'ai eu des cas, notamment de gens qui partent à la retraite et qui nous écrivent, nous envoyant leur RIB en nous disant : "merci de me payer mon CPF" parce que là ils pensent que c'est un droit d'argent et que s'ils ne l'utilisent pas ils vont toucher cet argent, ils ne comprennent pas que c'est pour faire de la formation et qu'en plus s'ils font de la formation derrière, ça va se recréditer alors qu'il y a un plafond donc je crois qu'il y a vraiment tout un travail de pédagogie »* (OPCO).

Au niveau des salariés et parfois même des managers, quand une information circule, elle porte généralement sur le CPF plutôt que sur la dotation volontaire. Parfois, l'information est disponible sur l'intranet de l'entreprise (entreprise H) ou transmise aux salariés via un bulletin d'information interne, comme le souligne un salarié de l'entreprise A :

« Le CPF, je savais que c'était envisageable, mais c'est vrai que ce petit dépliant permet d'avoir vraiment les détails avec la personne référente, et cetera, y avait l'adresse mail, l'endroit où trouver le formulaire, ça c'est magique. » (Salarié au CPF doté, entreprise A).

L'exemple de l'entreprise I est éclairant. L'organisme enquêté, en tant qu'établissement régional, s'appuie sur son « référent national » pour obtenir des informations concernant le dispositif de dotation du CPF : *« on va avoir une redescende d'informations qui nous donne quand même les cadrages nationaux, les évolutions législatives. »* ainsi que de la « documentation ». Pour des questions *« peut-être plus pratico-pratiques »*, le service de gestion de la formation se tourne vers son OPCO, qui dispose de services *« à un échelon régional »*. La première fois que le dispositif a été utilisé, le service a eu recours à une notice qui a permis de réaliser la dotation sur le compte CPF à travers le site dédié, *« sans difficultés »*. Cependant, le responsable de la formation souligne une problématique *« en interne »* liée à l'identification de la ligne budgétaire concernée : *« Au départ, ce n'était pas clairement fléché sur le plan de développement des compétences (...), j'étais plutôt content que ce soit un budget pris autrement, mais ce n'est pas le cas. »*

Malgré tout, le responsable formation fait état d'un manque de communication entre établissements régionaux et niveau national : *« Comme il n'y avait pas eu de partage au niveau national, on ne savait pas forcément puisque l'abondement était mis en œuvre pour chaque (établissement) et peut être que certains ne l'avaient pas du tout fait »*. Actuellement, l'information des salariés concernant le compte personnel de formation (CPF) et la possibilité d'une dotation volontaire est diffusée par divers canaux. Des documents explicatifs sont notamment mis à disposition sur l'intranet. *« On n'a pas une politique écrite malgré tout, il y a quand même des éléments qui permettent de s'y référer »*. Cette démarche vise à fournir des informations *« actualisées mais très simples d'approche et de compréhension pour les salariés »*. En complément, des échanges directs avec le service des ressources humaines sont organisés, notamment à l'occasion des entretiens annuels, lorsque des projets de formation sont abordés. Cette démarche vise à sensibiliser les salariés et à les accompagner dans l'utilisation de leur CPF.

Le service des ressources humaines informe également les représentants du personnel notamment « en commission formation », afin de leur fournir *« des éléments de contexte et de compréhension [...] Parce que, on a aussi des élus qui ne sont pas forcément pérennes, donc qui ne connaissent pas non plus trop bien les dispositifs »*.

Selon un représentant d'OPCO, l'information gagnerait à être envisagée en lien avec les partenaires sociaux pour mettre plus efficacement en avant les avantages du dispositif CPF/dotation pour le salarié qui, bien souvent, hésite à mobiliser son CPF, personnel, pour servir la compétitivité de l'entreprise, même si sa situation socioprofessionnelle y gagne du même coup.

Plus généralement, l'information pourrait être étendue et mieux partagée entre les différentes strates de l'entreprise. Elle pourrait aussi être mieux organisée en présentant non seulement le CPF et la dotation volontaire, mais plus largement l'ensemble des possibilités de formation afin que le salarié puisse situer le CPF et la dotation dans un panorama présentant également les alternatives en matière de formation.

3.3. Les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO) : coup de frein sur le CPF ?

Aux dires de l'ensemble des acteurs, employeurs et salariés confondus, l'obligation du « reste à charge » de 100 euros⁴ a produit des effets très sensibles œuvrant dans le sens d'une réduction des demandes de mobilisation des CPF.

- Du côté des salariés, la PFO s'est avérée pour beaucoup dissuasive, notamment quand il s'est agi d'engager une formation servant la performance de l'entreprise. Cette nouvelle mesure introduite début 2024 est, de surcroît, apparue injuste puisque reposant sur un forfait, identique quel que soit le montant de la formation et surtout quelle que soit la rémunération du salarié.
- Du côté des employeurs, pour faire face à cette nouvelle mesure (décriée par certains qui soulignent son caractère inique), des projets de prise en charge de la PFO par l'employeur ont été avancés, mais bridés par la complexité de sa mise en œuvre. Comment faire en sorte, sur le plan administratif et comptable, de prendre en charge ces 100 euros ? Comment rembourser le salarié ? Frais professionnels ? Paye supplémentaire ? Frais de formation ? L'incapacité à définir la façon de prendre en charge le « reste à charge » a suscité l'expectative des employeurs, soucieux de connaître la procédure la plus aisée pour y parvenir.

Notons que dans ce cas, il ne s'agit pas pour l'employeur de faciliter la co-construction d'une formation précise, mais de lever un frein à l'usage de leurs CPF par les salariés.

À ce propos, côté « employeurs », des initiatives se sont révélées fructueuses, telles des rencontres organisées par un OPCO, visant à partager, au regard de ce supplément, des préoccupations, mais surtout des expériences :

« Cette nouvelle donnée de 100 euros, ils l'ont intégrée dans leur politique et leur stratégie de construction du CPF, avec beaucoup de questions. On a proposé d'organiser des réunions et ça a eu un énorme succès. Vous voyez vraiment là qu'il y avait une demande puisqu'on a eu plus de cinquante entreprises qui ont participé, on a fait cinq ateliers et au départ, on en avait programmé quatre et ils se sont remplis en trois jours. Enfin, ça a été tellement impressionnant qu'on a même remis des ateliers supplémentaires. Donc là, ils ont échangé entre eux et c'est très intéressant parce que justement, il y en a qui avait commencé à faire des tests, à dire "j'ai mis 100 euros sur un compteur de mon salarié et puis je me suis aperçu que ça a bien neutralisé sa participation" donc ils ont pu mutualiser tous ces sujets-là ; y en a qui se posent des questions sur la démarche, est-ce que je pars sur de la signature d'un accord dans le cadre de mes accords GEPP ? » (Représentant OPCO).

Au final, la confrontation des expériences vécues a permis aux adhérents de l'OPCO de partager le moyen le moins « chronophage » pour l'entreprise, à la grande satisfaction des participants.

3.4. Les difficultés d'évolution sur la plateforme... Un correspondant en cas de questions ?

S'agissant de l'évolution sur la plateforme dédiée au CPF, les avis recueillis sont très variables allant de l'absence de problèmes lors des démarches administratives nécessaires jusqu'à la déclaration d'une succession d'obstacles rencontrés lors du suivi de la procédure.

⁴ <https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-public/je-ne-comprends-pas-pourquoi-jai-un-reste-payer>

Ainsi, un salarié dont le CPF a été doté par l'entreprise met fortement en question « l'outil du CPF », pointant les difficultés éprouvées quant aux « horaires du bureau de poste, à la personne référente ». Lors de son inscription, un bug informatique a bloqué son avancée, il a été contraint de renouveler sa demande. Finalement, c'est l'école dans laquelle il a suivi sa formation qui a réglé le problème de la validation, juste à temps (Entreprise K, salarié).

Plus généralement, il semble que la catégorie socioprofessionnelle joue sur les dispositions relatives à la mobilisation du CPF. Les moins qualifiés seraient pénalisés, notamment pour de simples raisons techniques. L'aisance face à un ordinateur est très variable. Elle suppose une pratique, même sommaire, de l'informatique et au demeurant l'accès à un ordinateur ; ce qui n'est pas garanti à tous.

C'est le constat de la responsable de formation de l'Entreprise J, pour qui le dispositif conviendrait à un certain profil de salarié :

« On retrouve quand même plus de profils qui ont déjà un attrait ou une appétence sur tout ce qui est des dispositifs de formation. Pour les gardiens ou les ouvriers qui n'ont pas eu une expérience scolaire très positive par le passé, ils vont être plus frileux pour une entrée en formation ou une reprise d'étude. Ce sont quand même les populations, j'ai l'impression, qui sont déjà les plus formées et qui ont un bagage formation qui vont mobiliser leur CPF ou se renseigner sur les formations. Et pour ceux qui ont un diplôme plus précaire, c'est difficile de les amener dans cette voie. »

Ainsi en est-il dans l'entreprise G, la responsable des ressources humaines évoque des difficultés pour une partie de la population salariée de l'entreprise. Peu diplômée, parfois éloignée du numérique, cette population est la plus susceptible de lui demander un accompagnement sur la plateforme :

« Y'a certaines populations qui sont pas du tout à l'aise avec l'informatique, typiquement nos conducteurs. [...] ils ne vont pas au quotidien sur leur boîte mail, ils ne vont pas au quotidien sur l'informatique alors là, quand on leur demande de créer un compte CPF et qu'en plus il faut activer un compte La poste et en mettant la carte d'identité et tout ça, bon bah là... on les perd. »

Côté « employeur », des voix s'élèvent également pour dire les difficultés rencontrées sur la plateforme. Des dotations envisagées n'ont pu être validées. « Il a fallu mettre en place d'autres types de montage pour contourner le système ».

Dans l'entreprise L, c'est le DRH qui s'exprime à ce propos, dans le même sens :

« Ils ont connu des difficultés pour abonder le CPF [sur la plateforme]. Le service financier n'arrivait pas faire l'abondement par carte bancaire, donc ils ont fait d'autres types de montage » (DRH entreprise L).

Des obstacles au processus de mise en place du dispositif peuvent se retrouver lorsque l'entreprise, le plus souvent de grande taille, doit gérer plusieurs services de gestion, et n'arrive pas à centraliser les informations d'identification. C'est le cas de l'entreprise D qui évoque le manque de fluidité dans l'instruction de la demande entre les différents services :

« La gestion des accès n'est pas ultra fluide et il y a quelque chose aussi qui est important à savoir, c'est que dans une grande entreprise, ce ne sont pas forcément les mêmes personnes qui gèrent la DSN, qui gèrent l'abonnement CPF qui vont gérer la taxe d'apprentissage, et cetera. Et du coup, la gestion des accès peut vite devenir un casse-tête : sur un identifiant oublié ou des choses comme ça, voilà ça peut être un peu compliqué. Je me souviens aussi n'avoir pas pu la première fois débloquent de l'argent, car j'avais besoin d'un devis. J'ai besoin d'un document pour engager l'argent et pour pouvoir débloquent le virement donc il y a aussi ça, c'est d'imaginer que pour sortir de l'argent dans une entreprise, il y a parfois plusieurs process, des bons de commande, des choses comme ça et du coup de pouvoir faciliter cet accès-là, ce serait intéressant. » (Entreprise D, responsable formation)

Les difficultés d'évolution sur la plateforme peuvent devenir vraiment critiques quand elles viennent perturber le respect d'un calendrier serré qui impose des délais exigeants, comme en témoigne un salarié de l'entreprise K dont le CPF a été doté :

« Pour les formations financées, je pense qu'en termes de calendrier ce serait intéressant qu'il y ait un délai un peu plus important concernant l'acceptation du financement » (salarié au CPF doté, entreprise K).

Qu'il s'agisse des salariés ou des employeurs rapportant les problèmes auxquels ils se sont heurtés sur la plateforme, l'hypothèse d'un « correspondant » à solliciter a été avancée à plusieurs reprises.

3.5. La lourdeur administrative

La complexité administrative rebute certains acteurs. La prise en charge administrative d'une dotation volontaire s'opère selon un cheminement parfois complexe, particulièrement dans les grandes entreprises dans lesquelles les dépenses sont soumises au respect de plusieurs niveaux de validation. Ainsi, au-delà des problèmes d'information et des multiples étapes administratives que suppose la mobilisation d'une mesure, ce sont aussi les changements d'habitudes qui peuvent dissuader les différents acteurs de l'entreprise de s'emparer des innovations légales, fussent-elles avantageuses pour l'entreprise. À ce propos, les OPCO, aux dires d'un de leurs représentants, pourraient jouer un rôle plus actif à cet égard en accompagnant davantage les entreprises, tant pour les informer des règles relatives aux nouveaux dispositifs qu'en prenant en charge des segments de la démarche. Un responsable d'OPCO avance une proposition :

« Après le top dans la main, le patron met un virement sur la plateforme. Bon, une fois que le patron, il a compris, qu'il arrive à créer son compte.net entreprise, où il voit avec son comptable, je pense, ça va être assez souple, mais dans une grande entreprise, le circuit est long et complexe. Parce qu'un salarié qui va avoir un projet de ce genre, il va d'abord passer par son manager qui va remonter ça au service formation qui va donner un accord. On va dire, faut faire l'abondement mais ce n'est pas le service formation qui gère l'abondement, c'est les services PAYE parce que c'est eux qui ont les accès "entreprises", donc nouvel interlocuteur la PAYE. Et puis ensuite, le virement sur le compte du salarié. Enfin, la Caisse des Dépôts, c'est la compta qui va le gérer. Donc trois à quatre niveaux de décision d'interlocuteurs, donc c'est très long, très très long. [...]

Et là, on est en train de regarder à travailler sur une offre de service. On accompagnerait les entreprises, via des versements volontaires, parce que nous, les entreprises peuvent nous faire des versements pour payer des formations pour leur compte et donc là en fait, on est vraiment aux premiers balbutiements, tout début du tout début. Balbutiement de dire aux entreprises, vous nous confiez un budget, nous versez un budget qui nous permet de gérer pour votre compte les abondements auprès des salariés de façon beaucoup plus rapide et fluide. Ce serait une solution de simplification administrative pour les entreprises qu'elles nous confient un budget et qu'on le gère pour elles pour justement un peu diminuer et réduire ce circuit de décision. » (Représentant OPCO).

L'entreprise I n'évoque pas de lourdeur administrative dans l'utilisation courante, mais met en avant l'existence de coûts d'entrée organisationnels, qui se rajoutent à des évolutions législatives de la formation professionnelle et la crise COVID, qui ont exigé une révision des pratiques ainsi qu'une intégration rapide de nouvelles directives au sein de l'organisation.

3.6. Le poids des formations obligatoires et autres incontournables dans le budget « formation » : limite ou prétexte ?

L'aisance économique dont bénéficie l'entreprise facilite plus ou moins les projets de formation coûteux en argent, mais aussi en temps de travail/de formation. Nombre d'employeurs mettent en avant les limites de leur budget « formation » pour justifier la rareté des dotations volontaires. Parfois, quand l'activité de l'entreprise l'exige, les formations obligatoires viennent absorber une large part du budget, comme dans l'entreprise L :

« Les formations obligatoires prennent une grosse part du budget formation, 20-30 % du plan de formation. La filière logistique est importante. De nombreuses formations d'habilitation et de sécurité sont mises en place, en partie sur le site de l'entreprise. » (DRH entreprise L).

Or, la mobilisation de son CPF par le salarié réduit le coût de la formation pour l'entreprise, à condition que l'employeur soit déterminé à la valider et qu'il dispose des fonds suffisants pour procéder à la dotation volontaire.

En toutes hypothèses, des entreprises contraintes par un budget global serré font le choix de développer la formation de leur personnel. L'exemple de l'entreprise C est éclairant. L'entreprise C semble faire sienne la formule « là où il y a une volonté, il y a un chemin ». Bien que soumise à des budgets serrés, et peut-être parce que soumise à des budgets serrés qui limitent les rémunérations de ses salariés, l'entreprise cherche à favoriser les mobilités en interne afin que les salariés choisissent de rester dans l'entreprise plutôt que de rejoindre une structure concurrente, comme le souligne sa DRH :

« Ce qui veut dire que par exemple, là où moi, quand il y a huit ans, je suis arrivée, les recrutements directeurs, c'était quasiment 100 pour 100 de l'externe. Aujourd'hui, je dois être à 60 pour 100 d'externe et 40 pour 100 de promotion interne parce qu'on monte les process et puis aussi parce qu'y a les autres process de montée en compétences, la qualité de la communication, de la transparence et nos processus de recrutement tels que systématiquement les offres internes on les monte et on les communique. C'est l'interne qui prime en priorité. » (DRH entreprise C).

En conséquence, la direction est attentive aux formations nécessaires aux mobilités internes et tente de faciliter leur financement *via* des co-constructions intéressant le salarié comme l'entreprise (voir plus haut ; paragraphe 2.4.).

Conclusion : quelques pistes

Dans les années à venir, les restrictions budgétaires pourraient affecter sensiblement les budgets formation des entreprises et associations. Il y a donc lieu de penser que toutes les sources de financement d'actions de formation en direction des salariés vont gagner en pertinence. Parmi celles-ci, la dotation volontaire au CPF représente une opportunité majeure aux dires des employeurs interviewés. L'usage du dispositif pourrait être étendu, à plusieurs conditions.

La dotation volontaire aboutit quand les intérêts respectifs de l'employeur et du salarié se rencontrent dans le temps et l'espace. Le constat peut paraître trivial. Il semble évident que l'opération ne peut réussir que si les deux parties impliquées parviennent à s'entendre. Au-delà de cette observation, notons que c'est dans les termes et les conditions de décision d'une dotation volontaire que nichent les éléments qui nous intéressent, à savoir, les leviers de la dotation volontaire, tel qu'ils sont mis en avant par les enquêtés.

- La co-construction, repérée à plusieurs reprises, ressort comme un processus favorable. Si celle-ci se développe dans un cadre structuré et formalisé, notamment dans un accord collectif, impliquant les partenaires sociaux, elle s'avère encore plus aisée à envisager et à mettre en œuvre. De nombreux employeurs soulignent leur crainte d'un investissement sans retour, dans le cas où un salarié formé choisirait de quitter l'entreprise après avoir obtenu la certification visée. D'aucuns mettent en avant l'idée d'un dédit-formation qui garantirait légalement pour un certain temps le maintien dans l'entreprise du salarié dont le compte a été doté.
- Une simplification administrative et comptable au sein des entreprises réduisant les échelons de validation de la dotation au sein de l'entreprise, jusqu'à son versement sur le compte du salarié.
- Une information plus générale et mieux organisée non seulement sur le CPF et la dotation volontaire, mais plus largement sur l'ensemble des possibilités de formation afin que le salarié puisse situer le CPF et la dotation dans un panorama présentant également les alternatives en matière de formation.
- Du côté de l'employeur, le besoin d'information est tout aussi important, ne serait-ce que pour pouvoir engager un échange constructif avec le salarié. Les verbatims recueillis mettent en évidence, à plusieurs reprises, le défaut de connaissance des personnes chargées de promouvoir la formation dans l'entreprise. À cet égard, le rôle des OPCO pourrait être renforcé.

- L'enquête rend compte également, par endroit, des difficultés de navigation sur la plateforme ; les enquêtés souhaiteraient pouvoir communiquer avec un correspondant aisément joignable à la CDC pour les aider à surmonter les problèmes d'accès et de circulation sur la plateforme.
- Un élargissement du champ des formations éligibles au CPF. Inciter les organismes de formation à demander l'inscription de leurs formations au registre, par exemple les DU (diplôme d'université) ?

Partie II

Informations recueillies auprès des entreprises

Entreprise A

« Le but, c'est de pouvoir financer le plus de demandes individuelles possible. »

1. L'entreprise

Cette fondation intervient dans les domaines de la santé mentale et du handicap. Elle déploie ses activités sur deux départements.

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'activité de l'entreprise s'inscrit dans le secteur/branche correspondant aux codes : APE 8610Z (entreprises, associations ou aux micro-entreprises exerçant l'activité nommée activités hospitalières) et NAF/APE – division 88 (action sociale sans hébergement. Définition de l'Insee : cette division comprend la prestation de divers services d'action sociale directement aux bénéficiaires. Les activités de cette division ne comprennent pas de services d'hébergement, sauf sur une base temporaire).

L'entreprise compte plus de 1 000 salariés. Ils travaillent en centre hospitalier, ESAT, foyers de vie, etc.

1.2. GRH et politique de formation

Le recrutement n'est pas aisé. Les métiers impliqués dans l'activité de l'entreprise sont pour une large part en tension. La concurrence des autres structures est sévère. Les conditions de travail souvent difficiles. De surcroît, les nouveaux embauchés sont rarement opérationnels rapidement. Des formations sont donc utiles pour accompagner les débuts dans l'emploi des salariés recrutés récemment.

D'où, aussi, la nécessité de favoriser les changements professionnels en interne pour favoriser le maintien des salariés dans l'entreprise. Ces changements appellent souvent des formations diplômantes (infirmier, cadre infirmier, etc.).

1.2.1. Des formations orientées par la direction et déclinées au niveau des pôles, voire des établissements

La formation répond à des orientations définies au niveau de la fondation qui se déclinent par la suite au niveau de chacun des pôles. Les pôles sont autonomes, mais la DRH tente de mutualiser au maximum les actions afin d'en réduire le coût. Au niveau de chaque pôle, un référent fait le lien avec le service formation qui gère le plan de développement des compétences et met en place les actions mutualisées.

L'entreprise intègre un centre de formation qui est un établissement à part entière qui propose des formations bien au-delà de la structure à laquelle il appartient. L'institut est sollicité pour mettre en place des formations internes propres à la fondation ; il en vend également à l'extérieur.

Au sein de l'hôpital, un service de formation continue met en place le plan de développement des compétences pour le siège de la fondation, l'hôpital et le pôle logement. Le nombre de formations est toutefois limité par la nécessité de remplacer les salariés partis en formation.

Au demeurant, des refus de formation ont également été formulés quand la formation demandée ne correspondait pas aux besoins de la structure.

Une attention particulière est portée aux formations suivies récemment ou pas par le salarié afin de respecter l'obligation légale de former un salarié au moins tous les six ans. Dans le cas où un salarié n'a pas été formé depuis plusieurs années, l'entreprise fait en sorte qu'il puisse accéder à une formation.

Les formations suivies visent principalement l'adaptation au poste de travail dans les domaines du management, de la sécurité-prévention et de la santé-social.

1.2.2. Les formations diplômantes

L'entreprise cherche à favoriser les formations diplômantes, ouvrant généralement sur des promotions, afin que les salariés restent dans l'entreprise. Or, les formations individuelles diplômantes coûtent cher. Les salariés sont donc incités à mobiliser leur CPF, sachant que le supérieur hiérarchique doit valider l'autorisation d'absence du salarié.

Dans le cas où le salarié ne mobilise pas son CPF et où, par conséquent, l'entreprise prend en charge l'intégralité du coût de la formation, l'entreprise a mis en place une clause de dédit-formation :

« On demande au salarié de rester sur la durée de la formation +50 % de cette durée. S'il souhaite partir, il le peut, mais il nous rembourse le coût, investi de manière progressive en fonction du mois où il part. Voilà, on fait des clauses de dédit, mais on ne leur demande pas de mobiliser leur CPF. »
(Responsable de formation).

Certaines qualifications sont plus exigeantes en formation telles celles des infirmiers en psychiatrie en début de carrière, car seules soixante heures de formation sont consacrées à la psychiatrie dans le cadre de la formation d'infirmier (suite à la réforme du diplôme d'infirmier de 2009). Un parcours en formation « psychiatrie » est donc conséquent lors de six premiers mois après l'entrée dans la fonction.

Au final, la direction a un « regard particulièrement bienveillant » sur les demandes de formation individuelles des salariés qui envisagent de mobiliser leur CPF. Malheureusement, toutes les formations ne sont pas éligibles au CPF.

1.2.3. Une information sur les possibilités d'accès à la formation structurée

Les perspectives de formation ouvertes par le CPF sont systématiquement évoquées lors des entretiens professionnels. Les niveaux de mobilisation atteints sont très variables selon les années. Tous les profils sont concernés : infirmier, aide-soignant, agent de sécurité, cadre supérieur de santé...

Comment les dotations volontaires viennent-elles s'inscrire dans cette organisation ?

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise

2.1. Un processus de décision très élaboré

Le chemin qui conduit à une dotation volontaire est lié à l'élaboration du plan de compétences.

En premier lieu, la direction détermine l'enveloppe budgétaire, en lien avec ce qui est versé à l'opérateur de compétence. La formation s'organise selon trois axes. Le premier porte les formations transversales, institutionnelles, fortement en lien avec le projet d'établissement ; le deuxième répond aux demandes individuelles à l'initiative des salariés, un troisième aux demandes individuelles à l'initiative des « chefferies ». Majoritairement (80 %), les demandes individuelles émanent des salariés ; elles peuvent être associées à la mobilisation du CPF (quand elles sont éligibles au CPF) et à une éventuelle dotation volontaire.

Quand toutes les actions envisagées (collectives ou individuelles) sont rassemblées, les projets sont chiffrés. Les formations collectives sont majoritaires dans le plan de compétences. Une réunion d'arbitrage avec les

« chefferies » et la direction définit les priorités à partir d'une grille de cotation qui favorise par exemple les salariés qui n'ont pas suivi de formation depuis cinq ans ou qui envisagent une mobilité ou qui ont plus de 50 ans. Un autre critère majeur tient dans le projet du pôle sectoriel concerné. Les réunions d'arbitrage se tiennent une fois par an, à l'automne, mais en cas d'urgence, des actions de formation peuvent être validées *extra tempora*.

L'enveloppe s'élève à 50 000 euros, qui inclut les frais pédagogiques et les frais annexes, mais pas les salaires. « *Ça part très vite !* », aux dires de la responsable de formation. D'où la nécessité de trouver des sources de financement dont les CPF, parfois assortis d'une dotation volontaire.

Quand la demande de mobilisation du CPF parvient, la direction répond avant trente jours, après avoir pris l'avis de l'encadrement direct. Généralement, la formation envisagée est en lien avec l'activité du salarié. L'avis du supérieur hiérarchique est déterminant quant à l'autorisation d'absence.

2.2. Trop peu de formations éligibles au CPF

La responsable de formation regrette le trop faible nombre de formations éligibles au CPF. Elle regrette particulièrement que les universités ne fassent pas davantage d'efforts pour déposer leur diplôme à cette fin. Les diplômes d'université (DU), notamment, qui correspondent à des formations d'expertise pourraient être plus souvent inscrits au répertoire.

La direction reçoit chaque année une centaine de demandes individuelles de formation pour 1 300 salariés au total. Ce sont les agents de maîtrise, les techniciens et les cadres qui sont les plus demandeurs. Très peu d'employés adressent une demande de formation alors que de nombreuses informations sur la formation ont été dispensées, notamment pour faire en sorte que chaque salarié suive une formation au moins une fois tous les six ans, conformément à la règle légale. Ils semblent éloignés de la formation et se limitent aux formations réglementaires comme le CACES, les habilitations électriques, etc. En fait, la direction biaise en mettant en place des formations qui ne sont pas propres à leur métier, mais peuvent néanmoins les intéresser. Par exemple, des formations sur les pathologies psychiques pour des salariés non personnels de santé pour qu'ils sachent se comporter face à un patient qui pourrait les interpeller.

2.3. Le CPF peu mobilisé, la dotation volontaire rarement envisagée

Les demandes de formation associées au CPF arrivent à tout moment, car elles sont envisagées quand le CPF est assez nourri pour financer le projet. Mais si le salarié n'est pas en capacité de le financer intégralement, il faut attendre la réunion d'arbitrage de l'automne pour décider d'une dotation volontaire, car le plan de développement des compétences est présenté aux instances en décembre et dès lors, l'ensemble des fonds est attribué.

Parfois, le salarié propose d'entrée de jeu de mobiliser son CPF, parfois c'est sa hiérarchie qui lui suggère. Jusqu'à présent, les demandes (rares, deux en 2024) de dotations volontaires ont été satisfaites dès lors que la formation obtenait l'aval du supérieur hiérarchique.

La relative montée en puissance des dotations volontaires entre 2020 et 2023 tient à la mise en place d'un nouveau certificat national relatif à l'autisme, élaboré par l'institut régional de formation intégré dans la fondation et inscrit au répertoire. Plus généralement, les dotations volontaires sont associées à des projets d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs. Les demandes de formation traduisent du point de vue des directions, une motivation, un désir d'engagement. Par la suite, la direction demande une attestation de formation quand la formation a été suivie sur le temps de travail. En fait, aucun manquement n'a été noté à cet égard.

Conclusion

L'entreprise cherche à multiplier les formations qualifiantes individuelles pour faire face à des besoins en main-d'œuvre souvent difficiles à satisfaire du fait des types de métiers nécessaires à l'activité médico-sociale dont on sait qu'elle appelle des qualifications « en tension ». Cependant, la multiplication des formations individuelles en raison des coûts auxquels elles sont associées n'est pas toujours aisée.

À cet égard, les questions que pose la direction tiennent beaucoup moins aux conditions de la dotation volontaire qu'à ceux du CPF auquel elle vient s'ajouter. Nombre de formations visées par les salariés afin de soutenir leurs avancées professionnelles ou la consolidation de leur qualification ne sont pas éligibles au CPF. Or, le coût qu'elles représentent pour l'entreprise amenée de ce fait à les financer en totalité peut être à l'origine de leur insatisfaction (abandon du projet de formation ou report *sine die*). Les contraintes budgétaires conduisent l'employeur à n'envisager de soutenir que celles qui lui apparaissent les plus urgentes, en raison des besoins de l'entreprise en termes de qualification et de ceux du salarié en termes de progression professionnelle.

Entreprise B

« La dotation volontaire serait peut-être plus avantageuse, mais on ne s'est pas posé la question. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise est une mutuelle (par définition personne morale de droit privé à but non lucratif).

Les établissements qui composent l'entreprise sont répartis sur la France entière. Il s'agit d'EHPAD, de services d'aide à domicile, de soins infirmiers etc.

Son activité s'exerce dans un contexte extrêmement concurrentiel, aiguë par la présence de concurrents dotés d'un autre statut juridique, assorti d'un but lucratif qui ménage davantage de liberté dans la gestion budgétaire et plus particulièrement en ce qui concerne le personnel, une plus large marge de manœuvre quant aux rémunérations versées aux salariés.

« Sur la filière gériatrique, par exemple, d'autres acteurs sont "sur du commercial" et disposent d'une plus grande marge de manœuvre pour fixer le niveau des salaires. » (DRH).

L'entreprise compte près de 2 000 salariés, œuvrant pour une large part dans des fonctions médico-sociales. Récemment, l'entreprise a fusionné avec une autre entreprise portant à 5 000 l'effectif de salariés du groupe tout entier. Cette fusion présente, entre autres avantages, l'élargissement de l'aire de mobilité des salariés, tant fonctionnelle que géographique. Cet élargissement facilite la gestion des carrières et contribue à la fidélisation des salariés.

1.2. GRH et politique de formation

La gestion des ressources humaines conduite par la direction doit tenir compte des spécificités de son statut (mutuelle) dans un contexte où la concurrence, composée d'entreprises à but lucratif, est sévère, car celles-ci sont, de ce fait, plus libres de leur gestion budgétaire.

1.2.1. Modalités d'évolution des effectifs et des qualifications : des recrutements difficiles

Compte tenu des activités développées et des métiers qu'elles nécessitent, le recrutement est, d'une manière générale, peu aisé. La plupart des professions impliquées sont associées à une rareté de la demande d'emploi face à une offre abondante. Or, la dispersion géographique des établissements relevant de l'entreprise est telle qu'en de nombreux endroits, notamment en zone rurale, il est très difficile de trouver la main-d'œuvre nécessaire et de la stabiliser. Eu égard à l'inscription de l'entreprise sur la France entière, des mobilités en interne sont possibles, mais elles s'orientent davantage du nord vers le sud qu'en sens inverse. Dans certains secteurs géographiques, les situations d'emploi sont très tendues. D'où la nécessité de trouver les moyens d'attirer puis de fidéliser les salariés.

« On a énormément de métiers en tension chez nous, plutôt que de chercher quels métiers sont en tension, je pense qu'il vaudrait mieux commencer par quels métiers ne le sont pas parce qu'on a une grosse activité de soins, par exemple au niveau des EHPAD, donc les métiers d'aide-soignant. On sait que c'est un métier en tension depuis quelques années maintenant et globalement depuis le COVID par exemple, mais même des activités un peu plus à la marge, comme trouver un dentiste, c'est compliqué, mais même au niveau des fonctions supports, on a du mal à recruter. Y a pas si longtemps que ça au niveau du service comptabilité des comptables, par exemple, trouver des comptables aujourd'hui, c'est relativement compliqué aussi. Nous, en tout cas, on ressent qu'il y a des difficultés de recrutement, quel que soit le lieu géographique. Il y a des problèmes de mobilité, mais même sur des gros bassins d'emploi, on a des problèmes pour recruter. » (DRH).

1.2.2. Satisfaction des besoins en main-d'œuvre : l'accent sur la mobilité interne

D'où des tentatives de trouver des solutions en interne pour pourvoir les postes. D'où une politique de fidélisation du personnel pour lutter avec des acteurs plus lucratifs.

« On a la chance effectivement d'avoir un périmètre de salariés qui est relativement important, encore plus si on regarde au niveau du groupe, parce qu'on passe de presque 2 000 collaborateurs chez nous à presque 5200 collaborateurs au niveau du groupe et sur donc un secteur géographique et un peu plus détendu. En fait, certains salariés qui voudraient changer d'emploi, peuvent le faire sans forcément quitter le groupe. » (DRH).

Pour cela, la direction s'appuie notamment sur les possibilités de promotion, soutenues par des actions de formation. Mais la démarche n'est pas simple et ne présente aucune garantie pour l'entreprise quant aux suites de la formation. Les salariés bénéficiant de formations qualifiantes afin de progresser professionnellement ne restent pas forcément dans l'entreprise et de ce fait, il est arrivé qu'un coup de frein sur celles-ci ait été effectué, par le passé, suite au départ de certains salariés formés qui ont quitté l'entreprise.

1.2.3. Des formations associées

Pour accompagner ces mobilités, *« nous jouons beaucoup sur la formation »*. L'entreprise met en place plusieurs plans de développement des compétences, est liée à deux OPCO (OPCO Santé et Uniformation), active plusieurs budgets.

Les priorités dépendent de chaque établissement. L'entreprise fait jouer trois conventions collectives qui n'imposent pas les mêmes obligations en matière de financement de la formation.

L'OPCO santé, qui concerne une majorité de salariés, impose d'affecter 2 % de la masse salariale à la formation et l'entreprise procède à un abondement volontaire supplémentaire de 0,30 % pour les personnels éligibles à l'OPCO santé.

1.2.4. Organisation de la formation : surtout des formations collectives

La direction établit des orientations en fonction de l'évolution de la population et des besoins. Elle travaille de manière privilégiée avec un organisme de formation qui appartient au groupe.

Les formations suivies visent principalement le développement des compétences en matière de « management-gestion du personnel », « administration », « technique, habilitation », dans les domaines de la santé et de l'aide à la personne.

Elles ont essentiellement pour motifs de respecter les obligations légales, d'adapter les salariés à leur poste de travail et aussi de les fidéliser.

De nombreuses formations collectives sont organisées et la direction tente de les répartir équitablement selon que le salarié a suivi récemment ou pas une formation. Les formations individuelles sont plus rares.

« Alors on fait globalement peu de formations individuelles parce que les formations individuelles, ça coûte très cher et donc du coup en fait, ça vient manger une bonne partie du budget de formation pour une seule personne. Donc, pour le coup, on va avoir tendance à privilégier en fait les formations collectives, mais il peut y avoir sur les établissements une demande de la direction de l'établissement orientée vers un salarié. En disant, "Bah, qu'il y a un besoin prioritaire de formation sur telle ou telle thématique", et à ce moment-là en fait alors on étudie la demande individuelle et on va voir si c'est possible. C'est généralement le cas au niveau des fonctions supports. Je vous donne un exemple pour l'année prochaine pour du personnel qui va intervenir au niveau du contrôle de gestion. On va avoir des demandes très spécifiques de formation sur du logiciel, spécifique en termes de programmation par exemple, qui permettent en fait de mettre en place du Requêtage particulier et qui va être propre en fait à ce métier là et donc presque à une seule personne. Là, on a deux personnes concernées. On peut identifier pour une seule, après ce qu'on essaie de faire, c'est que si on se rend compte qu'on a une demande en fait d'un établissement pour une personne de l'accueil, on va voir si ce n'est pas un besoin

en fait qui va concerner aussi des autres personnes au niveau de l'accueil et mettre en place en fait des sessions de formation qui au lieu d'être prévues pour une seule personne, vont pouvoir en concerner d'autres. » (DRH).

1.2.5. Une information sur les possibilités d'accès à la formation peu structurée

En matière d'information sur la formation, aucune procédure n'est élaborée précisément. Généralement, les formations sont envisagées et discutées avec le supérieur hiérarchique, au cas par cas. C'est à l'occasion d'échanges informels que le salarié peut être amené à mieux saisir les conditions dans lesquelles il pourrait se former, quand il en exprime la demande. Parfois, c'est le supérieur hiérarchique qui introduit la question, s'il estime utile que le salarié suive une action de formation, notamment quand il s'agit pour ce dernier de se joindre à une formation collective proposée par l'entreprise.

L'entreprise cherche à former ses salariés dans le but de les fidéliser. Pour autant, il est arrivé, certaines années, de limiter les formations qualifiantes, plus chères que les autres, et à l'issue desquelles le salarié formé peut choisir de quitter l'entreprise.

« Parce que on a déjà eu des expériences de personnes qui disent tout juste obtenus la qualification : bah en fait je m'en vais, je vais voir ailleurs parce que j'ai envie de voir ailleurs ou parce qu'on propose mieux mais ailleurs enfin, pour tout un tas de raisons ». Donc c'est vrai que, à un moment donné, on avait un peu levé le pied sur les formations qualifiantes parce qu'on s'était rendu compte qu'on avait un fort pourcentage de personnes qui à l'issue de la formation s'en allaient. Et comme on n'a pas les moyens de les attacher entre guillemets, au-delà d'un contrat un peu moral avec les salariés, ben c'est un peu compliqué. » (DRH).

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise

2.1. Processus et effectivité de la mesure

2.1.1. Sur les dotations volontaires potentielles au CPF : pas de dotation

Lors de la prise de contact avec le DRH de la structure, parlant de la « dotation volontaire », ce dernier a cru comprendre qu'il s'agissait d'évoquer les abondements volontaires opérés sur le budget de la formation, au-delà de l'obligation légale. Ce qui montre bien que le terme même n'est pas toujours bien intégré dans les réflexions des décideurs en matière de formation.

Aucune dotation volontaire n'a été réalisée, la direction n'a jamais été confrontée à la question. Pourtant, un salarié a demandé à mobiliser son CPF pour un master. Or, le montant sur son CPF ne suffisait pas. L'entreprise a articulé le CPF et un financement complémentaire *via* le plan de compétences avec des fonds disponibles. C'est une procédure qui est maîtrisée et apparaît plus facile que le recours à la dotation volontaire à laquelle personne, ni le salarié, ni sa hiérarchie n'a pensé.

« C'est quelque chose qu'on maîtrise et du coup, on va aller là-dessus ; la dotation volontaire serait peut-être plus avantageuse mais on ne s'est pas posé la question. » (DRH).

2.2. Information sur les possibilités d'accès au CPF et aux dotations volontaires

2.2.1. Défaut d'information sur la dotation volontaire

Le dispositif est méconnu malgré la connaissance du CPF et avant lui du DIF.

« Si on connaissait le dispositif et qu'il apparaisse plus avantageux, on serait sûrement tenté de l'utiliser ».

Plus généralement, sur la politique de formation de l'entreprise, le DRH développe des propos autour de l'implication nécessaire du salarié, en tant qu'acteur de son parcours :

« On pourrait par exemple, on pourrait avoir une autre politique, personnellement, je trouve que le CPF est un dispositif qui a le mérite d'exister, qui permet à beaucoup de salariés en fait de cumuler des fonds en euros pour pouvoir se former. Alors même si 5 000 euros en soi ça permet pas de faire une formation qualifiante par exemple, ça peut toujours permettre en fait de faire des petites formations. Je trouve que c'est quand même plutôt bien. Nous, les managers, on a à cœur en fait, à chaque fois de rendre vraiment les salariés acteurs, en fait, du sujet de la formation. Par exemple, dans l'entreprise dans laquelle on est aujourd'hui, on a beaucoup de salariés qui avaient l'habitude qu'on leur serve la formation sur un plateau, c'est à dire qu'ils émettaient à un moment donné un besoin en disant : Bah, j'aimerais bien me former sur la relation avec les familles. Et puis, ils balançaient ça et c'était un peu l'établissement, le service formation, en fait, qui se chargeait de leur trouver et de leur mettre à disposition une formation. Ce que l'on fait aujourd'hui, c'est que l'on demande aux salariés qui auraient un besoin de monter un dossier pour dire en fait, j'aimerais suivre une formation sur cette thématique-là et éventuellement même qu'ils nous proposent en fait un ou des organismes de formation qui proposent cette formation-là, de façon à vraiment les impliquer dans ce parcours là et qu'on n'arrive pas en fait au moment où la personne va suivre la formation pour dire : bah non, finalement c'était un peu une idée en l'air, ça m'intéresse pas plus que ça. Et se retrouver finalement avec une formation qui ne sera pas utilisée ou qui ne sera pas utile. Quoi qu'il en soit donc, on essaye vraiment de rendre les gens acteurs de leur formation et je pense que pour ça, ça serait bien en fait de les inviter à mobiliser leurs fonds de CPF, ça nous permettrait d'avoir une marche financière qui soit plus importante pour pouvoir former les salariés et peut être que finalement cet abondement volontaire serait utile. » (DRH).

Pour envisager une dotation volontaire, il est nécessaire au préalable que la mobilisation du CPF soit envisagée par le salarié. Or, il semble que se conjuguent deux difficultés :

- Le CPF est encore mal connu par les salariés.
- Ceux qui le connaissent pointent les difficultés pour mobiliser les fonds et trouver une formation, une fois sur la plateforme de « mon compte formation ».

2.2.2. Autres parties prenantes ?

Les représentants du personnel ne semblent pas mettre en avant les possibilités offertes à cet égard :

« On a deux commissions formations par an, c'est des commissions obligatoires où on évoque les bilans de formation, les plans de développement de compétences, les orientations, tous ces sujets-là, le sujet du CPF ressort vraiment très très peu et quand ça ressort c'est plus pour dire qu'il y a vraiment une réelle méconnaissance en fait, au niveau du CPF c'est pour ça que ce n'est pas mobilisé. » (DRH).

En interne, une meilleure information devrait être portée par l'employeur ou par les représentants du personnel mais il faudrait aussi une meilleure communication d'ordre général au niveau de l'État.

Conclusion

Il ressort que l'entreprise présente un profil particulier en termes de structure des qualifications et d'allocation des emplois qui l'invite, pour impulser les formations utiles, à se saisir des opportunités offertes par le dispositif de dotation volontaire.

En effet, les recrutements s'avèrent difficiles, eu égard aux types de métiers, la plupart en tension, nécessaires à l'activité. L'entreprise cherche en conséquence à offrir au moment de l'embauche des espérances de progression professionnelle aux candidats et par la suite des opportunités de changement voire de promotion tout au long de la carrière qui garantissent la fidélité des salariés.

En conséquence, la formation est utile pour soutenir les changements professionnels au sein de la structure, d'autant que celle-ci, de par le niveau des effectifs, la variété des qualifications et la dispersion géographique présente de nombreuses possibilités de changement.

Dans ces perspectives, les formations qualifiantes, éligibles au CPF, apparaissent bien en phase avec la gestion des ressources humaines de l'entreprise. C'est donc bien, en l'occurrence, le défaut d'information et la tendance à suivre des routines bien huilées en matière de financement des formations qui expliquent l'absence de recours au dispositif.

Entreprise C

« Dans le cadre d'une montée en compétence, on n'est pas fan de l'entre-soi. »

1. L'entreprise

La structure en question est une association nationale reconnue d'utilité publique qui intervient dans les secteurs sociaux et médico-sociaux.

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'activité de l'entreprise relève du secteur/branche correspondant à l'APE 8810C, soit les « entreprises, associations ou aux micro-entreprises exerçant l'activité nommée "aide par le travail" ». Il s'agit d'activités sociales, médico-sociales et sanitaires.

Ses champs d'intervention sont : accueil de mineurs, aide et soutien par le travail/Insertion socioprofessionnelle, aide à domicile etc.

L'entreprise compte près de 4 000 salariés, couverts par quatre conventions collectives : celle de 1966 et celle de 1951, celle de l'aide à domicile et la convention de la métallurgie (pour une toute petite part des salariés).

1.2. GRH et politique de formation

La direction générale impulse des stratégies, assure une fonction « support » et met en place les éléments techniques. La gestion est déléguée auprès des directions territoriales. Une direction territoriale couvre jusqu'à 1 400 salariés.

Chaque territoire (14 au total) définit son propre plan de développement des compétences, ce qui permet d'engager les formations les plus opérationnelles et les mieux en phase avec les besoins du territoire.

L'association est dotée d'un CSE central qui se réunit trois fois par an (janvier, juin et décembre) et définit les orientations stratégiques et procède aux bilans. Chaque territoire est doté d'un CSE⁵.

Tous ont le même calendrier. Les CSE des territoires les plus importants sont dotés d'une commission « formation », ainsi que le CSE central.

La politique de formation de l'association est clairement structurée par la recherche de la fidélisation des salariés :

« Moi, si j'ai de l'argent à mettre dans la formation, c'est pour augmenter la qualification des professionnels de l'asso et donc il est pas du tout question aujourd'hui qu'on dépense pour permettre à des gens de quitter l'asso. » (DRH).

En 2023, Taux d'accès à la formation = 61 % (y compris tutorat, tuilage...) L'entreprise dispose de son centre de formation.

La politique de formation est développée sur un mode très élaboré, d'abord pensé au niveau du collectif :

« En fait, en juin-juillet, les territoires doivent construire leur plan de développement des compétences de l'année n +1 donc ils doivent construire leur plan selon les des orientations autour des besoins en compétences des équipes pour répondre aux besoins actuels [...]. Les besoins en compétences vont apparaître parce qu'on sait aussi qu'il y a des entrées, sorties de personnel sur le territoire. Ils travaillent

⁵ Le comité social et économique (CSE) est mis en place, selon le cas, au niveau de l'entreprise d'au moins onze salariés, d'une unité économique et sociale (UES) ou au niveau interentreprises. Des CSE d'établissement et un CSE central d'entreprise sont constitués dans les entreprises d'au moins cinquante salariés comportant au moins deux établissements distincts.

autour d'une revue des équipes et construisent leur plan de développement des compétences en privilégiant maximum les actions collectives et à la marge des actions individuelles. Parce qu'on a beau avoir plein d'établissements sur un territoire, on considère qu'on est sur une action collective de territoire aussi pour optimiser les moyens, faire aussi de la mixité en termes d'attractivité, de cohésion d'équipe, et cetera. » (Responsable de formation).

Puis, les CSE sont consultés. Ensuite, des propositions sont avancées auprès des salariés. Sont-ils intéressés – ou pas – par les formations collectives envisagées ?

Des formations individuelles, beaucoup plus rares peuvent être envisagées :

Le représentant du personnel souligne que les formations sont réparties équitablement selon les CS contrairement au passé où les cadres étaient nettement privilégiés. Cette évolution tient surtout à la « *crise des vocations* » telle que les métiers nécessaires à l'activité de l'association sont en tension et, de ce fait, les recrutements sont difficiles.

Plus généralement, s'agissant du dialogue social, des progrès sont observés :

« Je veux dire aujourd'hui, on est arrivé à un niveau de dialogue social qui nous permet de travailler intelligemment ensemble parce que je pense que c'est ça qui participe du climat social, sans compromission. » (RP).

Récemment, le budget formation dédié auparavant à chacun des établissements (à l'époque, une formation individuelle absorbait 70 % du budget formation de l'établissement) a été affecté au territoire. Cette évolution a facilité l'octroi de formations qualifiantes en élargissant les possibilités.

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise

2.1. Information, processus et effectivité de la mesure

Les directions territoriales font remonter les besoins en compétences et en certification. S'agissant du CPF, un accord collectif a été signé avec les partenaires sociaux qui prévoit une enveloppe budgétaire permettant des abondements aux CPF des collaborateurs (de l'ordre de 70 000 euros, soit 0,05 % de la masse salariale brute). Il s'agit d'une co-construction.

Le CPF est notamment mobilisé pour accéder à la catégorie « cadre ».

Un représentant du personnel souligne explicitement les changements intervenus depuis la mise en place du CPF et les arguments dans le sens de la co-construction des formations, soutenues par les représentants du personnel de l'entreprise :

« Je constatais dans notre secteur d'activité, qu'il était très difficile ces dernières années, avant la mise en place du CPF, d'avoir des formations qualifiantes pour les salariés parce que ça avait un coût relativement important, parce qu'y avait des durées relativement importantes aussi, et c'est vrai que depuis la mise en place du CPF, cette co-construction permet aujourd'hui de repartir vers des formations qualifiantes et donc c'est ça le principal avantage que je vois dans la mise en place du CPF. » (RP).

L'accord collectif définit un cadre et concerne l'ensemble des salariés mais les décisions sont prises au niveau individuel :

« On a la ligne stratégique de l'association. Lorsqu'il y a une demande d'un salarié, elle est traitée individuellement en fonction de son expérience, de son parcours, du fait qu'il a déjà bénéficié ou non d'une formation qualifiante, et cetera, et cetera. » (RP).

S'agissant des projets appelant une dotation volontaire, le dossier est examiné par la commission « formation » du CSE lors d'une des réunions programmées trois fois/an. Les représentants du personnel ont accès au dossier. Des échanges sont engagés sur la nécessité, la plus-value, l'opportunité de la formation visée. La direction demande au salarié de mobiliser 100 % de son CPF.

« Ce qui est intéressant, c'est que les dossiers sont étudiés avec la DRH, avec la responsable formation et avec des élus du CSE. Et donc ils valident ça de manière concertée. » (RP).

Si une demande s'exprime à distance d'une réunion de la commission « formation », il est possible de l'examiner *extra tempora* afin d'y répondre rapidement.

Cependant, la DRH de l'association précise : « *on n'est pas fan des dotations de ce type* ». Elle ajoute que rien ne garantit que le CPF soit par la suite effectivement mobilisé pour suivre la formation qui aura été choisie avec sa hiérarchie. Si le salarié ne suit pas la formation envisagée, l'association n'a aucun moyen de récupérer la dotation versée.

En revanche, l'accord collectif de co-construction de la formation mobilisant le CPF et une dotation supplémentaire répond bien au principe d'un intérêt partagé entre l'employeur et le salarié. C'est pourquoi les dossiers de ce type sont montés conjointement par le salarié et son supérieur hiérarchique.

Un exemple rend compte des contraintes qui s'exercent sur la GRH de l'association. Il existe une réelle carence en infirmières, soit un des métiers les plus nécessaires à l'activité de l'association. Les recrutements sont difficiles d'où l'intérêt de former en interne. Or, un parcours de formation pour accéder au diplôme d'État d'infirmier dure trois ans. Dès lors, une dotation volontaire est impérative pour que le projet de formation puisse se réaliser. Aujourd'hui, l'association tente de privilégier les progressions en interne plutôt que les recrutements.

Au-delà du coût, une difficulté majeure tient dans la difficulté à remplacer le personnel parti en formation.

Un autre point sensible tient dans les frustrations qui ont pu se manifester suite à des formations qui n'ont pas débouché sur le nouveau poste espéré, compte tenu de la montée en compétences. Pour pallier ce problème, des groupes de travail sont mis en place avec les directeurs d'établissements et les responsables territoriaux afin de dessiner les besoins en compétences et les formations afférentes. Sur cette base, la direction publie les parcours qualifiants permettant de cheminer jusqu'à un poste annoncé, avec un horizon de deux ans (pour faire suite à des départs en retraite par exemple, qu'il est facile d'anticiper).

Quoiqu'il en soit, la DRH souligne le peu de dossier de demande de mobilisation du CPF en euros. Avant, il y avait le CPF en heures et avant le DIF. En fait, les collaborateurs s'emparent peu des dispositifs, en dépit des efforts de communication. Pour ce qui concerne l'information sur les dispositifs, la DRH assure une veille en visitant des sites, par la lecture de magazines, et tente de communiquer.

Les entretiens d'évaluation annuels sont déterminants quant à la formation. C'est à cette occasion que sont évoqués les projets de formation. Le supérieur hiérarchique évalue si le salarié est apte à occuper une fonction dotée de plus de responsabilités, préalable à une discussion sur les modalités de suivi et de financement d'une formation afférente.

Elle redoute les effets du « reste à charge » de 100 euros mais précise aussi que dans le cadre de l'accord collectif sur la co-construction du CPF, les 100 euros pourraient être pris en charge par l'employeur, à condition, bien entendu que la finalité de la formation soit conforme aux orientations de l'association.

Les CPF sont très peu mobilisés dans le cadre des VAE car l'OPCO santé dont relèvent une large part des salariés propose des financements spécifiques pour les VAE.

2.2. Le CPF (doté) dans le parcours de formation et professionnel

Par exemple, un salarié, entré dans l'association en tant qu'éducateur spécialisé a accédé à un poste de chef de service après sept ans puis après dix ans, à un poste de directeur d'établissement qui lui a été proposé, à

condition qu'il suive une formation au management (niveau master), en mobilisant son CPF que l'association a prévu de doter afin de boucler le financement.

Les dotations volontaires sont explicitement décidées lorsqu'une évolution professionnelle est annoncée :

« J'ai une évolution au niveau de ma carte professionnelle avec une prise de responsabilité donc je n'ai pas le niveau requis donc c'est un engagement de ma part à la signature de mon avenant de contrat de travail [il était qualifié comme chef de service dans le contrat précédent], de faire cette formation assez rapidement. » (Salarié au CPF doté).

Pour autant, un salarié mobilise parfois son CPF, faute d'une alternative qui lui aurait permis de le conserver en vue d'un autre projet :

« Voilà, après un parcours dans l'asso, j'ai eu une petite lassitude et une réflexion sur un changement d'orientation professionnelle et j'étais intéressé par le CPF et en fait dans ma tête, le CPF il y était plutôt prévu pour ça en tout cas moi je l'imaginais plus comme ça en disant j'ai un joker, j'ai petit pécule et je vais pouvoir peut-être à un moment donné réorienter ma carrière professionnelle en utilisant le CPF [...]. C'est un peu comme je l'avais envisagé en tout cas, je vais mettre un peu de côté comme ça, comme une espèce d'épargne pour ma carrière et voilà, après j'ai une opportunité professionnelle qui m'a amené à être directeur. Et je n'aurais pas pu suivre la formation sans toucher à mes 5 000 euros de CPF. » (salarié au CPF doté).

Afin de suivre la formation, la direction a demandé au salarié de mobiliser les 5 000 euros de son CPF pour la formation, conformément à l'accord collectif sur la co-construction des formations individuelles. Les frais pédagogiques s'élèvent à 7 000 euros auxquels viennent s'ajouter les frais de déplacement.

S'agissant de l'information sur le CPF, la direction distribue un dépliant indiquant les avantages du dispositif :

« Le CPF, je savais que c'était envisageable, mais c'est vrai que ce petit dépliant permet d'avoir vraiment les détails avec la personne référente, et cetera, y avait l'adresse mail, l'endroit où trouver le formulaire, ça c'est magique. » (Salarié au CPF doté).

Conclusion

La politique de formation de l'entreprise vise clairement à fidéliser les salariés, en raison d'un marché du travail en tension quant aux métiers impliqués dans l'activité de l'association. Par conséquent, la mobilisation du CPF et les éventuelles dotations afférentes répondent à l'objectif d'un maintien des salariés dans l'entreprise via des formations servant la GRH.

D'un autre côté, des salariés font part des difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions en raison de conditions de travail difficiles. Ils anticipent par conséquent une usure au travail qui les conduira à envisager une reconversion radicale et la nécessité de se requalifier c'est-à-dire de se former dans cette perspective. C'est donc dans ce but, qu'il considère le CPF comme une épargne personnelle qu'ils pourront mobiliser pour changer de métier et non pour progresser en interne.

Ces deux points de vue du CPF, en opposition, sont à l'origine d'une tension en ce qui concerne la mobilisation du CPF.

C'est pour ce motif que la direction et les représentants du personnel ont conclu un accord collectif de co-construction de la formation tel que l'association promet un poste plus avantageux et la formation qu'il implique, à condition que le salarié mobilise à cette fin l'intégralité de son CPF auquel viendra s'ajouter une dotation volontaire.

Entreprise D

« Mettre le collaborateur à contribution pour que vraiment ce soit son projet. »

1. L'entreprise

L'entreprise D est une Société par actions simplifiée à associé unique (SASU) spécialisée dans le commerce de gros de boissons. Affiliée à l'OPCO OCAPAT, elle dépend de la convention collective 493 vins et spiritueux. L'entreprise D est organisée sur plusieurs sites en France, mais aussi implantée largement à l'international.

En 2023, le siège de la société compte plus de 1 000 employés, dont 60,3 % sont des hommes et 39,4 %⁶ sont des femmes. La répartition par catégorie socioprofessionnelle montre une concentration des effectifs entre les techniciens, agents de maîtrise (40,3 %) et dirigeants, ingénieurs, cadres (45,3 %). Les ouvriers et employés étant en sous-représentation (respectivement 0,2 % et 14,2 %).

Concernant les taux de formation, en 2023, 77 % des salariés ont participé à au moins une formation professionnelle continue, en majorité dans les CSP techniciens, agents de maîtrise (32,7 %) et dirigeants, ingénieurs cadres (32,8 %).

D'après les informations transmises par la CDC, en 2021, il aurait été dépensé plus de 50 000 euros en abondement CPF, aucun en 2022 et 848 en 2023. Ce qui représenterait d'après l'enquête de terrain à une dizaine de salariés concernés depuis 2021.

1.1. L'entreprise dans son environnement

Lors des entretiens, l'entreprise D est en pleine restructuration/réorganisation de ses services, notamment autour de son pôle international. D'après notre première interlocutrice, les réorganisations de son entreprise sont assez courantes, environ tous les trois, quatre ans, et ont un effet sur les orientations de leur politique de formation, avec un accent mis lors de ces périodes sur de l'accompagnement de poste, de plan de carrière ou de la montée en compétence. S'ajoutent à ces orientations des formations plus pérennes de type réglementaire (sécurité et prévention) que cela soit pour leurs sites industriels ou supports, sur des outils numériques ou encore en linguistique.

« On est un groupe international, donc on a pas mal de montées en compétences en langues notamment et de plus en plus sur des missions de fonctions transverses. On est aussi sur des métiers qui changent énormément, donc on est dans l'adaptation. C'est vraiment éclectique, parce que ça va de la nouvelle machine sur site industriel à un projet juridique ou à un projet commercial. Donc voilà c'est très varié. » (DRH).

L'organisation de la politique de formation s'établit autour d'un plan de développement des compétences collectif, de demandes individuelles, mais aussi de l'autoformation via une plateforme d'e-learning, mise à disposition gratuitement des salariés.

« On a accès à coursera qui est très bien pour de l'autoformation, mais le CPF c'est plutôt pour tout ce qui est certifiant. Moi je l'ai mobilisé pour un petit peu pallier ce que l'entreprise pouvait m'apporter. » (S.1)

2. La mobilisation du dispositif de dotation volontaire

C'est par l'intermédiaire de son OPCO « OCAPAT », que l'entreprise a été informée du dispositif sur les dotations volontaires lors d'un accompagnement sur le changement de législation en matière de formation (loi 2018). Celui-ci a été présenté sous forme de webinaires et de tables rondes. L'OPCO est donc la principale source

⁶ Enquête EFE 2023.

d'information. Celle-ci a ensuite été diffusée en comité social et économique puis de façon ponctuelle à l'ensemble des salariés.

Cependant, même s'il y a une réflexion sur les modalités de la politique d'abondement (selon que le projet sert les intérêts de l'entreprise ou pas), il n'y a pas une forte mobilisation du dispositif en rapport avec une politique de formation plutôt généreuse.

« Donc je savais que ça existait après ce n'est pas forcément rentré dans notre politique de formation parce qu'on a une politique où l'entreprise paie les formations, sauf si c'est un projet individuel où là c'est le collaborateur et c'est très bien distingué. » (DRH).

Cela s'est traduit par un faible nombre de demandes de la part des salariés – environ une dizaine depuis sa mise en place en 2020 – et qui semblent assez variées : un accompagnement dans le cadre d'une reconversion (mais abondé sur parcours transition pro), une VAE, une demande de bilan de compétences et d'autres formations en langue, mais avec *des montants non significatifs*. Il s'agit de demandes qui émanent des salariés et qui sont traitées au cas par cas. Les personnes ayant demandé ce type d'abondement ne se distinguent pas au niveau de leurs fonctions (cadres et non-cadres) mais plutôt par leur type de contrat et leur expérience : en CDI avec une certaine ancienneté dans l'entreprise.

C'est le cas de la salariée rencontrée, qui est en CDI sur un poste support et mission et qui travaille depuis plus de quinze ans dans cette entreprise. Déjà aguerrie à la mobilisation de son CPF pour plusieurs formations à titre personnel (*gestion de projet*, cours de langue) elle a demandé l'année dernière à faire un bilan de compétences pour faire *le point sur sa carrière afin de trouver sa voie et sa direction*. C'est en faisant une demande de financement à son employeur lors de son entretien professionnel que celui-ci lui a demandé s'il lui restait des crédits sur son compte CPF afin de partager les coûts du bilan de compétences. C'est donc à ce moment-là et en ayant pu échanger en amont avec une collègue qu'elle a pris connaissance du dispositif.

« C'est en discutant avec une collègue qui avait fait un bilan de compétences que j'ai appris que cela était possible. Et la possibilité d'abondement, c'est vraiment très récent, j'en ai entendu parler très brièvement et toujours de bouche à oreille. » (Salarié).

2.1. La démarche et l'outil

Concrètement, l'entrée dans le dispositif se fait par le projet du salarié qui, lors de son évaluation des compétences et des performances, fait la demande à son manager qui ensuite transmet au service des ressources humaines. Il peut y avoir à ce moment-là un accompagnement dans le choix des organismes de formation par le pôle formation, mais le plus souvent, s'agissant d'un projet déjà abouti, le salarié a déjà fait son choix. L'arbitrage concernant le montant de l'abondement semble ainsi se faire au niveau des RH et au cas par cas.

Une fois la demande acceptée de part et d'autre et l'organisme sélectionné, le versement de l'abondement s'effectue sur la plateforme « mon compte formation » sur laquelle le salarié doit s'identifier et l'entreprise doit verser sa participation. Du point de vue salarié, la plateforme est claire et les démarches simples avec cependant des délais importants entre le moment de l'authentification et celui du déblocage des fonds.

« Le point un petit peu bloquant, c'est au niveau de l'authentification sur le compte CPF, c'est d'abord avec l'identifiant de la poste que ça a pris un certain temps et ensuite le temps de débloquer les fonds. D'avoir les fonds disponibles, pour revenir dessus et valider la demande : il y a quand même eu un délai important, environ dix à quinze jours. Mais heureusement ça a pu cadrer avec le démarrage de la formation. » (Salarié).

Du point de vue de l'entreprise, la gestion des accès pose aussi problème et peu adaptée à son organisation :

« La gestion des accès n'est pas ultra fluide et il y a quelque chose aussi qui est important à savoir, c'est que dans une grande entreprise, ce ne sont pas forcément les mêmes personnes qui gère la DSN, qui gère l'abonnement CPF qui vont gérer la taxe d'apprentissage, et cetera. Et du coup, la gestion des accès peut vite devenir un casse-tête : sur un identifiant oublié ou des choses comme ça, voilà ça peut

être un peu compliqué. Je me souviens aussi avoir eu la première fois ne pas arriver à débloquer de l'argent, car j'avais besoin d'un devis. J'ai besoin d'un document pour engager l'argent et pour pouvoir débloquer le virement donc voilà, il y a aussi ça, c'est d'imaginer que pour sortir de l'argent dans une entreprise, il y a parfois plusieurs process, des bons de commande, des choses comme ça et du coup voilà de pouvoir faciliter cet accès-là, ce serait intéressant. » (DRH)

2.2. Leviers et freins du dispositif

Côté ressources humaines, la plus-value du dispositif réside dans l'engagement que prend le salarié dans sa formation en mobilisant son compte CPF. En retour l'employeur peut proposer une évolution professionnelle en interne, mais ce n'est pas un engagement ferme :

« Mettre le collaborateur à contribution pour que vraiment ce soit son projet et qu'il n'y est pas derrière quelque chose qui soit induit, c'est-à-dire si le bilan est pris sur le plan de formation, il peut y avoir une espèce de message un peu induit que derrière il y a une évolution qui sera faite, et cetera. Alors que là bon, c'est l'initiative du collaborateur, on peut contribuer en tant qu'entreprise et derrière il n'y a pas d'engagement, même si dans les faits, souvent il se passe quelque chose. »

Selon cette responsable des RH, la faible mobilisation du dispositif serait due au nombre déjà important de dispositifs existants qui viennent s'ajouter à une politique de formation *importante et généreuse*. D'un point de vue plus général, sans encadrement du montant de la dotation accordé au salarié, il peut résider une certaine iniquité dans le traitement des salariés. Ainsi, selon la RH, le dispositif semble avoir peu d'avenir dans leur organisation :

« Ça dépendra un peu de l'évolution de notre politique de formation. Si on garde une politique de formation qui est très favorable et qui permet aux collaborateurs de se développer sur le plan des compétences, je pense que ça restera à la marge. Même si peut-être qu'on va avoir une tendance, un peu plus forte en ce moment. Là, j'ai un petit peu plus de demandes dans des projets qui ne vont pas forcément au bout, mais sur des formations un petit peu plus conséquentes, comme du MBA des choses comme ça, peut être des demandes qu'on peut avoir effectivement dans le futur, mais c'est difficile de vous répondre. » (DRH)

Côté salariée, le dispositif a été perçu comme une aide bienvenue dans le montage de son projet de formation dans le sens où, déjà habituée à mobiliser son CPF, elle ne connaissait pas encore cette possibilité d'implication de son employeur. Cependant, le défaut de communication autour du dispositif au sein de son entreprise et les inégalités d'abondements selon les salariés/les projets seraient des points à améliorer, ceci faisant de façon plus générale, selon elle, fait écho à la politique de formation de son employeur.

2.3. Participation 100 euros

Selon nos deux interlocutrices, la participation obligatoire pour mobiliser son CPF, est jugée comme injuste avec des objectifs qui ne sont pas clairs. Notons qu'il n'a pas été question de possibilité de prise en charge de ce coût par l'entreprise.

« C'est assez injuste parce que quelque part, ce compteur-là appartient aux salariés et lui demander de contribuer s'il y a assez d'argent sur son compte CPF, j'ai du mal à savoir ce que ça sert comme objectif. [...] Quand on vide son CPF, on est quand même conscient de ce qu'on fait, en plus c'est un peu compliqué à faire. Voilà et si c'est pour préserver la fraude, et bien mettons de l'argent sur la sécurité informatique plutôt que sur la contribution du salarié. » (DRH)

« Ce que je ne comprends pas c'est : on taxe qui dans l'affaire ? Celui qui veut se former ? Donc ce n'est pas logique, celui qui veut se former c'est celui qui se fait avoir, c'est finalement les bons qui paient pour les mauvais. » (Salarié)

3. Points de synthèse

- Une entreprise importante au niveau de son rayonnement international et un siège en pleine restructuration.
- Une politique de formation diversifiée liée à des fonctions et domaines variés (industriel, commercial, service support) que couvrent l'entreprise avec une priorité donnée aux formations réglementaires et à l'autoformation.
- Information sur le dispositif de dotations volontaires par l'OPCO et par les services RH. Cependant peu d'informations aux salariés avec une diffusion par le « bouche à oreille ».
- Mise en avant d'une réciprocité dans la démarche : l'implication du salarié dans sa formation donne une certaine garantie à l'entreprise
- Un certain flou demeure sur l'attribution et le montant de la dotation selon les projets de formations des salariés.
- Peu d'avenir pour le dispositif dans cette entreprise qui y voit un énième dispositif à mettre en place.
- Quelques réserves sur la plateforme d'attribution avec des difficultés d'authentification et de validation de la dotation peu adaptée à l'organisation de l'entreprise/du salarié.

Entreprise E

« Quand l'entreprise abonde le compte CPF du salarié, c'est pour leur projet commun, ça s'apparente à du co-investissement. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise E est une filiale d'un grand groupe français. Sa forme juridique est une S.A. Elle est positionnée dans le secteur des services auxiliaires des transports terrestres, qui a sa propre convention collective no 2583, Convention collective nationale de branche des sociétés concessionnaires ou exploitantes d'autoroutes ou d'ouvrages routiers. Ainsi, l'entreprise E exploite le réseau des autoroutes, rénove et entretient l'ensemble des voies dédiées.

L'entreprise E est adhérente de l'OPCO AKTO.

L'entreprise compte en 2023 près de 1 000 salariés avec une majorité d'hommes et de techniciens et agents de maîtrise et une population dont la pyramide des âges montre une population stable et âgée. L'entreprise comprend trois filières, l'exploitation, la viabilité, et la maintenance.

« On a une pyramide des âges élevée, très peu de départs, des conditions de rémunération attractives encadrés par des accords d'entreprise, les salariés se sentent bien dans l'entreprise. » (Responsable de formation).

De ce fait, l'entreprise recense très peu de départs volontaires, seulement des départs à la retraite. Cependant, l'entreprise E connaît des tensions pour recruter sur certains postes et développe toute une politique de formation attractive pour combler les difficultés de recrutement rencontrées principalement sur les postes d'ouvriers d'autoroute.

« Oui, alors on a des secteurs en tension, on a des métiers où effectivement on a du mal à recruter. Je pense notamment aux métiers d'ouvrier autoroutier. Je ne saurais pas comment l'expliquer, mais en tout cas on a notamment beaucoup de postes à pourvoir proches de grosses villes donc je pense notamment à Aubagne, Marseille ou à Nice avec toute l'agglomération cannoise. » (Responsable de formation).

Les conditions de rémunération, de formation et d'exercice des emplois semblent très bonnes, ce qui est conforté par les faibles taux de turn-over et la stabilité des salariés dans l'entreprise.

« Et bon, là ce n'est pas pour lancer des fleurs à l'entreprise, mais en tout cas, on a quand même des conditions, enfin des conditions de travail et de rémunération assez attractives, donc les salariés, mine de rien, se sentent bien dans l'entreprise. » (Responsable RH).

1.2. GRH et politique de formation

Le recrutement se fait en externe, mais également en interne. Ainsi dans les années 2008, l'automatisation des gares de péages a entraîné beaucoup de réorientations professionnelles des salariés employés aux caisses de paiement vers d'autres emplois au sein de l'entreprise. À cette occasion, la doctrine de l'entreprise a été de dire « Zéro licenciement et pas de mutation forcée » dans le cadre de ces changements organisationnels. En conséquence, l'entreprise E a proposé aux salariés touchés par la disparition de leur poste de travail de se positionner sur du back-office et sur d'autres missions. Ainsi, certains salariés sont restés sur le péage, mais sur des fonctions différentes et notamment en back-office soit ils se sont reconvertis dans d'autres métiers dans d'autres services.

1.2.1. La politique de formation

La politique de formation s'est développée dans ce sens en construisant au fil des années des filières de formations adaptées aux besoins des salariés en acquisition de nouvelles compétences et en proposant des dispositifs de formation très nombreux et à même de répondre aux évolutions techniques et organisationnelles de l'entreprise.

La politique de formation est principalement axée sur les compétences les plus importantes pour le développement de l'entreprise telles que les compétences en management et en gestion du personnel, les compétences techniques et spécifiques à un métier, et les compétences liées à la transition écologique, le traitement des déchets et le recyclage de matériaux.

La formation est un sujet central dans l'entreprise, c'est l'objet d'un consensus entre les syndicats et la direction depuis des années, comme en témoigne le nombre d'accords d'entreprise sur le thème de la formation signés avec l'ensemble des syndicats depuis plusieurs années.

La question de la formation est ainsi un élément très important du dialogue social et un sujet consensuel. Comme le souligne une responsable de la formation en ces termes :

« Sur le sujet de la formation, on a vraiment l'adhésion à la fois des salariés et des représentants du personnel. »

L'entreprise déploie des parcours de formation structurés, sur tous les sujets, toutes les filières sont impliquées et dotées de parcours de formation socles pour accueillir et former les nouveaux recrutés, mais également avec la mise en œuvre de parcours de formation de recyclage des compétences, qui recouvrent des formations d'acquisition et de consolidation de

En 2021 l'entreprise a ouvert une école des métiers de l'autoroute qui est la première en France, aucune formation n'existait à l'époque sur les métiers de l'autoroute. Cette école s'ouvre vers l'externe, elle accueille des publics d'autres sociétés d'autoroutes, mais aussi des pompiers avec des parcours de formation très complets. Ainsi, après tout recrutement, les nouveaux salariés sont formés durant cinq ou six semaines à l'école des métiers de l'autoroute sur plus de 50 modules de formation selon le métier de destination. Les techniciens de maintenance ont également accès à un parcours de formation spécifique sur des durées de plus d'une centaine d'heures. L'école des métiers de l'autoroute est certifiée Qualiopi et regroupe des formateurs professionnels.

Elle propose entre 300 et 400 modules de formation adaptés aux besoins des salariés et de l'entreprise en matière de compétences. Chaque année, l'entreprise E enregistre une trentaine d'heures en moyenne de formation par salarié.

« C'est un dispositif qui est dans une démarche d'amélioration continue. » (Responsable de formation).

L'école des métiers de l'autoroute dispose de plateformes dédiées aux différents métiers de l'entreprise.

Avant la création de cette école, l'entreprise proposait des formations animées en interne par des experts, car il n'existait pas d'organismes de formation dédiés aux métiers de l'autoroute. Ceci apparaît comme une force pour l'entreprise qui lorsqu'elle recrute de nouveaux salariés leur permet à la fois de se former, mais aussi de rencontrer l'ensemble des salariés du groupe. Avant leur prise de poste, les salariés bénéficient d'un accompagnement long consistant notamment à pratiquer sur une plateforme avant de s'engager sur leur poste de travail.

1.2.2. Négocier sur l'emploi, les parcours professionnels et la formation

L'accompagnement des salariés dans la construction de leurs parcours professionnels et de leur parcours de formation par l'entreprise s'appuie sur deux accords d'entreprises récents, l'un portant spécifiquement sur la formation professionnelle et signé par l'ensemble des organisations syndicales en 2020 et l'autre relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels signé en 2021.

L'ambition de l'entreprise E en matière de formation professionnelle est rappelée dans le préambule de l'accord de formation :

« L'ambition de l'entreprise est d'être un opérateur de services de mobilité et ce faisant, de mobiliser les compétences et les savoir-faire des collaborateurs en respectant les valeurs de l'entreprise. »

L'entreprise a mis en place dès 2020 par voie d'accord collectif un dispositif nommé « Parcours E » qui vise à être un outil de structuration de l'offre de formation. Les parcours de formation tout en offrant une visibilité sur les compétences attendues dans chaque métier permettent de développer la mobilité professionnelle.

Ainsi pour chaque métier un parcours de formation est construit avec un socle de formations obligatoires et des formations complémentaires que l'on peut acquérir tout au long de la carrière.

Le plan de développement des compétences fait l'objet de cet accord de formation. Il expose et informe les salariés également sur le dispositif de formation à l'initiative du salarié tel que le CPF.

Afin d'encourager les collaborateurs à utiliser leur CPF, notamment pour suivre des formations complémentaires au dispositif parcours de formation E, l'accord de formation propose que les formations éligibles au CPF puissent s'effectuer sur le temps de travail dans la limite de sept heures par salarié et que ce plafond puisse être porté à quatorze heures si la formation est en lien avec les missions du salarié.

« Afin de mobiliser un dispositif supplémentaire de formation professionnelle pour acquérir de nouvelles compétences, l'entreprise abondera le CPF pour les collaborateurs qui effectuent une passerelle telle que prévue dans le cadre de l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels. » (Accord d'entreprise sur la formation n° 146).

Dans la continuité de cet accord de formation, l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) négocié en 2021 revient sur ces dispositions et introduit un nouveau dispositif intitulé « Passerelles métiers » qui vient renforcer les dispositions de l'accord de formation et notamment sur le volet usage du CPF et abondement des comptes CPF des salariés insérés dans le dispositif « Passerelles métiers ».

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise

La question des dotations volontaires au CPF dans l'entreprise E est :

« Un dispositif quand même très à la marge, on a beaucoup de dispositifs internes à l'entreprise, d'accompagnement de l'emploi ou de reconversion professionnelle ». (Responsable formation).

Il faut distinguer dans cette entreprise le recours individuel au CPF et son abondement volontaire par l'entreprise et l'abondement collectif à une catégorie de salariés qui s'inscrivent dans un dispositif de formation spécifique dit « Passerelles métiers » et qui vont pouvoir bénéficier de cette dotation volontaire

L'accord de GEPP définit le cadre et le montant de l'abondement du CPF pour les salariés engagés dans le dispositif « Passerelles métiers ». Comme le définit l'accord précité :

« Une passerelle est un changement durable de métier nécessitant l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques nouvelles de celles nécessaires et pratiquées dans le métier occupé, et faisant l'objet d'un parcours de formation significatif, d'un accompagnement et éventuellement d'une certification en interne. »

Ce parcours de formation comprend au minimum cinquante heures de formation. En complément, un tuteur sera nommé pour accompagner le salarié et ce dernier peut décider de mobiliser son CPF afin de compléter sa formation. Le CPF pourra être mobilisé sur le temps de travail dans la limite de vingt-huit heures par salarié. On peut souligner ici, une amélioration du dispositif par rapport à l'accord de formation de 2020 qui ne prévoyait que

sept heures de formation prises sur le temps de travail. Une seconde disposition concerne les dotations volontaires sur le CPF des salariés engagés dans le dispositif de formation et d'évolution professionnelle.

« Afin de mobiliser un dispositif supplémentaire de formation professionnelle pour acquérir de nouvelles compétences, l'entreprise abondera le CPF pour les collaborateurs qui effectuent une passerelle tel que prévu dans le cadre de l'accord de gestion des emplois et des parcours professionnels. Cet abondement sera de 300 euros par an pendant trois ans, soit 900 euros au total. » (Accord GEPP, 2021).

Les dotations volontaires sur le CPF des salariés engagés dans le dispositif « Passerelles métiers » est pour la direction un sujet important au même titre que la question de la formation, cela a l'intérêt en premier lieu d'être le fruit d'une négociation avec les syndicats de l'entreprise, mais surtout : « d'aider le salarié à se former en plus d'une formation proposée » dans le cadre du dispositif « Passerelles métiers ». (Responsable de formation).

L'entreprise propose une politique de formation basée sur des accords internes et un plan de développement des compétences très complet. Ce plan comprend une large gamme de formations adaptées à tous les profils de salariés, qu'ils soient nouveaux recrutés, jeunes ou seniors. Il inclut également de nombreux dispositifs internes, ainsi que des actions de soutien à l'emploi et de reconversion professionnelle. Ceci explique largement pourquoi l'entreprise ne recourt pas plus au dispositif de dotations volontaires au CPF.

La responsable de formation relève qu'il y a eu en début d'année 2024, près de 38 salariés qui se sont engagés dans le dispositif « Passerelles métiers » et qui seraient donc susceptibles de bénéficier d'une dotation volontaire si ces derniers mobilisaient leur CPF. Cependant la responsable de formation étant arrivée en cours d'année sur le poste, il est très difficile pour elle de s'exprimer sur les années précédentes, ne disposant pas de l'historique sur ce sujet. Les dotations recensées par la CDC pour les années précédentes (6 000 euros en 2022 et 9 000 euros en 2023) seraient des erreurs de saisie et correspondraient à des abondements correctifs.

En ce qui concerne la gestion des compétences, lorsque l'entreprise identifie des besoins sur certains métiers, elle privilégie d'abord les salariés en interne qui ont exprimé leur accord pour s'orienter vers ces métiers. Un parcours de formation adapté est alors mis en place. Ainsi, l'entreprise ne fait pas systématiquement appel au CPF des salariés, car elle prend en charge le financement des formations liées à des changements de métiers dont elle a besoin.

« Donc finalement, à aucun moment, on a besoin d'aller chercher le CPF du collaborateur parce que l'entreprise finance tous ses besoins de formation parce que cela fait partie des métiers sur lesquels elle a des besoins de recrutement. On a des recrutements à l'externe, mais aussi du recrutement en interne, des changements fonctionnels en interne. » (Responsable de formation).

« Enfin, en général quand l'entreprise abonde le compte CPF du salarié c'est pour son projet ou pour leur projet commun, ça s'apparente à du co-investissement, l'entreprise contribue financièrement. » (Responsable formation).

La responsable de formation reconnaît également que le dispositif des dotations volontaires est assez méconnu des salariés, et que les services ne sont pas très sollicités sur ces questions par les salariés.

Par ailleurs l'entreprise a une activité importante, c'est une grande entreprise au sein de laquelle les possibilités de changer de métier sont nombreuses et toutes sont accompagnées par l'entreprise.

« Nous on a des exemples de changements de métier très radicaux... on sait faire et on a déjà beaucoup de formations proposées à nos salariés, le panel de formation est important, les salariés ont d'autres dispositifs pour eux, je pense plus intéressants que le CPF, parce que là c'est sur du temps de travail. » (Responsable RH).

« Je pense que l'on a une grande majorité de collaborateurs qui n'utilisent pas le CPF mais aussi parce qu'on a une grande diversité de dispositifs de formation. » (Responsable de formation).

Concernant la mobilisation des dotations volontaires sur le CPF, l'entreprise déclare qu'elle a peu d'information sur l'usage qui en est fait par les salariés, aucune disposition de l'accord ne précise l'obligation de l'utiliser.

Éléments conclusifs

L'entreprise E a mis en place un dispositif de formation et d'évolution professionnelle nommé « Passerelles métiers » qui permet à tout salarié engagé dans ce dernier de bénéficier d'une dotation de 300 euros sur son CPF chaque année pendant trois ans. L'accord d'entreprise dont est issu ce dispositif ne précise rien sur l'utilisation ou la non-utilisation de la dotation par les salariés.

Les dotations volontaires sur le CPF de certains salariés sont présentées par l'entreprise E comme du co-investissement voire de la co-construction du parcours de formation et de l'organisation de la carrière du salarié.

Cependant, l'information sur l'utilisation de la dotation ne remonte jamais auprès des services formation.

Peu de salariés semblent utiliser leur CPF indépendamment de ce dispositif. Les services de formation voient dans cette absence de recours par les salariés le fait que les dispositifs de formation sont nombreux dans l'entreprise et donc que les salariés n'ont pas besoin de mobiliser leur CPF pour se former.

Le fait que la responsable de formation vienne d'arriver dans l'entreprise, sa méconnaissance de l'historique du recours au CPF ne nous a pas permis d'obtenir plus d'éléments d'information. Par ailleurs, nous n'avons pas pu nous entretenir avec un salarié engagé dans le dispositif « Passerelles métiers » et qui aurait bénéficié de la dotation volontaire sur son CPF, ce qui ne nous permet pas d'avoir en regard du discours de l'entreprise celui d'un bénéficiaire sur l'utilisation et le but de la mobilisation de son CPF.

Entreprise F

« On embauche à bac+5 essentiellement donc ils sont déjà diplômés... Donc ça correspond peu finalement à notre besoin. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise F est une filiale et une agence régionale d'un grand groupe international français spécialisé dans l'ingénierie, la R&D et les systèmes d'information technologiques. Le groupe est présent dans de nombreux pays. L'entreprise F intervient principalement dans les entreprises de l'aéronautique et l'aérospatiale. Elle compte plus de 2 000 salariés parmi lesquels plus de 90 % de consultants qui interviennent dans les entreprises clientes.

« Nos consultants interviennent chez des industriels plutôt dans le monde du spatial de l'aéronautique, c'est notre cœur de métier dans notre région. C'est de l'ingénierie, ça va être de la production, ça va être du génie mécanique et ça va être aussi tout ce qu'on appelle IT, du développement informatique. »
(Responsable de formation).

1.2. GRH et politique de formation

La population des consultants est une population jeune, avec une moyenne d'âge de 29 ans, ces derniers sont recrutés à bac+5.

« On a une jeune population qu'on accompagne pas mal dans le cadre du plan de développement des compétences, on a peu d'utilisation du CPF par exemple. » (Responsable de formation).

« Nous, on a une population qui est très volatile, parce que le marché est plutôt tendu, donc les gens ils trouvent facilement de l'embauche et ils sont plus volatiles que d'autres, on est sur un marché très concurrentiel. » (Responsable de formation).

Le plan de développement des compétences est plutôt généraliste, il permet d'accompagner les salariés en fonction des projets industriels sur lesquels ils sont mobilisés. Les besoins de formation sont recensés dans le cadre des entretiens annuels. Ce plan est construit également en fonction du démarrage de tel ou tel projet chez un client, comme faire une habilitation électrique par exemple. Ensuite, l'entreprise propose des parcours de formation en fonction du profil des salariés. Le plan de développement des compétences est construit à partir de l'accompagnement des consultants sur les nouveaux projets, des formations plus techniques en informatique principalement, mais aussi sur l'acquisition ou le renforcement des compétences transversales. Un spécialiste sera accompagné en formation interne sur les phases de réponse à un appel d'offres. Les demandes spécifiques sont donc principalement liées à un démarrage de projet.

Les formations répondent à une logique opérationnelle et sont conçues à partir des besoins exprimés par les différents métiers pour répondre aux attentes et enjeux business. Des formations spécifiques sont proposées pour faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs et un catalogue de formation interne les accompagne tout au long de leur carrière professionnelle.

L'entreprise F a créé différentes universités. Ces universités internes au groupe sont dédiées aux différents métiers, à chaque type de fonction/métier (ingénieur, fonction support, business manager) de son université. Ces universités sont des espaces d'échanges et d'émulation qui visent à être générateurs d'une véritable cohésion interne. Ainsi est créée en 2021, une université de formation dédiée aux consultants de l'entreprise F. Depuis 2022, elle est certifiée QUALIOPF, certification qualité à destination des organismes de formation.

En 2023, l'entreprise a étoffé son catalogue de formation dédié aux consultants, en déployant aussi bien des formations spécifiques à ses clients, des formations sur la méthode *Lean* ou encore des formations à destination de ses formateurs internes.

Cette université s'appuie sur un réseau de formateurs internes, composé de consultants et spécialistes qui interviennent ponctuellement pour transmettre leurs connaissances acquises grâce à leur expérience.

Par ailleurs, de nombreux *e-learning* sont disponibles en libre accès sur l'intranet de l'entreprise pour permettre aux salariés de s'autoformer.

Élaboré en collaboration avec une équipe digitale et des référents métiers, le catalogue e-learning propose des thématiques variées telles que l'ingénierie, la cybersécurité, l'aéronautique, ou encore le système d'information.

« Pour les consultants, on fait un plan de développement des compétences plutôt généraliste qui va permettre d'accompagner, et qui permettra d'avoir un budget qui sera ensuite découpé en "business unit". » (Responsable de formation)

Concernant le cheminement des demandes de formation, la procédure est toujours la même, quels que soient les types de formation envisagés. Le salarié lors de son entretien annuel avec son manager dialogue avec ce dernier sur ses nouveaux besoins en formation ou les projets industriels sur lesquels il va intervenir bientôt. Chaque manager, appelé Business manager, recense les besoins exprimés et les fait remonter auprès des services des ressources humaines. La priorisation des formations s'appuie sur un dialogue avec le service formation et le budget formation alloué à l'unité.

« Les demandes de formation arrivent lors des entretiens annuels qui se font le jour anniversaire de leur arrivée dans l'entreprise, donc il y a des demandes qui peuvent arriver à ce moment-là, d'autre part il peut y avoir un besoin de formation qui va être lié à un démarrage sur un nouveau projet. Après on a des parcours de formation en fonction du profil de la personne. » (Responsable de formation).

L'entreprise est divisée en *business unit* et donc c'est chaque directeur qui a à sa main le budget formation.

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation

L'entreprise a mis en place une information sur le CPF et la possibilité de dotation volontaire en e-learning pour l'ensemble des salariés. Cependant très peu de salariés mobilisent leur CPF et demandent à leur manager la possibilité d'une dotation volontaire. Lorsque les salariés utilisent leur CPF, les services de formation comme les managers en sont rarement informés. Par ailleurs, la jeunesse des consultants et leurs bagages en formation ne les incitent pas à mobiliser leur CPF.

« On embauche à bac+5 essentiellement, c'est 90 % de notre population, donc dans le CPF aujourd'hui il y a beaucoup de diplômés, donc ils sont déjà diplômés... donc ça correspond peu finalement à notre besoin. » (Responsable de formation)

Les dotations volontaires sur le CPF sont très marginales dans l'entreprise F, une dotation a été réalisée en 2023 et pas de dotations les années précédentes. Outre le fait que le dispositif soit peu connu des salariés et très peu plébiscité par la direction, les services de formation de l'entreprise ne communiquent pas auprès des managers sur cette question et c'est toujours à l'initiative du salarié lors de l'entretien annuel que le processus pourrait s'engager.

« Tout est fait au cas par cas, par dossier, si un salarié vient nous voir, qu'il demande conseil, on va lui donner des informations pour l'accompagner dans le montage de son dossier CPF et s'il manque de l'argent, on va voir avec son manager. Si son manager c'est dans le cadre de son budget, il souhaite financer le complément et c'est à ce moment-là que l'on fera un versement volontaire. » (Responsable de formation).

Des dotations volontaires ont été instruites principalement notamment en 2021 sur des VAE pour lesquelles les salariés mobilisent leur CPF. L'abondement se fait sur l'accompagnement à la réalisation du livret 2 et principalement dans le cadre de validation partielle du dossier 2.

En 2023, un consultant a fait une demande de dotation volontaire auprès de son manager sur une formation de développement informatique, il lui manquait 115 euros qui ont été abondés par le service formation.

« Par exemple les 115 euros, je vois très bien le dossier et je sais que c'était juste ce qui manquait à la personne pour son dossier... donc on l'a abondé. » (Responsable de formation).

« C'est que notre population, c'est quand même une population très jeune, on a une moyenne d'âge de 29 ans, des demandes de CPF, nous on n'a pas vraiment une politique très offensive à faire. » (Responsable de formation).

« On a abondé un compte CPF en 2021, je pense que c'était des gens qui étaient en VAE, donc on a doté le CPF sur la partie livret 2 de la VAE. S'il lui manque du budget pour sa validation partielle sur son compte CPF on abondera sans doute. » (Responsable de formation).

Les propos de la responsable de formation restent assez évasifs sur la possibilité de doter les salariés engagés dans une démarche de VAE et seulement dans le cadre d'une hypothétique validation partielle du dossier 2.

Les dotations volontaires au CPF, bien qu'elles fassent l'objet d'une information des salariés, sont assez peu mobilisées par l'entreprise. La population des consultants est une population jeune, diplômée et volatile.

C'est le manager du salarié qui prend la décision de la dotation et fait remonter l'information au niveau de la responsable de formation. Le service de formation accompagne le salarié dans sa demande de formation, la recherche de l'organisme de formation. Il s'agit d'une co-construction avec le manager.

Concernant la question épineuse du reste à charge de 100 euros, la responsable de formation ne semble pas informée par cette nouvelle disposition, cependant à la question d'une possible prise en charge par l'entreprise, elle évoque les difficultés d'un paiement au salarié de cette somme, et se pose la question des procédures à mettre en place. Dans quelle mesure financer le CPF de certains et pas d'autres ? En fonction de la légitimité de la demande ?

Éléments conclusifs

L'entreprise F n'a qu'un recours ponctuel au dispositif de dotations volontaires et la question d'un déploiement n'est pas d'actualité. Ce constat s'appuie d'une part sur une information sur le CPF qui est noyée au sein d'un dispositif de formation en e-learning à disposition de l'ensemble des salariés de l'entreprise. D'autre part, et bien que la population des consultants soit une population très jeune avec une moyenne d'âge de 29 ans, il existe un turn-over important dans l'entreprise en matière de gestion de la main-d'œuvre et un marché du travail qui permet à ces consultants de trouver des emplois similaires et sans doute mieux rémunérés dans d'autres grandes entreprises du secteur. La population de consultants est qualifiée de « volatile » par la responsable de formation. De plus, les consultants sont recrutés à bac+5, il s'agit d'une population déjà diplômée qui d'après la responsable de formation n'a pas besoin d'obtenir de nouveaux diplômes. Le moment où cette question de dotation volontaire sur le CPF peut être évoquée, c'est au cours de l'entretien annuel si le salarié veut mobiliser son CPF et en informer l'entreprise par son manager.

Si, en 2023, le système de dotation volontaire sur le CPF a été mobilisé pour un salarié de l'entreprise, nous n'avons pas pu obtenir d'entretien avec cette personne pour mieux en connaître les raisons et les résultats.

L'entreprise F fournit peu d'informations sur les dotations volontaires, qui semblent être un aspect très secondaire de sa politique de formation. Cette dernière vise principalement à maintenir et approfondir les compétences des consultants notamment sur les projets industriels nouveaux auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leur fonction.

Entreprise G

« Y'a pas une politique volontariste. Y'a pas de promotion de l'abondement du CPF et l'entreprise n'est plutôt pas forcément encline à abonder les CPF. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entité observée est l'une des filiales d'un groupe spécialisé dans le secteur du transport et de l'entreposage. Actuellement, plus de 1 000 salarié-es y travaillent. Il s'agit en majorité d'hommes, la part des femmes constitue un peu moins de 25 % de l'effectif total au cours des quatre dernières années. Concernant l'âge du personnel de l'entreprise, près des trois quarts sont âgés de 25 à 54 ans⁷.

La structure de l'emploi au regard des professions et catégories socioprofessionnelles est marquée par une majorité d'employé-es⁸. En effet, environ la moitié des personnes travaillant dans l'entreprise occupent le même emploi (un emploi relatif à cette catégorie socio professionnelle des employé-es). Le reste du personnel est concerné par au moins cinq autres fonctions liées à l'activité principale de l'entreprise. La part restante de l'effectif comprend les fonctions supports à ces métiers, telles que les ressources humaines, la comptabilité, la paie, les achats, etc. Une responsable de formation de la structure mentionne au cours de l'entretien une majorité de contrats à durée indéterminée (CDI) pour l'ensemble du personnel salarié. Par ailleurs, selon le site internet de la société, la durée moyenne d'ancienneté au sein de l'entreprise est de douze ans.

Le service dédié à la formation du personnel de l'entreprise et l'Opérateur de Compétences (OPCO) auquel elle est rattachée entretiennent des échanges de façon annuelle. Selon les réponses aux enquêtes EFE, chaque année depuis 2020, l'entreprise mobilise des services de l'OPCO et ce dernier est également à l'initiative de prise de contact auprès de l'entreprise.

Concernant les représentants du personnel (RP) ceux-ci sont impliqués dans la politique de formation de l'entreprise. Lors de sa première interrogation à l'enquête EFE, la personne répondante évoque l'investissement des représentants du personnel, notamment au sujet des contenus de la formation professionnelle, et sur l'exécution du plan de développement des compétences (PDC).

1.2. GRH et politique de formation

Au cours des quatre dernières années, le nombre de salarié-es au sein de l'entreprise est relativement stable. En 2023, l'entreprise communique au sein de sa réponse à l'enquête EFE avoir connu des difficultés de recrutement, notamment sur des métiers dits en tensions, où il y a un besoin de main-d'œuvre accru, et en raison d'un manque d'attractivité du secteur ou du métier proposé⁹. Toutefois, la personne répondante à l'enquête évoque que la formation des personnes nouvellement recrutées est ou serait un moyen efficace de dépasser les difficultés de recrutement.

Par son organisme de formation interne et son recours à des organismes externes de formation, l'entité étudiée forme activement le personnel nouvellement recruté ainsi que celui déjà en poste¹⁰. La moitié de l'effectif est régulièrement concernée par des formations obligatoires, notamment pour l'obtention et le renouvellement de

⁷ Selon les réponses à l'enquête annuelle Formation Employeur (EFE), entre 2020 et 2023, en moyenne, sept salarié-es sur dix étaient âgés de 25 à 54 ans. La catégorie d'âge la plus importante ensuite est celle des personnes ayant 55 ans et plus qui concernait plus de deux personnes sur dix.

⁸ Selon les réponses à l'enquête EFE, entre 2020 et 2023, plus de six salarié-es sur dix étaient des employé-es.

⁹ Questions introduites pour EFE-2023 : « Votre structure a-t-elle rencontré des difficultés de recrutement sur les trois dernières années ? » Si oui, « De quelle(s) nature(s) étaient ces difficultés ? »

Réponse de la structure : « Le manque de main d'œuvre disponible sur des métiers en tension » et « Le manque d'attractivité du secteur d'activité ou du métier proposé (conditions de travail, rémunération, usage du télétravail, etc.) »

¹⁰ L'entreprise indique dans sa réponse à EFE que 100 % des salariés recrutés en 2023 ont « été formés suite à leur arrivée dans la structure ». La consigne précisait : « On entend ici formation au sens large : cours ou stages, mais aussi actions de formation en situation de travail, tuteurat, mentorat, tutorat... ». Concernant l'effectif total salarié de la structure, le taux de personnel ayant suivi une formation sous forme de cours ou stages au cours de l'année 2023 représente 89 % du volume de salarié-es en poste au 31 décembre 2023.

permis et d'habilitations. Les formations certifiantes sont organisées par le biais d'organismes externes. Concernant les enseignements qui portent sur des sujets spécifiques aux métiers de l'entreprise, ils sont davantage développés et dispensés en interne.

L'entreprise communique à ses salariés les éléments sur les possibilités de formation et de mobilité interne. Le salarié rencontré pour cette étude témoigne de son projet de mobilité interne sans visée promotionnelle et de la capacité de son organisation à rendre cela possible. Le service des ressources humaines (RH) communique également sur le conseil en évolution professionnelle et sur le CPF (compte personnel de formation), avec la possibilité d'y avoir recours « en dehors du temps de travail, sur des projets [...] personnels ».

2. Les dotations volontaires aux CPF dans la politique de formation de l'entreprise

2.1. Information, processus et effectivité de la mesure

La responsable de formation interrogée évoque deux dotations volontaires effectuées par l'entreprise ces deux dernières années et pour lesquelles elle a pris part au processus¹¹.

Néanmoins, elle insiste sur le caractère exceptionnel du recours à ce dispositif pour l'entreprise¹². Ainsi, le service formation n'a pas établi de politique dédiée à la mise en œuvre de ces dotations, la responsable de formation décrit la situation ainsi :

« Y'a pas une politique volontariste. Y'a pas de promotion de l'abondement du CPF et l'entreprise est même plutôt pas forcément encline à abonder les CPF. »

Elle mentionne en milieu et en fin d'entretien la réticence de l'entreprise dans les termes suivants : « on est un peu frileux. » (x2). Elle résume ainsi le mode de fonctionnement établi pour le financement de la formation professionnelle continue du personnel :

« Donc, en gros, on met vraiment toutes les formations dont on a besoin dans le plan de formation et, en gros, tout le reste c'est un peu non. »

Au moins quatre explications à ce recours « frileux » peuvent être relevées. En réponse directe à la question « Pourquoi l'entreprise n'est pas encline à utiliser ce dispositif ? », la raison évoquée est relative à la position de refus des membres représentants du personnel considérant que le CPF est la propriété des salariés :

« Euh.... [4 secondes de silence] Bah, parce que, alors déjà, on a quand même la présence des syndicats qui est assez forte et qui estiment que le CPF c'est vraiment le compte personnel du salarié et que, en gros, l'entreprise c'est à nous, enfin, c'est à l'entreprise de, de payer les formations et non pas aux salariés. »

Les RP n'ont pas été consultés par l'entreprise au sujet de ce dispositif, la responsable formation enquêtée évoque que si la structure n'a pas développé d'actions supplémentaires en faveur de ce dispositif, elle « s'est positionnée par anticipation des réactions des syndicats. ». Les deux cas de dotations qui ont eu lieu ces deux dernières années consistaient en « une négociation en direct et c'est pas du tout passé dans les oreilles des syndicats » selon la responsable de formation.

¹¹ Le fichier de la CDC indiquait une seule dotation volontaire effectuée par cette entreprise au cours des trois dernières années.

¹² Elle évoque à trois reprises la rareté de ces situations : « on a fait deux versements volontaires, que deux fois » ; « non seulement on a abondé deux fois, et en plus dans nos pratiques de formation quotidienne, on ne propose jamais aux salariés d'utiliser leur CPF. » ; « on propose jamais que ce soit un partenariat en disant : "Bah ok, on veut tous les deux faire cette formation toi ça t'intéresse et nous aussi en tant qu'entreprise, du coup, bah je te propose de payer le coût pédagogique, nous de payer la différence et de le faire sur ton temps de travail" [...] Y'a une fois donc, y'a un cas où on a fait ça ».

Elle évoque également le travail nécessaire de justification dont les personnes en charge du dispositif devraient faire preuve. Ainsi, elle souhaite éviter d'éventuelles « tensions » entre l'entreprise et les salarié·es si la structure considère que le projet personnel motivant la demande de financement n'est pas pertinent.

« Si demain on généralise ça, il faudra vraiment qu'on prouve à chaque fois que ça a un intérêt pour [l'entreprise] de, de financer cette formation. Il est probable que ce soit surtout pour des demandes personnelles qu'on nous demande des abondements. Donc, ben, ça va pas nous intéresser, on va devoir dire non et ça peut mettre des tensions. Donc du coup on se lance pas sur une communication générale, sur des abondements et on préfère faire sans plutôt que de risquer de, de se mettre à dos les syndicats, les salariés ou autres. »

Par ailleurs, l'enquêtée explique l'absence de politique liée aux dotations volontaires par le manque de formations au sein du catalogue CPF dont la structure a besoin :

« La majeure partie des formations que nous faisons ne sont pas éligibles au CPF, c'est par exemple de la formation interne ou si c'est de la formation externe, c'est pas des formations qu'on retrouve sur les sites, sur le site du CPF. »

La responsable de formation souligne un dernier motif à la fin de l'entretien en réponse à la question suivante :

« Pour finir, on souhaiterait savoir s'il existe des points d'amélioration que vous souhaiterez voir pour ce dispositif ? »

En réponse, elle effectue une comparaison avec l'ancienne mesure ayant été retirée pour instaurer le CPF, il s'agit du droit Individuel à la formation (DIF). Selon elle, plus « sécuritaire », le DIF permettait de s'assurer que le financement soit utilisé pour le projet discuté et ainsi que l'entreprise obtienne « le bénéfice de [...] cet abondement » :

« Aujourd'hui, y'a aucune garantie pour l'entreprise de récupérer les fonds qu'elle investit en faisant de l'abondement CPF c'est à dire que, quand on verse sur le compte si après le salarié choisi de pas faire la formation bah nous on a aucun levier, y'a aucun, on peut pas se faire rembourser, où on peut pas l'obliger. Donc je trouve que ça, par rapport à avant, c'est quand même moins sécuritaire pour les entreprises et c'est, je pense, ce qui freine aussi les abonnements. »

Elle estime que la nature du contrat de la personne a un effet sur les précautions que pourrait prendre l'entreprise :

« Le risque est moindre puisque ce sont des personnes en CDI, donc en général il y a même un climat de confiance. »

Elle tire cette comparaison de son expérience professionnelle précédente au sein d'une agence temporaire de travail :

« Clairement, on le faisait plus du tout pour les intérimaires, donc, là où j'étais avant, je travaillais avec des intérimaires qui étaient encore plus volatiles que des CDI. »

Plus largement, au-delà des raisons directement exposées pour le dispositif de dotation volontaire, la responsable de formation évoque de potentiels freins que connaissent certains salariés pour l'ouverture et l'accès à leurs comptes personnels de formation sur la plateforme dédiée. Il s'agit selon elle d'une population de salariés peu diplômée, parfois éloignée du numérique, qui est la plus susceptible de lui demander un accompagnement sur la plateforme :

« Y'a certaines populations qui sont pas du tout à l'aise avec l'informatique, typiquement nos [employé·es qui occupent la même fonction qui concerne 50 % de l'effectif total salarié]. [...] ils vont pas au quotidien sur leur boîte mail, ils vont pas au quotidien sur l'informatique alors là, quand on leur demande de créer un compte CPF et qu'en plus il faut activer un compte La poste et en en mettant la carte d'identité et tout ça, bon bah là... on les perd. »

2.2. Le CPF doté dans le parcours de formation et professionnel

2.2.1. Les deux dotations négociées

Les deux dotations volontaires qui ont été effectuées par l'entreprise recouvrent deux situations très distinctes. En effet, les objectifs, les profils des salariés et les usages de la dotation diffèrent.

La première a été sollicitée par un salarié dans le cadre d'un souhait de départ de l'entreprise pour entamer un projet de reconversion (dotation 1), la seconde visait une formation spécifique souhaitée par un autre salarié (dotation 2).

Au moment de la phase d'entretiens conduits par le Céreq auprès de la structure, le premier salarié n'a pas initié de reconversion, il n'a pas mobilisé l'argent de son CPF et occupe le même emploi au sein d'une autre structure¹³, le second salarié pour lequel une dotation a été effectuée en ciblant une formation particulière a suivi la formation.

Ces deux dotations ont fait l'objet de discussions entre les salariés concernés et le service des ressources humaines avant leur mise en œuvre. Le récit de la responsable formation relatant ces échanges est marqué par un vocabulaire relatif au commerce, aux affaires. Voici les termes mobilisés et leur fréquence d'occurrence :

- « négociation » : x8 ;
- « deal » x6 ;
- « gagnant-gagnant » : x3 ;
- « donnant-donnant » : x2 ;
- « partenariat » : x2 ;
- « intérêt » : x4.

Ce registre de vocabulaire met en lumière un processus de discussion formel qui vise à ajuster les éléments qui vont prendre part à cette transaction.

Il souligne également le caractère subjectif et contraint de la validation, ou non, par le service RH de la mise en place d'une dotation. Comme mentionné précédemment, avec l'idée de « risquer » d'éventuelles « tensions » et de faire face à la nécessité de justifier les choix effectués : « *Si demain on généralise ça, il faudra vraiment qu'on prouve à chaque fois que ça a un intérêt pour [l'entreprise].* » (Responsable de formation).

2.2.2. Une dotation dans le cadre d'une « négociation de départ »

Cette dotation volontaire (dotation 1) est la première mobilisation du dispositif par l'entreprise depuis 2020 selon les informations de la Caisse des Dépôts et constitue le premier cas de dotation que connaît la responsable de formation enquêtée qui est en poste depuis 2022.

Cette dotation a été effectuée en 2023 et recouvre un montant de 2 000 euros.

Le souhait d'obtenir une dotation volontaire et son expression auprès du service RH proviennent du salarié lui-même. Il s'agit d'un salarié qualifié « *qui avait déjà des diplômes, [...] qui avait un certain niveau d'études* » d'après la responsable formation. Elle résume le contexte de la demande et le processus de décision qui en a découlé ainsi :

¹³ D'après les récents échanges informels qu'il a eu avec la responsable de formation après avoir quitté la société : « *Officiellement, l'entreprise n'est pas au courant parce qu'en fait on a versé, c'était sa négociation pour le départ et après, bah voilà, c'était sur son compte et il faisait ce qu'il voulait une fois qu'il était parti de l'entreprise, donc on n'a pas, on n'a pas eu de retour où d'information officielle dessus.* »

« La personne se plaisait plus dans ses fonctions, souhaitait partir. La direction était plutôt d'accord parce que trouvait que on, bah voilà, son état d'esprit faisait que c'était pas la peine de le garder à tout prix s'il voulait partir. »

Ce salarié, gestionnaire de paie dans l'entreprise étudiée était donc informé de l'existence du dispositif et a formulé le souhait de quitter l'entreprise et de se reconvertir dans le domaine de l'informatique.

2.2.3. Une dotation visant une formation certifiante

a. Le profil du salarié et ses objectifs : une appétence pour le développement de ses compétences appuyée par des projets concrets de mobilité professionnelle

Cette seconde dotation (dotation 2) a été effectuée pour un motif opposé à la première (dotation 1). Le salarié, Monsieur I. fait le souhait de rester au sein de la structure en visant, à court, moyen et long terme des évolutions au sein de l'entreprise par le biais de mobilités internes. L'obtention de la certification visée viendra appuyer cette démarche du point de vue du salarié et de sa responsable N+1. Voici la présentation du projet de Monsieur I. auprès des chargé-es d'études du Céreq :

« Pour changer de poste, promotion non, c'est pour changer d'air en fait, voilà. [rires] [...] c'est rester dans la même entreprise, mais changer de service ou de Direction. [...] Et puis ma, ma cheffe m'accompagne là-dessus et c'est aussi pour ça que j'ai fait cette formation Black Belt, Lean Six Sigma. »

Ce salarié détient un niveau de qualification important et son projet de formation CPF s'est inscrit dans une volonté d'accroître ses connaissances sur un domaine déjà connu : les méthodes « *Lean Six Sigma* » pour obtenir le niveau « *Black Belt* »)¹⁴.

Encadré • Le parcours étudiant et professionnel du salarié illustré par ses motivations :

2013 – 2018 : École d'ingénieurs généraliste, master légèrement orienté sur la « gestion de production et l'amélioration continue et la qualité. »

- Au cours de ce master, il obtient le **premier niveau de la formation** visée par la dotation volontaire (le niveau « *Green Belt* » de la méthode « *Lean Six Sigma* »).

2018 – 2019 : Master de gestion à l'IAE

« J'ai fait un master en gestion et création d'entreprise [...] Parce qu'en études d'ingé, on survole vraiment tout ce qui est, on va dire la, l'administration des entreprises plus généralement, ça englobe les RH, l'analyse financière et la gestion financière, contrôle de gestion, tout ça en fait, on le survole. Mais j'avais envie d'approfondir ça et de comprendre en fait comment ça fonctionne et peut être un jour créer une entreprise. »

2020 : Trois mois en agence d'intérim comme ingénieur en mécanique

« J'ai fait de l'intérim en attendant, sur de la mécanique [rires], ça me plaît. »

2020 – aujourd'hui : Ingénieur qualité dans l'entreprise étudiée

- Il obtient le **dernier niveau de la formation** par le biais de la dotation volontaire (le niveau « *Black Belt* ») de la méthode « *Lean Six Sigma* »).

Monsieur I., ingénieur qualité de 29 ans, a intégré la structure en 2020. Depuis son arrivée, il n'a pas connu de changement ou d'évolution dans ses fonctions. Il envisage un changement de poste au sein de l'entreprise « *peut-être dans deux ou trois ans* » selon lui.

¹⁴ Les objectifs de la formation définis sur le site internet de l'organisme de formation qui a été sélectionné sont les suivants : « *Élaborer et déployer la stratégie d'amélioration continue – Piloter l'activité et les résultats – Accompagner les équipes et les CODIR* »

Conscient des possibilités de mobilités internes et des apports de la certification obtenue dans le cadre de la dotation volontaire, il souligne la diversité des fonctions qu'il pourrait également occuper au sein de l'entreprise dans « *un but peu long-termiste* » :

« On est vraiment multimétier, on a des métiers très divers et ça, ça permet de... en quelque sorte de voir beaucoup de choses, et si on a l'opportunité, de choisir. »

Ainsi, il évoque l'opportunité de se diriger vers deux types de poste au sein de l'entreprise, l'un d'entre eux pourrait constituer selon lui « *une création de poste, ou enfin, on va dire, une redéfinition de poste qui s'articule non plus sur la qualité, mais plus sur vraiment de l'amélioration continue.* ».

L'autre type de poste visé consisterait selon lui à changer de service : « *partir côté maintenance. [...] après ça dépend des opportunités et là, ça serait plus un poste axé sur, sur les méthodes* ». À travers ces deux projets de mobilités internes, Monsieur I. n'envisage pas de forcément de promotion.

Par ailleurs, au cours de la présentation de son parcours étudiant ponctué par l'obtention de plusieurs diplômes et certifications, il évoque également un projet de création d'entreprise pour le futur. Il s'agit du seul projet professionnel évoqué qui ne s'exercerait pas au sein de l'entreprise où il travaille actuellement.

b. L'expression d'un souhait de formation non prévue par le PDC et son acceptation par la direction

Ce salarié n'avait pas connaissance du dispositif de dotation volontaire avant de formuler le souhait de suivre cette formation au cours de l'entretien professionnel en 2021. Sa responsable, qui dans son expérience professionnelle précédente avait été informée au sujet de ce dispositif, évoque alors la dotation volontaire et lui propose d'appuyer sa demande auprès du service RH sous l'angle d'un co-financement.

Voici la réaction du service formation à la réception de cette demande formulée par le salarié et sa responsable : « *Nous, ça nous arrangeait puisqu'on est toujours dans une démarche de bah, de, de certification et de qualification sur ce domaine. [...] Et puis c'était une formation quand même assez longue, plus de dix jours, et assez onéreuse donc le deal, pour lui c'était avantageux personnellement pour son employabilité, si jamais il doit retrouver un emploi derrière. Et enfin, même s'il n'allait pas perdre son emploi. Mais voilà, ça faisait quelque chose de plus sur son CV. Nous, ça faisait quelque chose de plus aussi pour [l'entreprise] en termes de compétences et d'image.* »

L'entretien professionnel où a été discuté le co-financement a eu lieu en 2021. La mise en œuvre du choix de l'organisme et du financement de la formation s'est déroulée durant l'année 2022, et le salarié a débuté sa formation au début de l'année 2023. L'organisation de la formation a été, du point de vue du salarié, « *très rapide* », notamment dans les échanges avec la responsable formation, un peu moins dans ceux conduits avec l'OF.

La formation a été suivie sur le temps de travail du salarié, l'hébergement et les déplacements ont été pris en charge par l'entreprise. Il s'agissait de la modalité de formation en *mix-learning*, combinant des séquences en présentiel, des classes virtuelles et des sessions en *e-learning*. En tout, quatre-vingts heures réparties sur trois mois et demi.

c. Le point de point de vue sur le dispositif qui a été mis en œuvre

Le salarié ayant été très satisfait d'avoir pu bénéficier de ce dispositif trouve « *dommage* » que son entreprise ne communique pas à son propos. Il estime que le montant alloué automatiquement au sein du CPF, notamment en début de carrière, ne permet pas de se former à des formations de qualité :

« Ça permet d'avoir des formations de plus grande envergure que des petites formations soient plus courtes et moins précises et moins qualitatives », « d'éviter des formations basse qualité », « parce que moi j'avais 2 000 euros, avec ça, ça paye pas grand-chose. ».

Sans la dotation de son entreprise, il n'aurait pas envisagé de faire cette formation en complétant les coûts sur ses fonds propres.

Parallèlement, la responsable de formation évoque que la demande de formation n'aurait pas été acceptée si le salarié ne mobilisait pas son CPF car « assez longue [...] et assez onéreuse », selon la responsable de formation :

« Donc le fait qu'il mette le CPF sur la table lors de la négociation un petit peu avec son manager, ça a été un plus pour valider sa demande et c'était un petit peu un, pas l'un vers l'autre pour faire cette formation. »

Cette formation pour l'entreprise est une « plus-value », donc si le salarié quitte la société, la responsable RH évoque ne pas savoir si cette formation serait à nouveau encouragée par la société, que cela soit par l'inscription de la formation au budget du PDC, ou encore par le fait de réitérer cette démarche par une dotation sur le CPF, notamment vis-à-vis du prix, de la durée importante et du peu de nécessité pour l'entreprise de former des salariés à cette certification :

« Alors [cette formation] c'est une plus-value. Néanmoins, c'est une formation très spécifique pour les ingénieurs qualité et nous, les ingénieurs qualité on a que deux ou trois en fait chez [l'entreprise], donc on l'a formé. Lui l'idée, c'est qu'il reste quand même chez nous, un petit un petit peu longtemps, donc il est toujours chez nous. Donc aujourd'hui on a pas intégré au plan de formation mais après à voir si demain il nous quitte, si demain il va vers d'autres missions, à voir si du coup on refait un petit peu la même chose avec un autre ingénieur qualité ou si on l'intègre au plan de formation ou si on essaie de voir si on peut refaire la même manœuvre. [...] aujourd'hui c'est pas quelque chose qu'on va pérenniser. »

Concernant la recherche de l'organisme de formation, Monsieur I. a estimé que c'était à lui de trouver l'organisme et a sollicité, en plus de sa hiérarchie et du service formation, son précédent formateur pour obtenir des conseils :

Enquêteur : *« La recherche (de l'organisme) s'est faite avec les RH ou c'est vous, de votre côté, qui l'avez trouvé ? »*

Monsieur I. : *« C'est surtout moi, parce que c'était pour moi et [...] ma responsable a étudié aussi la question pour valider, mais m'a dit de toute manière : "je te fais pleinement confiance, ça a l'air très bien ce que t'as choisi." Euh, j'en ai aussi parlé à mon premier formateur, avec qui j'ai gardé contact [...] et il m'a aussi donné un avis positif sur ce cet organisme. »*

Le salarié confirme que lui et sa responsable ont réalisé les recherches pour trouver l'organisme de formation. Leur choix s'est arrêté sur le plus onéreux des trois organismes sélectionnés, choisi pour « sa qualité de formation » selon le salarié et la responsable de formation rencontrés.

Enfin, au cours de l'échange avec les membres du Céreq le salarié a communiqué le point de vue de ses deux homologues ingénieurs en poste au sein du même service. Ceux-ci n'étaient pas « intéressés pour la faire [la formation] [...] mais ils trouvaient ça bien, ils voyaient ça d'un bon œil. » selon lui. En interrogeant Monsieur I. sur la réaction de ses homologues vis-à-vis du mode de financement, il admet une position mitigée et met en valeur les raisons qui l'ont conduit à accepter ce co-financement :

« Ils trouvaient ça à la fois positif et négatif parce que vous savez que bon, ça sert à directement à l'entreprise. Donc il faut, [...] que ce soit elle qui, qui cautionne, mais d'un autre côté, ça permet aussi de prouver que j'ai une réelle motivation et que cette formation me servira pour toute la vie et pas que chez [l'entreprise]. »

Conclusion

Le cas de cette entreprise ayant connu deux recours aux dotations volontaires à titre exceptionnel est éclairant à plusieurs niveaux :

Pour saisir une variété de motifs à ce recours :

- Dotation 1 : la dotation comme un objet de négociation dans le cadre d'un départ dont l'objectif présenté par le salarié était de se reconverter à un autre métier.
- Dotation 2 : le cas d'un projet spécifique de formation dans un objectif d'approfondissement et de développement de compétences utiles au poste actuel du salarié, et également aux projets de mobilités professionnelle internes envisagés par celui-ci.

Pour saisir les contraintes et obstacles perçus dans la mise en œuvre des dotations et les « *risques* » pour déployer le dispositif au sein de cette entreprise :

- La question du dialogue et du climat social qui régneraient entre les différentes parties prenantes : salarié·es, responsables N+1, représentant·es du personnel, service des ressources humaines, direction.
- La question de la mobilisation ou non de la dotation par le salarié comme il en a été convenu avec le service RH et le ou la responsable N+1.
- La question du maintien du salarié au sein de l'entreprise, après que l'entreprise a « *investi* » (RH) dans l'obtention de cette certification qui n'avait pas été prévue par le plan de développement des compétences.
- La question du choix des formations, notamment quand la structure forme annuellement une large majorité de ses effectifs par le biais de son propre organisme, ou d'autres établissements de formation avec lesquels elle a l'habitude de travailler. Par conséquent, la responsable formation observe que les formations dont l'entreprise pourrait avoir besoin ne sont pas éligibles au financement du CPF.

Plus largement, concernant le CPF des salariés :

- Une partie du personnel a besoin d'être accompagnée par le service RH pour activer son CPF. La connexion sécurisée est venue renforcer les difficultés de certains et nécessite un accompagnement et besoin de communication à ce sujet par le service dédié à la formation professionnelle.
- La mise en place de la participation forfaitaire obligatoire n'était pas connue par le salarié rencontré. Celui-ci s'est soucié en premier lieu de certains profils comme les « *personnes au SMIC* », « *les demandeurs d'emploi* ». La responsable de formation, informée de cette nouveauté, déclare communiquer auprès du personnel sur les mises à jour des dispositifs « *on communique sur le CEP, on communique sur le CPF mais on dit bien que c'est vraiment à titre personnel et c'est en dehors du temps de travail* » et souligne qu'« *il y a quand même eu des retours un peu négatifs sur ces 100 euros puisqu'il bon il y en a plein qui disent bah en fait on le cotise* », « *parfois 100 euros ça peut être beaucoup pour certaines personnes.* »

Pour saisir d'éventuels leviers à la co-construction de projets dans le cadre de dotations volontaires :

- Dans la situation de la négociation de départ, les deux parties obtiennent ce qu'elles souhaitent. A la demande du salarié pour partir et se reconverter, cette dotation est la première que l'entreprise effectue afin que le salarié qui n'avait plus « *l'état d'esprit* » quitte la structure. (Dotation 1)

- Dans le cadre d'une formation à l'initiative du salarié qui est une « *plus-value* » pour l'entreprise même si cette dernière ne l'avait pas envisagée initialement. Ce salarié est jeune et souhaite rester au sein de la structure dans les prochaines années en se projetant sur différents postes grâce à cette certification. (Dotation 2)
- Le partage des coûts de la formation, qui peut être difficilement justifiable pour le service RH selon le choix de la formation et le public bénéficiaire, semble toutefois être un levier. Pour la structure, car ce type de formation est plus onéreux que celles habituellement financées et également pour le salarié qui estime que même le plafond du CPF atteint, le budget pour suivre une formation de qualité est insuffisant.

Ce partage des coûts est aussi l'occasion pour le salarié d'obtenir une certaine confiance de la part de la hiérarchie (manager, service RH) durant les périodes de suivi de la formation et plus largement pour « *prouver* » qu'il a « *une réelle motivation* ». En acceptant cette dotation, l'entreprise favorise l'acquisition de compétences dans un domaine qui l'intéresse, permettant aussi le renforcement de son « *image* » et de sa performance.

Entreprise H

« Laisser partir un salarié pendant trois à quatre semaines se former alors qu'il est censé travailler pour l'entreprise est une forme d'abondement. »

1. L'entreprise

L'entreprise est une filiale à 100 % d'une entreprise majeure dans le secteur de l'énergie. Elle est elle-même une très grande entreprise qui emploie un peu moins de 40 000 salariés. La formation des salariés est très organisée par des services dédiés, la « *direction de la formation et de la professionnalisation* » et se structure également par des accords avec les représentants des salariés. C'est une entreprise qui recrute largement avec une légère augmentation d'effectif entre 2020 et 2023. Elle déclare avoir besoin de salariés disposant de compétences en management et gestion du personnel ainsi que des compétences techniques nécessaires à l'exercice du métier spécifique à son secteur d'activité. Elle déclare aussi avoir des besoins en compétences liées à la transition écologique.

La structure emploie trois principaux corps de métiers :

- ouvriers, représentant 24 % des effectifs en 2023 ;
- ingénieurs et cadres, qui constituent 19 % ;
- techniciens et agents de maîtrise, majoritaires avec 57 % des salariés, dont beaucoup travaillent en tant que techniciens du réseau électrique.

L'effectif salarié de l'entreprise est majoritairement composé d'hommes. Parmi les ouvriers, plus de 80 % sont des hommes. Cette tendance se retrouve chez les techniciens (près de 3/4 d'hommes en 2023) et chez les ingénieurs et cadres (près de 70 % d'hommes en 2023).

Ainsi, cette entreprise se distingue par sa taille, son organisation structurée et formalisée. Ses besoins en compétences et en personnels sont très liés à son « *cœur de métier* » : la distribution dans le secteur de l'électricité.

1.1. Politique de formation de l'entreprise : une stratégie de formation en interne principalement sur le « cœur de métier » et la sécurité

En 2023, l'entreprise qui emploie un grand nombre de salariés, a financé 1 300 000 heures de formation. Cette politique s'inscrit dans une stratégie, favorisant un recours important aux ressources internes : ainsi, près de 75 % des salariés ont suivi des formations dispensées en interne, notamment sur les six « campus » de formation propres à l'entreprise. Ceux-ci sont implantés sur tout le territoire français, et les formations sont animées par des salariés eux-mêmes formés pour devenir formateurs. Le cœur de la politique de formation de l'entreprise repose sur ces dispositifs internes.

En complément de cette offre interne, l'organisation mobilise également des prestataires externes parmi les plus importants du marché de la formation, pour enrichir son offre et répondre à des besoins techniques spécifiques. Par ailleurs, les organismes de formation de l'entreprise accueillent des salariés d'autres entités du secteur électrique, notamment pour des formations visant l'obtention d'habilitations et d'accréditations réglementaires spécifiques.

Les orientations stratégiques de la formation se concentrent sur plusieurs axes clés :

- Renforcement des compétences techniques : les formations techniques constituent une priorité centrale. « *Des besoins par rapport au domaine électrique qui va de la basse tension jusqu'à ce qu'on appelle la HTA, la moyenne tension* ».

- Sécurité et conformité réglementaire : les impératifs sécuritaires et réglementaires structurent une part importante des formations proposées, notamment celles relatives aux habilitations électriques. *« Des formations qui sont obligatoires à la fois d'un point de vue réglementaire et également nécessaires par rapport à l'exercice du métier [...] d'un point de vue sécuritaire, donc, les formations électriques en tant que telles »*. Les salariés opérant sur le terrain sont systématiquement formés pour être sauveteurs et secouristes du travail (SST), une exigence professionnelle qui garantit leur capacité à intervenir en urgence en cas d'accident : *« tous nos salariés qui travaillent sur le réseau sont obligatoirement et également formés pour être secouristes [...] pour intervenir, avoir les premiers gestes de secours le cas échéant »*.

L'entreprise adopte une approche différenciée concernant les démarches individuelles telles que la validation des acquis de l'expérience (VAE) et les bilans de compétences. L'entreprise identifie deux contextes principaux :

- besoin identifié par l'entreprise : lorsque ces démarches s'inscrivent dans le cadre des objectifs stratégiques ou opérationnels de l'organisation, elles sont intégralement financées et réalisées sur le temps de travail ;
- initiative personnelle : les démarches personnelles sans lien direct avec les besoins stratégiques de l'entreprise doivent être menées hors temps de travail, et financées par le salarié ou *via* le compte personnel de formation (CPF). Toutefois, les managers disposent d'une certaine latitude pour accompagner ces initiatives au cas par cas.

En 2023, les formations financées par le CPF de transition professionnelle ont concerné des domaines variés, tels que la menuiserie, l'ébénisterie, le sport, la diététique, ainsi que les professions paramédicales et infirmières. Cependant, l'entreprise note que ces dispositifs restent peu pris en charge par l'OPCO, principalement en raison de leur coût élevé, combiné aux exigences liées au maintien du salaire pendant la période de formation.

2. Politiques d'abondement du CPF par l'entreprise : cadré par un accord concernant la formation professionnelle

2.1. De 2018 à janvier 2024 : Remboursement de la CDC pour la formation promotionnelle

Entre 2018 et fin 2023, l'entreprise a mis en place un système de cofinancement des formations, basé sur un mécanisme d'abondement qui est mobilisé par seulement cinq structures en 2023 d'après la Caisse des Dépôts. Il s'agit de l'avance des coûts de la formation (article L6323-11, alinéa 5 du Code du travail). Concrètement, l'entreprise interrogée avançait la totalité des frais de formation en mobilisant son budget dédié au plan de développement des compétences. Par la suite, la Caisse des Dépôts rétrocédait à l'entreprise le montant disponible sur le CPF des salariés. Les salariés n'avaient pas de démarche à réaliser de leur côté, notamment pour la transaction avec l'organisme de formation sélectionné.

Ce système d'abondement était résumé ainsi par le responsable de la formation et de la professionnalisation :

« On paye, on essaye de récupérer le montant qu'il y a sur le CPF du salarié pour, entre guillemets, se faire rembourser à hauteur de ce qu'il y a sur le CPF du salarié. »

Ce dispositif d'abondement ciblait uniquement des formations promotionnelles, dédiées aux évolutions de carrière. Ces formations visaient deux grands profils de salariés. D'une part, ceux qui disposaient au mieux d'un niveau baccalauréat ou inférieur, avec pour objectif de les amener à un niveau bac +2 et de les intégrer au « *collège maîtrise* ». D'autre part, des salariés déjà au sein de ce collège maîtrise, mais n'ayant pas le niveau bac +5 requis pour intégrer une école d'ingénieurs ou une école de commerce afin de passer dans le « *collège cadre* ».

Les formations proposées étaient majoritairement centrées sur les métiers techniques « *du très technique* » aux dires du responsable RH, qui sont considérés comme le « *cœur de métier* » de l'entreprise. On retrouvait, par exemple, des BTS en électrotechnique, électromécanique, automatisme, ou encore des cursus dans des écoles d'ingénieurs. Des formations en écoles de commerces permettant de former des salariés du tertiaire sont aussi proposées. Les formations durent à peu près « *dix-huit mois, deux ans ou sous couvert que la personne aille jusqu'au bout et ait le diplôme* ».

Ce système permettait des formations plus longues.

Des formations longues avec la possibilité pour des « techniciens » de demander de passer à un « *niveau cadre* » mais le responsable formation n'a « *jamais vu ce genre de choses. C'est un tel investissement !* ». L'accord signé en 2018 stipulait que le montant disponible sur le compte personnel de formation (CPF) des salariés ne constituait pas un critère déterminant pour la sélection des projets de formation. En d'autres termes, le fait qu'un salarié ait déjà utilisé tout ou partie de ses droits CPF n'était ni un frein ni un obstacle pour accéder à une formation, en particulier lorsqu'il s'agissait d'une formation promotionnelle. Comme le souligne le responsable de la formation :

« Si la personne avait déjà utilisé son CPF et se présentait pour faire une formation promotionnelle, ce n'était pas rédhibitoire et ce n'était pas bloquant. »

Cependant, un engagement formel était demandé aux salariés concernés. Ces derniers devaient signer un document les engageant à ne pas mobiliser leur CPF pour une autre formation tant que l'entreprise n'avait pas été intégralement remboursée par la Caisse des Dépôts du montant utilisé. Bien que cette formalité ait visé à garantir le bon déroulement du processus de cofinancement, la responsable de la formation reconnaissait que son efficacité juridique était limitée. Elle précisait d'ailleurs qu'en cas de non-respect de cet engagement – si, par exemple, un salarié venait à utiliser son CPF pour un autre projet en cours de formation –, la réaction de l'entreprise se limitait à un rappel moral. Si le salarié « *l'utilisait en cours de route, on leur dit que ce n'était pas très fair play* ».

Pour être éligible à ce type de formation, des prérequis étaient établis, notamment avoir une ancienneté d'au moins trois ans au sein de l'entreprise, que ce soit au sein d'une filiale ou de la tête de groupe. En complément, une expérience ou une formation préalable dans la filière concernée était nécessaire pour postuler :

« A minima, par exemple, la personne doit avoir un bac électro/méca ou quelque chose dans ce style là pour prétendre aller les faire un BTS de cette filière-là. »

Pour le reste, « *il y a aucun critère [...] à partir du moment que vous passez les jurys* ». « *On a autant des salariés qui ont une vingtaine d'années que des personnes qui auront la cinquantaine* ». « *Que vous ayez 20, 50 ans, hommes, femmes* ».

De même, la localisation géographique du salarié ou de l'organisme de formation ne constituait pas un frein. Les candidats pouvaient ainsi postuler librement, même s'ils souhaitaient changer de région pour des raisons personnelles ou professionnelles :

« Si vous êtes à Lille et que pour des raisons qui vous sont propres, vous voulez rejoindre Limousin, vous avez le droit de postuler. »

Le système d'abondement du CPF de cette filiale diffère de celui de leur maison mère qui a recours à un système d'abondement plus souvent utilisé qui est la dotation volontaire :

« Il y a le CPF du salarié, ils viennent abonder et l'école vient ponctionner l'intégralité de ce qui est sur le CPF. »

2.2. Depuis janvier 2024 : fin du recours à l'abondement

En janvier 2024, un tournant significatif a été opéré dans la politique de formation relative à l'abondement du CPF. À la suite d'un nouvel avenant à l'accord formation signé en 2023, et en accord avec les représentants du

personnel, l'entreprise a décidé de mettre un terme au système de cofinancement des formations. Ce mécanisme, qui reposait jusqu'alors sur l'utilisation des fonds disponibles sur le compte personnel de formation (CPF) des salariés, a été remplacé par une prise en charge complète des frais de formation par l'entreprise elle-même.

Désormais, l'entreprise finance intégralement les formations sélectionnées, sans solliciter les droits CPF des salariés, quelle que soit la formation promotionnelle concernée. Comme l'a résumé le responsable de la formation :

« Depuis janvier 2024, nous n'utilisons plus les CPF et nous finançons intégralement les formations promotionnelles. »

2.3. Freins au recours : lourdeurs administratives, restriction budgétaire et politique de formation hiérarchisée

Le responsable formation semble satisfait de l'accord mettant fin à l'utilisation des fonds du CPF par l'entreprise, en grande partie en raison des lourdeurs administratives qu'imposait ce système. Il souligne la complexité du processus de remboursement par la Caisse des Dépôts, qu'il décrit comme fastidieux et chronophage. Il décrit le processus permettant de « récupérer l'argent » comme suit. Il fallait faire une réunion avec la Caisse des Dépôts et remplir un « catalogue complet ». De ses propres mots :

« Du point de vue temp passé pour réussir à récupérer l'argent, c'était un gouffre incroyable parce que c'était vraiment un millier de lignes. »

Cependant, il reconnaît les mérites du mécanisme de co-construction mobilisé par l'entreprise tête de groupe (la dotation volontaire), qu'il considère comme « plus intelligent dans le mode de fonctionnement » :

« La formation coute 20 000 euros le salarié avait 5 000, ils mettaient les 15 000 euros. Point barre ! L'école venait ponctionner et on en parlait plus et ça et ça se fait très facilement. »

L'entreprise considère également que le fait de libérer du temps de travail pour permettre à un salarié de se former, à condition qu'il dispose « suffisamment sur son CPF, pour autofinancer » sa formation constitue une forme d'abondement. Comme le souligne le responsable formation :

« Laisser partir un salarié pendant trois à quatre semaines se former alors qu'il est censé travailler pour l'entreprise est une forme d'abondement. Ce qui en soi est un abonnement, mais que la CDC ne voit pas. »

Même si cet appui n'est pas directement financier, il représente néanmoins un coût budgétaire réel pour l'entreprise, en raison du manque à gagner lié à l'absence temporaire du salarié. Dans un contexte où l'entreprise cherche à réaliser des économies, ce type de pratiques, moins visible par la Caisse des Dépôts, peut être perçu comme un investissement que l'entreprise hésite souvent à assumer. Comme le souligne le responsable de la formation :

« On est tous à regarder les budgets et à chercher plutôt l'économie. ».

Enfin, la politique de formation de l'entreprise, ainsi que le processus d'accès aux formations, sont clairement formalisés et structurés. L'information destinée aux salariés, tout comme les démarches à suivre, s'inscrivent strictement dans le cadre des consignes définies par la direction générale et validées en concertation avec les organisations syndicales. L'information et la communication ne sont pas diffusées pour les dispositifs qui ne font pas partie intégrante de la politique de formation de l'entreprise.

3. Information sur la formation : des canaux de diffusion d'une information descendante, peu d'information sur le CPF et des tensions avec l'OPCO

Dans cette entreprise, la communication sur des dispositifs comme le CPF, le CPF de transition, la VAE ou le bilan de compétences est structurée afin de diffuser, de façon descendante, une information homogène à tous les salariés.

Le service des ressources humaines de la direction générale transmet les informations aux services RH des établissements au niveau régional, qui les relaient ensuite aux managers et aux salariés.

Les salariés ont également accès à ces informations *via* l'intranet, un outil clé où « *énormément d'informations* » sont diffusées, notamment sur le fonctionnement du plan de formation. « *Dans le pratico pratique* », les salariés sont orientés vers les services de ressources humaines de proximité, qui peuvent leur fournir des explications détaillées et un accompagnement plus personnalisé.

Le responsable de la formation n'est pas informé en détail quant à d'autres systèmes d'abondement volontaire que celui utilisé jusqu'à début 2024 :

« Je n'en ai jamais entendu parler [...] dans la mesure où la politique de notre entreprise n'est pas tournée vers ça. ».

Ainsi, il ne paraît pas considérer la possibilité d'utiliser le CPF pour financer d'autres formations que des formations promotionnelles donc longues.

Par ailleurs, des tensions sont évoquées entre les ressources humaines de l'entreprise et l'OPCO, en raison du discours que ce dernier tiendrait auprès des salariés. Selon le responsable des ressources humaines, l'OPCO donnerait à entendre que l'entreprise pourrait contribuer davantage aux frais de formation des employés, ce qui est perçu comme une remise en cause implicite des choix budgétaires et stratégiques de l'organisation.

4. Point de vue de l'entreprise sur les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO)

L'entreprise, par la voix du responsable de la formation, considère que l'instauration d'un reste à charge de 100 euros pour le CPF, introduit par le gouvernement, vise à encourager une sélection des candidats :

« C'est une certaine manière de faire le ménage et d'avoir uniquement ceux qui sont les plus motivés qui vont continuer dans le processus. »

Le responsable souligne également que, comparé au coût réel d'une formation, cet investissement reste modique :

« Quand vous avez une formation qui coûte 3 000 euros, et que cela ne vous en coûte que 100, c'est quand même un grand luxe qui vous est offert. »

Selon lui, cette participation financière reflète la motivation du salarié. Il estime que :

« Si le salarié veut réellement faire une formation CPF, il mettra la main à la poche. »

Les responsables de la formation concèdent avoir des remontées de certains salariés qui ont dit : « *Si c'est comme ça, nous ne nous formerons pas* ». Mais considèrent alors « *qu'il n'avait pas tant besoin de cette formation-là* ».

Le responsable rencontré souligne que l'entreprise n'a pas l'intention de prendre en charge les 100 euros de PFO pour la mobilisation des CPF par leurs salariés. Il estime par ailleurs que les relations avec les organisations syndicales jouent un rôle clé dans la manière dont cette mesure pourrait être mise en œuvre et que certaines entreprises peuvent se montrer plus généreuses dans ce domaine, notamment pour préserver un climat social apaisé :

« Une grosse partie est liée au dialogue social que l'on a avec les OS (organisations syndicales) et à la question de savoir si cela devient un point de grande bataille ou non. »

« Il y a peut-être des entreprises plus généreuses que d'autres, qui sont potentiellement enclines à mettre la main au portefeuille pour avoir la paix sociale. »

Entreprise I

« L'employeur, il abonde, on n'y revient pas ! Parce que sur d'autres formations, on travaille en exercice civil, donc ça nous fait faire des manipulations, du suivi administratif plus conséquent. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise est une antenne régionale d'une grande entreprise multisectorielle. C'est un établissement régional qui dépend d'un organisme national de droit privé. Elle joue un rôle clé dans plusieurs domaines essentiels et emploie plus de 1 000 salariés répartis sur trois principaux secteurs d'intervention. Le premier est la gestion des retraites, qui mobilise à elle seule 600 salariés.

Viennent ensuite *« deux activités qui sont peut-être un peu moins connues »* la prévention des risques professionnels, avec une équipe de 100 personnes, l'action sociale, dédiée à la prévention de la désinsertion professionnelle, qui emploie 200 salariés *« et tout autour, évidemment, gravitent tous les métiers transverses, propres à toutes entreprises, les services ressources humaines, achat, informatique, la comptabilité, de maintenance... »*. Plus de 600 personnes sont employées sur le siège social, le reste sur des unités *« avancé retraite ou des unités de service social »* qui sont situées dans toute la région.

Les postes occupés au sein de l'entreprise sont variés et diffèrent selon les *« trois directions secteurs »* et donc *« directions métiers »*. Dans l'action sociale, les principaux métiers représentés sont des *« assistants sociaux »* et des *« conseillères en services assurance maladie »* (CSAM) anciennement *« secrétaire médico-social »*. Les métiers représentés dans la *« direction des risques professionnels »* sont des *« ingénieurs contrôle, des ingénieurs sécurité et des contrôleurs sécurité »*. La direction retraite, quant à elle, inclut des *« conseillers retraite et des gestionnaires retraite entre autres »*. La majorité des salariés ont le statut d'employés, et l'effectif est marqué par une forte proportion de femmes, représentant 80 % des effectifs. Sur le plan des qualifications, beaucoup des salariés possèdent un diplôme de niveau bac/bac+2, mais les nouveaux recrutés sont généralement plus diplômés que leurs aînés : *« on n'a pas de salarié, sauf je dirais la génération précédente qui n'a pas forcément de niveau bac. Aujourd'hui, sur le type de métier sur lesquels on recrute, ce sont plutôt des salariés à bac/bac+2 »*.

Lors de l'entretien, les interactions avec l'OPCO ont été évoquées comme un axe important pour l'entreprise. Ces liens concernent notamment le recrutement d'alternants, ainsi que la diffusion d'informations relatives aux formations.

1.2. Politique de formation de l'entreprise

L'établissement a mis en place un plan de développement des compétences (PDC) structuré, visant à accompagner la montée en compétences de ses salariés. Dans deux services spécifiques *« du côté notamment de la retraite, mais aussi de la direction des risques professionnels pour la tarification »*, les salariés nouvellement recrutés sont tenus de suivre un certificat de qualification professionnelle (CQP) en interne, adapté aux spécificités des métiers du cœur de ces services : *« propre au métier de la retraite et propre métier de la tarification »*.

L'offre de formation est équilibrée entre l'organisation en interne et le recours à des organismes externes : 50 % des sessions sont organisées en interne, principalement autour des métiers clés, tels que *« les métiers de la retraite »*, avec le soutien de salariés formateurs spécialisés. Les salariés formateurs qui ont une compétence cœur de métier de l'organisme, par exemple *« retraite [...] acquise en tant que conseiller retraite, gestionnaire retraite [...] se sont spécialisés, au métier de la formation »*. Et *« lorsqu'il y a des postes qui s'ouvrent, ils peuvent postuler, si bien sûr, ils ont l'appétence pour la pédagogie. »* Le responsable de la formation insiste sur le fait que l'entreprise n'est pas *« référencée comme organisme en tant que tel »*, puisqu'ils forment leurs propres salariés.

Les 50 % de formation restante sont externalisés et se concentrent sur des compétences transversales.

L'entreprise propose un dispositif interne, appelé bilan professionnel interne (BPI), qui, selon le responsable de la formation, « *a finalement la même vocation qu'un bilan de compétences, mais vraiment avec la sphère institutionnelle* ». Ce dispositif est intégré « *au titre du plan de développement des compétences* » et financé par le budget dédié. Cela contribue à ce que « *nos salariés s'engagent un peu plus sur le BPI que le bilan de compétences en tant que tel* ».

Le suivi des projets de formation est intégré au cycle des entretiens annuels, où le salarié et son manager discutent des besoins en formation en lien avec les objectifs professionnels. Ce moment d'échange permet de valider les priorités, de suivre l'évolution des compétences et de planifier d'éventuelles actions.

Les demandes de formation des salariés sont analysées selon trois cas de figure distincts. Si le projet est directement lié aux besoins de l'activité, la formation est intégralement financée par le PDC. Lorsque le projet de formation répond à une initiative personnelle du salarié, par exemple dans le cadre d'un souhait de reconversion ou de départ de l'entreprise, l'établissement oriente le collaborateur vers les dispositifs individuels existants, mais ne prend pas en charge les frais de formation. Enfin, si la demande vise un développement des compétences au-delà des activités actuelles, une discussion est entamée entre le salarié et l'établissement pour étudier la possibilité d'un cofinancement, en fonction des bénéfices potentiels pour les deux parties.

Les budgets dédiés à la formation sont discutés avec les organisations syndicales lors des commissions santé et sécurité au sein desquelles il peut y avoir des désaccords. Comme l'explique le responsable de la formation professionnelle :

« Les avis en CSE de présentation ne sont pas toujours favorables, mais après, voilà, c'est aussi chacun dans ses postures », particulièrement dans « une période où le budget est plutôt en déclin ».

2. Les dotations volontaires aux CPF dans l'entreprise

2.1. Information du service formation sur les modalités d'applications du dispositif

L'organisme enquêté, en tant qu'établissement régional, s'appuie sur son « référent national » pour obtenir des informations concernant le dispositif de dotation du CPF : « *on va avoir une redescende d'informations qui nous donne quand même les cadrages nationaux, les évolutions législatives* », ainsi que de la « *documentation* ». Pour des questions « *peut-être plus pratico-pratiques* », le service de gestion de la formation se tourne vers son OPCO, qui dispose de services « *à un échelon régional* ».

La première fois que le dispositif a été utilisé, le service a eu recours à une notice qui a permis de réaliser l'abondement du compte CPF à travers le site « *moncompteformation.gouv* » « *sans difficulté* ». Cependant, le responsable de la formation souligne une problématique « *en interne* » liée à l'identification de la ligne budgétaire concernée : « *Au départ, ce n'était pas clairement fléché sur le plan de développement des compétences.* » « *J'étais plutôt content que ce soit un budget pris autrement, mais ce n'est pas le cas.* ».

Malgré tout, le responsable formation fait état d'un manque de communication entre établissements régionaux et niveau national :

« Comme il n'y avait pas eu de partage au niveau national, on ne savait pas forcément puisque l'abondement était mis en œuvre pour chaque établissement et peut être que certaines ne l'avaient pas du tout fait. »

2.2. Information des salariés : passage au CPF et dotation

Le responsable formation évoque un « *gros travail de communication* » et d'information réalisé auprès des salariés lors du passage du droit individuel à la formation (DIF) au compte personnel de formation (CPF) :

« Pour faire en sorte que les salariés se connectent, créent leur compte CPF pour ne pas perdre les heures DIF ; [...] ça a été très aidant pour les salariés parce que sinon la plupart seraient passés à côté. ».

Ce travail de communication qui reste d'actualité notamment pour rappeler que le montant disponible sur le CPF peut atteindre un plafond si le salarié ne l'utilise pas :

« Une fois que ce plafond est atteint, finalement, c'est un budget à leurs mains qui reste et qui est inutilisé ».

Le service des ressources humaines intervient également avant un départ en retraite, sur les possibilités offertes par leur CPF :

« Ça ne sera pas dans le cadre d'un abonnement employeur, mais par contre, pour lui donner toutes les clés pour qu'il puisse utiliser ce crédit-là avant que la retraite sonne. »

Actuellement, l'information des salariés concernant le compte personnel de formation (CPF) et la possibilité d'un abondement volontaire est diffusée par divers canaux. Des documents explicatifs sont notamment mis à disposition sur l'intranet.

« On n'a pas une politique écrite malgré tout, il y a quand même des éléments qui permettent de s'y référer. »

Cette démarche vise à fournir des informations « *actualisées, mais très simples d'approche et de compréhension pour les salariés* ». En complément, des échanges directs avec le service des ressources humaines (RH) sont organisés, notamment à l'occasion des entretiens annuels, lorsque des projets de formation sont abordés. Cette démarche vise à sensibiliser les salariés et à les accompagner dans l'utilisation de leur CPF.

Le service des ressources humaines informe également les représentants du personnel notamment « *en commission formation* », afin de leur fournir « *des éléments de contexte et de compréhension [...]*. Parce que, on a aussi des élus qui ne sont pas forcément pérennes, donc qui ne connaissent pas non plus trop bien les dispositifs ».

2.3. L'abondement volontaire dans la politique de formation de l'entreprise

D'après le responsable de la formation professionnelle, l'établissement n'a pas formalisé, rédigé ou structuré de politique spécifique concernant l'abondement du CPF. Cependant, elle utilise régulièrement ce dispositif, bien que cela reste dans une proportion relativement faible.

« Aujourd'hui il n'y a pas une politique définie au sens écrit en tant que telle. Néanmoins, comme vous avez pu le constater, il y a une mise en œuvre de l'abondement CPF. Alors qui reste en volumétrie, pas forcément si conséquent, mais qui s'est mis en place tout doucement. »

Le responsable de la formation n'exclut pas la possibilité d'élaborer à l'avenir une politique plus formalisée sur le sujet : « *ça se construira peut-être effectivement en termes de politique inscrite* ». Cependant, des priorités plus urgentes ont accaparé les services, les empêchant de se pencher en profondeur sur l'intégration du dispositif de dotation du CPF à la politique de formation de l'entreprise : « *Il y avait d'autres sujets* ». Il explique également : « *Il a fallu bien intégrer les différentes réformes de la formation et autour du CPF* », tout en

reconnaissant que « *la crise sanitaire a occupé aussi beaucoup d'espace et nous a sans doute bien éloignés de sujets que nous aurions traités et gérés autrement, sans doute.* »

L'établissement a recours au dispositif de dotation du CPF pour financer des « *formations qui sont à la croisée des chemins entre le plan de développement des compétences et le CPF* » destinées à des projets « *accompagnés par l'entreprise* », et reposant sur « *un intérêt partagé* » entre le salarié et l'entreprise. Plus précisément, l'entreprise a recours au dispositif pour financer des formations trop longues et coûteuses pour « *être prises en charge par le plan de développement des compétences (PDC) uniquement* ». Le responsable de la formation souligne l'importance que ces formations répondent également aux besoins de l'entreprise, justifiant cela par le fait que les fonds utilisés pour l'abondement proviennent du plan de développement des compétences :

« *Ces fonds-là, ils sont bien pris quelque part et c'est sur le plan de développement des compétences.* »

Dans cet établissement, les formations financées concernent principalement des cadres souhaitant obtenir un master. Comme le reconnaît le responsable formation :

« *On est peut-être dans le même travers que précédemment sur les dispositifs DIF et autres, c'est-à-dire que ce sont des salariés qui sont déjà plutôt bien formés qui vont finalement poursuivre. Mais on n'est pas sur des salariés peu formés. Clairement ce phénomène s'explique en partie par une organisation spécifique liée à leur politique de formation, qui impose aux salariés recrutés dans deux services de suivre un certificat de qualification professionnelle (CQP) [...] Ce qui fait que nos salariés les moins formés finalement passent déjà par ce canal de certification.* »

2.4. Le processus de la dotation

Le sujet de la dotation du compte CPF « *est en général abordé au moment du recensement des formations lors de l'entretien professionnel ou le salarié évoque ses/son projet professionnel et également [durant] l'entretien annuel, plutôt pour les besoins de formation en lien avec son activité* ». Ces entretiens permettent de recenser des « *éléments concrets* » permettant au service formation et à la direction « *de définir un petit peu le dispositif dans lequel ça va s'inscrire* ».

Ainsi, si un projet de formation longue et coûteuse « *qui va permettre le développement des compétences du salarié, mais au-delà de ses missions actuelles* » est évoqué lors de l'entretien professionnel et qu'il s'agit « *d'une action de formation qui va apporter un plus et pour le salarié et pour l'entreprise* », le service RH peut, après discussions avec le salarié, proposer un cofinancement.

Il est important de noter que le salarié choisit généralement le diplôme et la formation souhaités. « *Et puis un échange côté service formation permet de valider le principe et de partir sur un cofinancement et donc d'une utilisation du CPF* » « *puisque l'employeur [...] n'a pas vraiment la main [sur le compte CPF]. Voilà [...] C'est enclenché s'il est partant* ».

Il faut noter le fait que le salarié propose généralement le diplôme et la formation souhaités : « *Le salarié quand même dans sa démarche de s'être renseigné, d'avoir bien en tête le diplôme où la certification souhaitée. [...] C'est assez fléché* ». En général, le salarié déclare le montant disponible sur le CPF et l'entreprise abonde le reste du coût de formation : « *la première étape de questionnement : c'est "combien vous disposez sur votre compte CPF pour que on fasse le différentiel avec la formation ?"* ». Puis « *le salarié qui va d'abord mettre à disposition son CPF ce qui semble à peu près cohérent et puis on couvre via l'abonnement le reste à charge* ». Dans une situation particulière, « *une salariée pour laquelle se suit un bilan de compétences qui est absente en longue maladie* », une négociation a été entamée qui a donné lieu à un financement 50/50.

Un essai de système de recensement basé sur « *une petite fiche dans le cadre des projets individuels* » a été mis en place « *pour que d'entrée, ce questionnement soit posé* ». Cependant « *à l'usage, [...] ce n'est pas si évident que ça pour le salarié de la compléter* ». L'entreprise a donc opté pour un système reposant sur des « *échanges, un rendez-vous individualisé pour bien expliquer les choses* » tel que décrit dans le paragraphe précédent.

Aucune demande de cofinancement de bilan de compétences n'a été formulée en raison de la possibilité donnée par l'entreprise de suivre un bilan de compétences en interne, un dispositif évoqué plus tôt, qui est intégralement financé par l'entreprise.

2.5. Le CPF (doté) dans le parcours de formation et professionnel

La formation au sein de l'entreprise n'entraîne pas automatiquement ou contractuellement une promotion pour les salariés qui y participent, bien qu'elle soit perçue comme un levier important pour leur évolution professionnelle :

« Il y a forcément une volonté d'évolution professionnelle, mais ce n'est pas du tout acté que si vous suivez cette formation, il y a un niveau à l'issue. [...] Néanmoins, c'est aidant, j'ai en tête des salariés qui, grâce la formation, ça a permis une, une évolution voire aussi, parfois une sortie de l'entreprise. »

Le suivi des formations s'inscrit dans un cadre structuré, géré par le service des ressources humaines (RH). Celui-ci assure une supervision étroite de l'utilisation des fonds alloués à la formation, en s'assurant de leur adéquation avec les objectifs initiaux. Le service RH reste également en contact régulier avec le salarié concerné, tout au long du processus, ainsi qu'avec l'organisme de formation chargé de dispenser le programme :

« On suit le salarié, la formation, au sens où on est en lien avec l'organisme, pour lequel il y a eu l'abonnement, donc on a pas du tout de perte de suivi. »

2.6. Avantage du dispositif

Le responsable RH est satisfait de la simplicité d'utilisation de ce dispositif notamment en termes de gestion administrative grâce à la mise à disposition rapide et unique des fonds nécessaires par l'employeur. Ce mode de fonctionnement réduit les démarches administratives, tout en garantissant une fluidité dans le financement des formations :

« L'employeur, il abonde, il donne tout de suite les fonds nécessaires. On n'y revient pas ! Parce que sur d'autres formations, en règle générale, on travaille en exercice civil, donc ça nous fait faire des manipulations, du suivi administratif plus conséquent. »

Le dispositif se distingue également par la possibilité qu'il offre pour financer des formations qui dépassent les moyens habituels du plan de développement des compétences (PDC). Ces formations, souvent plus coûteuses, n'auraient pas pu être prises en charge dans le cadre traditionnel. Cela permet à l'entreprise de répondre à des besoins spécifiques ou stratégiques, tout en offrant aux salariés des opportunités d'apprentissage qui seraient autrement inaccessibles.

2.7. Freins à l'utilisation

L'entreprise a souligné l'existence de certains coûts d'entrée liés à la gestion des dispositifs de formation, notamment en ce qui concerne le suivi des évolutions législatives. Pendant la crise COVID, ces ajustements ont été particulièrement marqués, nécessitant une révision des pratiques et une intégration rapide de nouvelles directives dans l'organisation interne. Ce processus illustre la charge administrative et organisationnelle que peuvent représenter les changements réglementaires pour les entreprises.

Un incident ponctuel a également été signalé concernant le retard dans la réception des fonds liés à une formation. Ce retard est imputable à une erreur administrative de l'organisme de formation, n'a eu lieu qu'une seule fois, mais il souligne l'importance d'une coordination fluide entre les différentes parties prenantes pour éviter ce type de dysfonctionnement :

« On a réalisé l'abondement, la salariée était voilà en attente et c'est la procédure en fait de connexion qui a été très longue à venir. [...]. L'organisme n'avait pas mis le lien et là ça a pu être un peu long et

j'avoue qu'heureusement il y avait effectivement une confiance. On fait des points réguliers pour savoir si elle avait du nouveau parce qu'elle est toujours en formation mais ça ce n'était pas très satisfaisant. [...] C'est, l'exception, pour le reste, en général, ça suit très bien. Et il n'y a pas de difficultés ».

Enfin, l'entreprise estime que le dispositif actuel de formation ne pourrait pas évoluer vers des volumes significativement plus importants :

« On y recourt à la marge parce que ce sont des projets individuels et coûteux. »

Les formations courtes, qui constituent la majorité des besoins, sont déjà couvertes par le plan de développement des compétences (PDC). Par ailleurs, les projets de formation longue restent peu nombreux parmi les salariés, ce qui limite l'intérêt d'une extension du dispositif :

« Il faut d'abord un projet d'un salarié. Tous nos salariés n'ont pas cette intention. »

2.8. Point de vue de l'entreprise sur les 100 euros de participation forfaitaire obligatoire (PFO)

Le responsable de la formation est informé de la mise en place du reste à charge pour l'utilisation du CPF. Le service est actuellement en phase d'information des salariés :

« C'est un sujet qu'on aborde en entretien avec les salariés qui ont un projet individuel entre deux bilans de compétences, pour qu'ils sachent qu'effectivement à aujourd'hui s'il s'engage sur ce type de démarche, il y a un reste à charge du salarié à hauteur de 100 euros. »

Aucune décision n'a encore été prise au niveau de la politique d'entreprise quant à la mise en place de cette réforme :

« Pour l'instant, l'organisme ne s'est pas positionné pour une prise en charge du reste à charge des 100 euros. Peut-être que ça viendra. »

Entreprise J

« Moi ce que je vois aussi c'est la méconnaissance de l'outil CPF, parce qu'en étant salarié, on ne va pas toutes les semaines ou tous les mois sur notre compte CPF. »

1. L'entreprise

L'entreprise J est un établissement public local spécialisé dans la location de logement, opérateur global de l'immobilier social d'une petite métropole. Ils ont en gestion plusieurs milliers d'habitations et ont pour fonction des services de bailleurs, syndic, maître d'ouvrage et de conseils.

En 2023, l'établissement compte entre 250 et 500 salariés dont 55,2 % sont des hommes et 44,8 % sont des femmes. La répartition par catégorie socioprofessionnelle montre une concentration des effectifs entre les employés (47,5 %) et les techniciens agents de maîtrise (34,4 %). Les ouvriers n'étant pas une catégorie représentée et les cadres dirigeants représentant 18 % des salariés.

Concernant les taux de formation, en 2023, 91,2 % des salariés ont participé à au moins un cours ou stage de formation professionnelle continue, les employés ayant le plus suivi des formations (71,8 %).

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise J a une activité de bailleur social qui comptabilise 320 collaborateurs répartis en trois directions : une fonction support (comptabilité, informatique, communication et RH, une direction cœur de métier qui regroupe tous les métiers en lien avec le locataire ou le demandeur de logement et une dernière direction en lien avec la gestion du patrimoine (construction, réhabilitation). L'organisation de leur politique de formation est répartie en deux grands domaines que sont les habilitations et formations obligatoires (1/3 du budget formation) et toutes les formations en lien avec les relations locataires. Un troisième plus discret est celui en lien avec la maîtrise d'ouvrage.

Cette répartition s'établit au sein du plan de développement des compétences qui s'adapte aux besoins des salariés et managers de l'entreprise.

« On a un process qui fait qu'on recense les besoins auprès des collaborateurs et des managers. Après on quantifie en termes de volumes horaires de coût et on voit par rapport au budget qui est attribué. Ensuite on priorise en fonction des besoins de l'entreprise. » (Responsable formation).

2. La mobilisation du dispositif de dotation volontaire

Le dispositif sur les dotations volontaires semble assez bien maîtrisé et diffusé dans cette entreprise. La responsable de formation en place depuis cinq ans, a en effet déjà une première expérience dans la mise en place de cette démarche acquise dans son emploi précédent. Elle a ainsi inscrit dans l'accord GEPP de l'entreprise un encadrement du dispositif qui prévoit une enveloppe de 5 000 euros pour les employés faisant leur demande dans le cadre de leur entretien professionnel ou *via* le service des ressources humaines. Il est aussi prévu que la formation demandée se passe sur le temps de travail, engagement pris et validé avec la direction, avec cependant une limite géographique à l'échelle régionale.

« C'est quelque chose qu'on met en avant (le dispositif) et que je valorise aussi en leur disant qu'ils peuvent utiliser leur CPF et qu'il existe une enveloppe pour compléter le coût de leur formation. On s'est aussi engagé à accepter toutes les demandes pendant le temps de travail, donc dès qu'il y a une demande c'est OK, il n'y a pas de refus là-dessus. La seule fois où on a dû refuser une formation c'est le cas où le collaborateur voulait faire son bilan de compétence à 200 km de son lieu de travail. » (Responsable formation).

Notons aussi que les formations en lien avec le secteur de l'emploi occupé sont privilégiées.

« Voilà, mais sinon, au-delà des bilans de compétences et des VAE, tous les projets de CPF, peu importe le volume horaire, sont acceptés par un temps de travail dès lors qu'ils sont en corrélation avec le métier que fait le collaborateur. » (Responsable formation).

Malgré une politique incitative d'entrée dans le dispositif, il est peu mobilisé dans cette entreprise : seulement deux cas depuis 2020, une reconversion pour un poste externe et une évolution de poste avec l'obtention d'un Master. D'après la responsable formation, cela peut s'expliquer d'une part par le manque d'encadrement du dispositif jusque-là, le manque de communication sur les démarches à suivre, mais aussi du fait que, tout comme le CPF, peu d'ouvriers ou de gardiens d'immeubles font la demande du fait d'un accès difficile au numérique. De plus, cette population est déjà très sollicitée par les formations obligatoires. Toujours selon son expérience, les demandes pour ce dispositif qu'elle qualifie plutôt pour le moment « d'approches » sont le plus souvent émises par les cadres ou dirigeants qui souhaitent investir dans leur carrière avec un projet déjà construit et réfléchi.

C'est le cas de notre deuxième interlocuteur, salarié depuis dix-huit ans chez l'entreprise J, qui a fait le choix de suivre un master en deux ans afin de monter en compétences dans son poste. Il s'agit pour lui d'un projet construit depuis plusieurs années de façon autonome avec l'envie de reprendre ses études, car la valeur du diplôme est importante.

« À la suite de mes études, je voulais d'abord gagner en expérience professionnelle, tout en cherchant à évoluer dans un premier temps. Je sais qu'à un moment donné j'aurais été bloqué par mon niveau licence pro, car en France on est très attaché au niveau d'études, c'est mon ressenti et un constat aussi, si on n'a pas un bac+5, il y a des portes qui se ferment. » (Salarié).

Cette reprise d'études a mis cependant plus de trois ans à voir le jour, faute de trouver la bonne école dispensant le master « *Executive* » en question et le bon financement. En effet, il n'a connu l'existence du dispositif de dotation volontaire que récemment et par le biais de l'APEC. Il s'était d'abord tourné vers une école de commerce que son OPCA de l'époque avait refusé de lui financer et c'est en se renseignant par la suite à l'APEC, qu'il a pu trouver une université dispensant le même cursus et qui l'a aiguillé sur ce dispositif de financement. C'est en faisant la demande auprès de sa direction qu'il a pu mettre en place sa formation, en partie effectuée sur son temps de travail et en cours du soir. C'est d'ailleurs pour lui un aspect important de sa formation que de pouvoir à la fois conjuguer rencontres avec un public universitaire tout en gardant un ancrage dans le monde de l'entreprise.

« Je suis très content de ma formation, je trouve que c'est intéressant d'avoir un autre point de vue, une autre réflexion sur mon travail avec les enseignants-chercheurs. Et pour eux aussi, on est un public différent (les salariés) on a une exigence différente. Je trouve ça très intéressant de pouvoir le faire tout en travaillant, ça me permet de ne pas être focalisé que sur ma formation, de garder toujours un pied dans le monde du travail. » (Salarié).

2.1. La démarche et l'outil

Aussi bien du point de vue du salarié que de la responsable formation, l'expérience de la mise en place de ce type de financement reste très positive. Que cela soit la démarche et la communication entre le collaborateur et sa direction ou l'outil en lui-même, nos deux interlocuteurs s'accordent sur la facilité et la réactivité du dispositif.

« Au début j'avais un peu peur que cela soit difficile pour trouver la bonne information, le bon interlocuteur, là avec la plateforme je n'ai pas eu de soucis. Là j'ai trouvé tout de suite la bonne information en quelques clics et ça été très réactif. Une fois que c'est fait il n'y a pas de dossier administratif à monter pendant je ne sais combien de temps. Là en 48 h c'était bon, la personne a les fonds disponibles. Donc très bonne expérience de ce point de vue. » (Responsable formation).

Le salarié met l'accent pour sa part sur le déblocage des fonds qui s'est fait rapidement pour l'université.

« J'ai beaucoup échangé avec le secrétariat de l'université et ils m'ont dit que ce type de financement CPF plus abondement qui se fait en début de formation c'est beaucoup plus simple que les autres financements, régions ou France travail. Et c'est vrai que cela a été vite, en l'espace de 48 h, ils ont reçu leurs fonds. »

2.2. Leviers et freins du dispositif

Concernant les freins rencontrés pour le dispositif de dotation volontaire, plusieurs points ont été soulevés par nos interlocuteurs. Tout d'abord la « réputation du CPF qui n'a pas aidé à sa diffusion :

« L'image du CPF n'est pas très positive, c'est un jargon qui ne parle pas vraiment aux gens et en plus avec toutes les arnaques qu'il y a eu. » (Responsable formation).

L'offre de dispositifs de formation très importante pour les entreprises :

« Je pense que les entreprises, elles sont frileuses, car elles se disent "je finance déjà mon plan de formation, donner en plus de l'argent pour abonder le CPF de ses employés, ce n'est pas intéressant pour elles. » (Responsable formation).

Les leviers possibles pour sa démocratisation pourraient ainsi résider dans une meilleure diffusion de l'information, mais aussi par un accompagnement des services RH de la formation. Ce qui est le cas dans cette entreprise :

« Moi ce que je vois aussi c'est la méconnaissance de l'outil CPF, parce qu'en étant salarié, on ne va pas toutes les semaines ou tous les mois sur notre compte CPF. On a la chance à l'entreprise J d'avoir une personne qui se charge de la formation qui est une personne-ressource et qui peut nous aider dans nos démarches. Moi je me souviens qu'elle avait été très disponible pour tous mes questionnements pour ma demande. » (Salarié).

2.3. Participation 100 euros

Nos interlocuteurs se rejoignent ici aussi sur la mesure qu'ils qualifient d'injuste de la participation de 100 euros :

« Moi, je ne suis pas très favorable. Enfin, je comprends que ce soit pour limiter l'utilisation du CPF, mais je trouve aussi que 100 euros pour une personne qui touche un SMIC, c'est conséquent. Par exemple, pour ma part les 100 euros je peux les sortir, mais j'ai déjà été formé plusieurs fois et je l'utilise, et j'ai le sentiment que ça favorise ceux qui ont déjà pas mal accès à encore plus se former et par contre ça crée encore plus le fossé avec les autres. » (Responsable formation).

« Alors oui, alors que le financement et les financements des formations sont à destination des personnes qui ont le plus bas niveau de formation, donc on oriente des financements vers des personnes qui ne vont pas avoir forcément les capacités financières de lancer la procédure parce que peut-être pour ces profils-là, ils n'ont pas forcément 100 euros à mettre pour pouvoir débloquer leur CPF, après là c'est un point de vue politique. » (Salarié).

3. Points de synthèse

- Dispositif encadré par les accords GEPP, politique incitative en faveur de ce dispositif.
- Deux syndicats pour l'accord GEPP ; dont un qui n'a pas signé, mais sur des questions de primes de cooptation « mal comprise ». Notons que nous n'avons pas pu avoir les contacts des syndicats, car la direction « en pleine restructuration » n'a pas donné son accord.
- Financement au cas par cas, pas beaucoup de demandes, mais un profil qui se dessine : des collaborateurs qui ont la quarantaine, en milieu de carrière, en et qui veulent se concentrer sur leur carrière avec des projets souvent déjà bien construits et réfléchis. Plutôt des cadres (moins de demandes émanent des ouvriers ou des gardiens qui ont déjà du mal à se connecter à leur compte CPF).
- Freins : multiplicité des dispositifs et des financements de la formation, réputation du CPF, ne correspond pas aux publics ouvriers selon nos interlocuteurs ?
- Leviers : outils très faciles d'accès et déblocage des fonds rapide, accompagnement de la démarche par les services supports, investissement du salarié dans sa démarche important.

Entreprise K

« C'était une demande du collaborateur au départ donc du technicien voulant évoluer professionnellement et préparer le diplôme, comme nous étions demandeurs de ce type de profil pour lequel on a du mal à recruter, on a accepté »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise K est une entreprise du secteur « défense, sécurité » qui compte aujourd'hui 4 000 collaborateurs en France et en Europe. Son activité concerne l'armement terrestre et les systèmes aéroportés. Un regroupement avec d'autres sociétés a permis de réunir les compétences et les savoir-faire nécessaires pour mieux répondre aux défis des marchés export, soumis à une concurrence de plus en plus soutenue, tout en satisfaisant les besoins de l'armée. Le siège de l'entreprise est situé en région parisienne, et chaque année, l'entreprise recrute environ 500 collaborateurs, notamment sur des métiers en tension. Sur certains sites de l'entreprise, certains postes sont particulièrement recherchés, avec une concurrence forte sur les territoires, et des tensions notables existent depuis 2020.

Les recrutements sont motivés par les départs en retraite et la création de nouveaux postes. L'entreprise met en place de nombreux efforts pour fidéliser ses salariés (primes de cooptation). Parfois, il est nécessaire de délocaliser un poste afin de retenir un collaborateur. Plusieurs entreprises évoluent dans un environnement de recrutement similaire et cherchent à attirer les mêmes profils. L'entreprise vieillissante a recruté beaucoup de jeunes, plus mobiles et souhaite désormais les fidéliser, notamment par le biais de la formation. Les échanges avec l'OPCO 2i sont de nature à partager les bonnes pratiques dans ce domaine.

1.2. La politique de formation

Le budget alloué au plan de développement des compétences est de l'ordre de 5 % de la masse salariale. Il est largement utilisé pour des formations réglementaires ou obligatoires.

En effet, l'entreprise évolue dans un secteur qui requiert de nombreuses formations réglementaires, telles que les habilitations électriques. Si ces formations ne sont pas réalisées, les collaborateurs doivent quitter leurs postes afin d'éviter tout risque de sécurité.

Par ailleurs, le plan de formation repose sur plusieurs facteurs, notamment l'évolution des effectifs, des qualifications et la satisfaction des besoins en main-d'œuvre (recrutement externe ou promotion interne). Divers modes de formation sont proposés, que ce soit en interne, en externe ou par l'intermédiaire de prestataires. L'information est diffusée pour que les salariés soient informés des possibilités d'accès à ces formations. Certains cadres dits à « haut potentiel » suivent des formations courtes à HEC, ceci favorisant tout à la fois l'image de marque de l'entreprise et la fidélisation de ces salariés. Ces formations se réalisent hors CPF.

La dotation CPF complète ce dispositif, mais pour l'instant il n'y a pas d'accord spécifique en lien avec le CPF.

Dans l'accord GPEC, l'entreprise abonde dans la mesure où la formation correspond à des besoins de l'employeur. Une négociation est prévue avec les partenaires sociaux sur ce point.

Selon notre interlocuteur, un accord précis et structuré avec des règles serait plus équitable. Cependant, dans ce cas, l'entreprise risquerait de passer à côté d'opportunités qui pourraient se présenter. Le « cas par cas » est selon lui préférable.

2. Les dotations volontaires aux CPF

2.1. La démarche

« C'était une demande du collaborateur au départ donc du technicien voulant évoluer professionnellement et préparer le diplôme, comme nous étions demandeurs de ce type de profil pour lequel on a du mal à recruter, on a accepté » (RH).

Il n'existe aucune corrélation entre l'acceptation de la dotation et l'ancienneté dans l'entreprise. Si la formation est demandée par le salarié et qu'elle ne présente pas d'intérêt direct pour l'entreprise, elle se déroule en dehors du temps de travail et est à la charge du salarié *via* son CPF. En revanche, si la formation bénéficie à l'entreprise, elle se déroule en partie pendant le temps de travail et est partiellement financée par l'entreprise :

« Le projet, le potentiel, ce qui correspond à nos besoins... »

L'entreprise a abondé plusieurs CPF en 2022 et 2023 pour un montant global de 61 000 euros.

Ainsi un salarié a suivi un master Finance qui s'inscrit dans son parcours professionnel, un autre salarié a suivi une formation d'ingénieur en « génie industriel » pour une somme de 25 000 euros. Le marché de l'emploi sur ces postes est très tendu.

Par ailleurs deux salariés ont été formés à l'IHEDM (institut des hautes études de la défense nationale), formation réservée aux cadres à « hauts potentiels ». Pour ces deux cas, l'entreprise, à l'initiative de la formation, a pris en charge la quasi-totalité du coût de la formation.

Les demandes sont faites soit par le salarié, soit par le manager, mais les demandes sont peu nombreuses. Nous avons interrogé un salarié ayant bénéficié d'un abondement de son compte CPF pour une formation diplômante, un master, l'objectif étant d'aller vers un poste supérieur lorsque cela serait possible. Ce projet a été présenté lors de l'entretien annuel.

« J'ai été poussé par mon manager, et ça a été extrêmement simple. » (Salarié).

Le salarié confie que si « *au début, la dotation CPF, c'était une boîte noire* » ; c'est grâce à son entourage qu'il a connu le CPF et la possibilité d'un montage avec l'entreprise.

Ensuite la démarche auprès de l'entreprise a été simple pour le salarié, celui-ci ayant choisi sa formation (l'entreprise n'a pas imposé une formation du catalogue).

2.2. L'outil

Concernant l'outil, le salarié interrogé précise que ça n'a pas été aisé :

« L'identité numérique de la poste (horaire du bureau de poste, personne référente) pas simple, et lors de l'inscription, il y a eu un bug informatique, tout était bloqué. Il a fallu refaire la demande. C'est l'école qui a réglé le problème avec la plateforme. La validation a été compliquée, mais a été faite à temps. »

Un autre point relevé est le délai entre la validation de la formation avec l'école et le paiement, qui apparaît trop court. Pour notre interlocuteur, le montant global de la formation était de 7 000 euros, le salarié a utilisé la totalité de son compte CPF de 4500 euros, l'entreprise a pris en charge le reste.

2.3. Leviers et freins

L'engagement du salarié dans cette formation financée en partie par la dotation volontaire a mis en évidence son investissement et sa motivation. Ceci lui a permis d'intégrer le « *Talent Pool* », le pôle d'excellence de l'entreprise. Par la suite, il pourra selon lui candidater sur le poste visé, susceptible d'être vacant prochainement.

Il explique :

« Reprendre mes études semblait faire sens. Un master 2 en finance, adapté à mon poste, m'ouvrait de nouvelles portes et comblait mes lacunes. »

Il ajoute également : *« Je ne pensais pas pouvoir le faire dans l'entreprise, mais on en a parlé lors de mon entretien professionnel. J'aurais de toute façon fait une formation, le fait que l'entreprise l'abonde simplifie les choses. »*

Il n'y a cependant pas eu d'aménagement d'horaires au sein de l'entreprise pour faciliter ce processus.

2.4. Participation 100 euros

La participation forfaitaire peut être un frein, surtout lorsque certains financent seuls leur formation. Pour d'autres cela n'a pas vraiment d'impact, le salarié rencontré précisant *« 100 euros... on les donne déjà avec les frais d'inscription, pas beaucoup de changement dans mon cas »*.

Entreprise L

« Fidéliser les salariés et maintenir un niveau élevé d'employabilité. »

1. L'entreprise

1.1. L'entreprise dans son environnement

L'entreprise L, filiale éloignée d'un groupe automobile compte 2 000 salariés répartis sur deux sites. Le siège social avec un centre technique et un pôle R&D (développement sur des projets à long terme, innovation). L'entreprise L est nommée sur un projet innovant.

L'activité de l'entreprise est spécialisée dans l'assemblage et la construction de pièces automobiles (cœur de métier). Un des sites est dédié à l'usinage de composants, ces composants alimentent plusieurs sites en Europe, un autre site concerne l'assemblage des pièces.

Les activités nécessitent des normes spécifiques de sécurité (ISO et IATF).

Étant fournisseur de rang 1 du secteur automobile, cela conduit à une exigence forte des constructeurs.

L'activité repose sur la construction de machines et la robotique, le développement de système d'ingénierie et la fabrication de lignes de production. De cette activité découle une variété des métiers. L'entreprise L compte des ouvriers avec des compétences spécifiques de conduite de ligne, de maintenance de 1^{er} niveau et d'usinage. D'autres profils se répartissent au pôle maintenance et au service technique. Des postes en informatique industrielle et plus spécifiquement en « traçabilité » viennent compléter les effectifs. Le service qualité rassemble une cinquantaine de salariés.

Les métiers sont pour la plupart en tension et une certaine concurrence sur les recrutements. De plus sur le territoire, l'industrie y est développée. Certains secteurs restent proches de la métallurgie, la plasturgie et les industries pharmaceutiques par exemple.

1.2. La politique de formation

L'entreprise a signé un accord GEPP.

La part des formations obligatoires est importante, 20 à 30 % du budget y est consacré, dû en partie à un service logistique conséquent (exemple CACES 1 à 3, CACES Gerbeur/Palan, Habilitation électrique haute et basse tension (tous le B0-H0). On compte beaucoup de formations SST sur le site. Les équipiers de 1^{re} intervention sont tous formés tous les trois ans.

Les formations suivies sont des formations « techniques », de « développement », de « robotique », sur « l'industrie 4.0 » ou la « traçabilité ».

Par ailleurs des formations « qualité ISO » ou « IATF » s'imposent.

Le pôle innovation et R&D a ouvert 50 postes, sur des métiers en tension.

L'entreprise L ne possède pas d'organisme de formation en interne. Elle favorise les parcours certifiants et diplômants. L'accompagnement est plutôt individuel, managérial.

L'entreprise L a connu le CPF en 2020 par l'OPCO2i, et grâce aux abonnements juridiques, les newsletters dans les médias.

Elle maintient une relation forte avec l'OPCO.

Depuis 2017, l'entreprise L a lancé 17 CQPM par le pôle formation de L'IUMM. Actuellement les salariés qui ont bénéficié des dotations volontaires suivaient un CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie).

Les formations comme les cours d'anglais ou la prise en main d'outil informatique se financent à partir du CPF mais sans dotation de la part de l'entreprise. En échange la formation est réalisée sur le temps de travail. Par exemple, la formation « prise en main d'outil informatique » a nécessité deux jours de temps de travail.

2. Les dotations volontaires aux CPF

Dans l'entreprise, des montages existaient avant pour faire bénéficier les salariés de formation.

La dotation au CPF a été mise en place pour un salarié, dans l'entreprise depuis plus de dix ans, ce technicien qualité a bénéficié d'un abondement de son CPF pour suivre un CQPM. « Ce CQPI balaye un champ plus large, c'était en quelque sorte une promotion ».

2.1. La démarche et l'outil

La dotation volontaire implique un engagement conjoint, d'une part pour l'entreprise qui doit libérer le salarié de son poste, ce qui modifie l'organisation des équipes, d'autre part le salarié s'investit dans cette formation, en consacrant également du temps en dehors de son temps de travail.

Finalement la politique RH et la politique d'entreprise impulsent la démarche.

Durant la formation, l'entreprise réalise un suivi du parcours. Trois points sont faits durant la période de formation (en général une année scolaire) ainsi qu'un suivi par les ressources humaines.

Le projet est initié lors de l'entretien annuel avec le manager.

L'entreprise garde une marge de manœuvre, souplesse, au cas où une autre situation se présenterait. Un salarié peut venir directement présenter un projet auprès de la DRH. Les projets sont très différents selon les CSP.

L'abondement se situe entre 5 000 et 7 000 euros, mais peut attendre un maximum de 9 000 euros.

Il est prévu pour les élus du personnel, la possibilité d'abonder de 5 000 euros par organisation syndicale, pour former sur l'occupation de mandat.

Globalement il n'y a pas d'engagement sur le pourcentage d'abondement, car les parcours des salariés sont trop de disparates.

2.2. Leviers et freins du dispositif

L'entreprise a connu des difficultés pour abonder le CPF sur la plateforme. Le service financier n'arrivait pas à faire l'abondement par carte bancaire, donc ils ont réalisé d'autres types de montage.

Un salarié a eu son CPF vidé.

La prise en mains du dispositif n'a pas été simple. « *Différents cas de figure qui n'ont pas permis de valider une dotation. Ils ont dû contourner le système* ».

Le salarié bénéficiant de la dotation CPF a quitté l'entreprise et est parti à la concurrence moins de deux ans après la formation. Ce départ n'était pas prévu, d'autant plus qu'il travaillait dans l'établissement depuis une dizaine d'années. Cependant l'entreprise l'a vu comme un cas individuel et l'espère rare. « *C'est le jeu* ».

À l'avenir, cela ne remet pas en cause la mise en place de dotations sur le CPF. D'autant plus que la « dotation CPF » est inscrite dans un nouvel accord signé (juillet 2024). Même si le but de la formation est une reconversion ou un changement de poste, ils accompagneront le salarié, car l'objectif est de garder un personnel motivé.

Une campagne de CQPM vient d'être lancée, en parallèle une forte capacité de financement est décidée, la mise en place de ces formations se fera probablement par le biais des dotations du CPF. L'entreprise souhaite rassurer les personnes afin qu'ils s'engagent dans cette démarche.

Du côté du salarié l'investissement est également essentiel. L'intérêt de la démarche est de valider ce qu'ils ont acquis sur leur poste de travail.

2.3. Participation 100 euros

Dans ce nouvel accord, l'entreprise prévoit d'absorber les 100 euros, cette clause a été discutée avec les partenaires sociaux.

« Les salariés ne veulent pas utiliser leur CPF s'ils doivent payer les 100 euros. »

Les 100 euros, est une participation non négligeable pour la plupart des salariés, l'entreprise a décidé de la gommer.

« Les salariés commencent à manifester de l'intérêt, ils seront rassurés de savoir que l'entreprise absorbe les 100 euros. »

La responsable formation se demande si la participation de 100 euros ne va pas complexifier le montage des dossiers au niveau administratif.

En conclusion

l'engagement dans une dotation du CPF nécessite un engagement d'investissements mutuels. Par ce biais, l'entreprise souhaite fidéliser ses salariés, et leur permettre de conserver et développer un niveau d'employabilité élevé.

Entreprise M

« Il y avait un réel investissement de notre employeur. Avec nos retours, maintenant, il y a beaucoup de personnes qui sont prêtes à se former »

L'entreprise est un EPIC intervenant dans le secteur du logement social. Depuis 2019, la pratique de dotations volontaires sur le CPF de ses salariés a connu deux périodes relativement distinctes, marquées pour chacune d'entre elles par un accord spécifique de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

À la fin de la décennie 2010, une réforme publique d'ampleur affecte le secteur de l'entreprise et se traduit pour celle-ci par un risque financier important, augurant une gestion serrée des effectifs, une réorganisation et des perspectives de licenciements économiques. Dans ce contexte « tendu », l'accord de gestion des emplois fixe un cadre et des moyens pour accompagner les personnels concernés par des métiers identifiés comme « sensibles ». Ceux-ci correspondent à des enjeux différents au regard de la stratégie d'entreprise et s'appliquent à cinq familles d'emplois : emplois émergents ou en augmentation dont l'entreprise a un besoin important, emplois impactés par des évolutions technologiques ou réglementaires nécessitant « *des apprentissages longs ou une réorientation* », emplois exposés à une pénibilité physique et des risques d'inaptitude, emplois susceptibles de connaître des baisses d'effectifs voire d'être supprimés à moyen terme.

L'accord se fixe comme priorité la préservation de l'emploi et met l'accent sur la population des salariés potentiellement menacés par le biais de dispositifs d'accompagnement en « co-investissement ». Dans ce cadre, l'entreprise dote le compte individuel de formation des salariés qui s'engagent dans des formations éligibles au CPF et susceptibles de « soutenir leur employabilité ». L'accord prévoit des montants variables de dotations suivant différents cas de figure articulant situation initiale (d'emploi et ou d'activité) et perspectives envisagées par le biais de la formation. Les projets de formation permettant des mobilités vers des métiers en tension sur le marché interne sont davantage financés, à l'exception des projets de salariés occupant un emploi considéré comme physiquement pénible et souhaitant évoluer hors de l'entreprise.

Une enveloppe budgétaire dédiée est fixée annuellement, présentée pour avis au CSE lors de l'approbation du projet de plan de développement des compétences. Sur la durée de l'accord, le dispositif a concerné environ sept à dix actions par an.

Parmi les interviews effectués auprès de salariés pour lesquels l'entreprise a réalisé une dotation volontaire, le premier traduit la politique d'abondement de cette « première période ». Elle concerne un salarié dont l'emploi est menacé de possibles réductions d'effectifs au sein de l'organisation. Son niveau de formation initiale est supérieur à celui de ses collègues occupant un poste similaire. Après avoir connu une succession d'emplois pour lesquels il était surqualifié et qu'il a occupés sur des périodes assez courtes, il est dans l'entreprise depuis une douzaine d'années, toujours sur le même poste. Il a suivi de nombreuses formations depuis son entrée dans l'entreprise (dont un CQP). Ces formations n'ont pas eu d'incidence en termes d'échelon ou de rémunération mais selon l'interviewé, elles ont contribué à le conforter dans un exercice plus « large » ou complet de son activité. La prise en charge de ces activités traduit à son sens la confiance que lui accorde son supérieur et justifie son aspiration à réaliser d'autres formations pour « progresser dans son métier », éventuellement évoluer au sein de la structure.

La situation de délégué du personnel et membre de la commission formation constitue une ressource d'information utile pour prolonger des aspirations de formation exprimées dans l'entretien professionnel. Les possibilités de co-financement d'une formation diplômante ouverte par l'accord le conduisent à faire financer une formation de niveau 5 dans la nomenclature CEC.

« C'était une demande suite à une recherche que j'avais faite ; le point de départ c'est moi qui l'ai effectué. Après ça, lors de mon entretien professionnel, j'ai demandé à être accueilli par la DRH. Suite à ça, j'ai été orienté ; j'ai entendu qu'il existait des possibilités de cofinancement et ça m'a encouragé. Côté professionnel, c'était une possibilité pour des demandes d'évolution mais pour moi, c'était plus général, c'était plus en pensant à renforcer mes compétences. »

Le salarié interviewé exprime une forme de reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise, notamment pour avoir permis la réalisation d'une grande partie de la formation sur le temps de travail. Par ailleurs, cette première expérience semble avoir servi d'exemple pour lever les doutes ou réserves des salariés les moins qualifiés à s'engager dans le co-financement de formation.

« Franchement ils [l'entreprise] ne nous ont pas pris beaucoup sur nos congés. Sur la totalité du parcours, ça nous a coûté trois jours ou quatre jours je crois. Donc franchement, il y avait un réel investissement de notre employeur. Il a misé sur nous ; on est en quelque sorte un groupe "type", comme un modèle. Pour bien lancer cette manière de se former. Avec nos retours, maintenant, il y a beaucoup de personnes qui sont prêtes à se former. Après s'ils veulent évoluer, ils peuvent passer par des formations comme ça et augmenter leurs chances pour obtenir le poste. Donc voilà, ça a encouragé beaucoup de personnes après ça ; à être demandeur. » (Salarié 1).

L'année 2022 constitue une année de transition. En effet, un nouveau contexte institutionnel local et des changements intervenus dans la gouvernance de l'entreprise ont créé des conditions favorables pour la signature d'un nouvel accord de GEPP qualifié de plus « ouvert » aussi bien par la direction des RH que le délégué syndical interviewé. Cet accord prévoit notamment une réflexion sur le renouvellement de la population salariée (près de 30 % de départs en retraite prévus à court terme) et la construction d'une politique d'emploi attractive : « une GEPP pour attirer les talents, une GEPP qui donne envie de rester et qui développe la formation et la mobilité interne » comme le souligne le délégué syndical interviewé.

Des nouveautés en matière de gestion des emplois sont introduits dans l'accord ; pour autant, le dispositif de co-investissement a été maintenu, avec l'objectif de la direction d'en diminuer quelque peu le volume. L'usage des dotations volontaires est explicitement inscrit dans ce cadre-là, c'est-à-dire pour financer des parcours dits « d'évolution ». La direction insiste sur le fait que les abondements ne doivent pas servir à financer des formations du ressort du plan de l'employeur.

« Pour eux [le syndicat signataire de l'accord], le point essentiel, c'était de ne pas utiliser la dotation volontaire pour cofinancer des actions qui peuvent être éligibles au plan de l'entreprise. Voilà ça, c'était la ligne rouge et on donc on a toujours respecté ce principe-là. Et dans la mesure où on utilise le cofinancement que pour des projets personnels d'évolution, ils étaient très favorables aux dispositifs et globalement ils ont adhéré au dispositif. Les seules remarques qu'on a, c'est effectivement le volume qui n'est pas si important que ça au final. » (Responsable RH).

En effet, le budget « réservé » est loin d'être totalement consommé. La direction des ressources humaines estime recevoir une trentaine de demandes de projets en vue d'un accompagnement au projet, c'est-à-dire après que les salariés ont signalé leur intérêt pour le dispositif au cours de l'entretien professionnel réalisé avec leur supérieur hiérarchique : « On les accompagne mais c'est toujours eux qui doivent prendre l'initiative, ça vient toujours d'eux, ce n'est pas nous qui allons les chercher » précise la responsable RH.

Cette posture conduit la direction des ressources humaines à modifier certaines de ses pratiques de gestion. En effet, elle estime que certains salariés hésitent à utiliser leur CPF et qu'un effort d'incitation doit être réalisé par l'entreprise. La piste d'amélioration utilisée ces dernières années est celle de l'entretien professionnel, avec un volume réalisé en nette augmentation, au-delà du cadre réglementaire pour certaines populations de salariés. La communication autour du CPF a également été renforcée.

Pour promouvoir le dispositif auprès des salariés, l'entreprise met également en avant l'effort financier qu'elle réalise pour compléter les coûts de formation, la prise en charge des frais annexes d'hébergement ou de déplacements qui peuvent constituer des freins à la formation.

« Jusqu'à présent, on a toujours réussi à compléter complètement le coût de la formation par notre dotation. Je n'ai pas d'exemple en tête où on n'aurait pas eu assez de budget du côté salarié et il y a une clause notamment pour les salariés occupant certains postes, il me semble qu'on a une clause favorable qui fait que quel que soit le montant, toute l'action au final est prise en charge. Je me trompe peut-être un peu en vous disant ça mais il y avait au départ l'idée de faire 50-50 et puis après je crois qu'il y a une exception pour certains métiers... De toute façon, quel que soit le coup, on va nous supporter le coût qui reste à charge dans la mesure où le salarié utilise son CPF, il faut vraiment qu'il

mette quelque chose, nous on va cofinancer le reste pour certains cas, notamment dans le cas de certains métiers. » (Responsable RH).

Par ailleurs, pour faire face aux besoins en recrutement sur certains métiers, l'entreprise a développé un dispositif d'appel à la mobilité interne. Celui-ci reposera sur la construction d'un projet de formation pendant une année environ, la mobilisation du CPF du salarié et l'alimentation du CPF via une dotation volontaire de l'entreprise, l'ensemble du processus étant « sécurisé » pour donner davantage qu'auparavant aux salariés qui suivraient des formations les garanties d'occuper le poste visé.

Cette nouvelle disposition explique sûrement les remarques exprimées par la DRH quant à ses attentes sur les prochains développements de la plateforme prévoyant le fléchage des dotations volontaires des entreprises sur des formations.

« On attend impatiemment la nouvelle possibilité de cofinancer une action par la caisse de dépôt ; le développement d'un nouvel outil mis en place en septembre. Ce nouvel outil permettra de cofinancer une action précise parce qu'il est arrivé qu'on verse une dotation et que l'action ne se passe pas. Donc voilà la dotation acquise, c'est le principe de la dotation volontaire, tout ce qui est versé aux comptes, que la formation ait lieu ou non. Finalement, le salarié peut l'utiliser autrement s'il le souhaite. Voilà, maintenant, on va plutôt davantage utiliser la dotation dans le cadre d'un CPF en co-construction. Ça ne va pas changer grand-chose dans le volume financier mais là où on peut vraiment progresser, c'est en termes de volume d'actions menées. » (Responsable RH).

La question du CPF permet de poser plus généralement les méthodes dans la gestion de la main d'œuvre : la construction de parcours en co-financement pour un projet négocié entre le salarié et l'organisation est perçue par la direction des ressources humaines comme un gage de réussite à la fois en termes de formation mais aussi en termes d'activité professionnelle pour occuper le poste visé. Dans ce contexte, la dotation volontaire au CPF vise à minimiser le risque de l'investissement en formation. Pour autant, cette pratique doit tenir compte de la situation du marché interne de l'emploi et du risque que certains salariés formés quittent l'entreprise après leur formation lorsqu'ils possèdent des compétences recherchées.

Encadré relatif à l'accord GEPP de l'entreprise M

Partie de l'accord de GEPP 2023 2024 concernant le co-investissement en matière de formation « certifiante ».

Nota bene : la mobilisation du CPF se fait toujours à l'initiative du salarié. L'obtention d'une certification lui permet de favoriser son employabilité.

La formation « certifiante » demandée a un lien avec le poste actuel :

- **1^{er} cas** : une formation sur cette thématique est nécessaire à mon activité, mais la certification n'est pas obligatoire.
 - Si je choisis de mobiliser mon CPF pour obtenir une certification :
 - abondement de l'employeur à minima 50/50, et jusqu'à 100 % du coût restant de la formation selon l'apport CPF possible du salarié.
 - Formation suivie :
 - à 100 % sur le temps de travail dans la limite de cinq jours ;
 - à 50 % sur le temps de travail sur les jours restants.

- **2^e cas** : la formation n'est pas indispensable à mon activité, mais elle apporterait un « plus » au poste.
 - Si je choisis de mobiliser mon CPF :
 - abondement de l'employeur à hauteur de 50 % du coût pédagogique total, à concurrence de l'apport CPF du salarié.
 - Formation suivie :
 - à 50 % sur le temps de travail dans la limite de cinq jours ;
 - hors temps de travail sur les jours restants.

La formation « certifiante » demandée n'a pas de lien avec le poste actuel (projet d'évolution professionnelle) :

- **3^e cas** : j'occupe un emploi « menacé » ou exposé à des facteurs de pénibilité physique et souhaite anticiper et me former pour évoluer.
 - Si je choisis de mobiliser mon CPF :
 - abondement de l'employeur à minima 50/50, et jusqu'à 100 % du coût restant de la formation selon l'apport CPF possible du salarié.
 - Formation suivie :
 - à 100 % sur le temps de travail dans la limite de huit jours ;
 - à 50 % sur le temps de travail sur les jours restants ;
- **4^e cas** : j'occupe un emploi « non menacé » et souhaite me former pour évoluer vers un autre métier de l'entreprise M sur lequel il existe un besoin identifié à court ou moyen terme, qui fait l'objet d'un appel à mobilité interne.
 - Si ma candidature est retenue dans le cadre de l'appel à mobilité et si je choisis de mobiliser mon CPF :
 - abondement de l'employeur à minima 50/50, et jusqu'à 100 % du coût restant de la formation selon l'apport CPF possible du salarié
 - Formation suivie :
 - à 100 % sur le temps de travail dans la limite de huit jours ;
 - à 50 % sur les jours restants – cette limite est portée à douze jours si le salarié occupe un emploi « menacé » ou exposé à des facteurs de pénibilité physique.
 - Si ma candidature n'est pas retenue dans le cadre de l'appel à mobilité (ou en l'absence d'appel sur le poste visé), mais que je souhaite quand même mobiliser mon CPF :
 - Pas d'abondement de l'employeur (formation pouvant être prise en charge *via* le dispositif légal du CPF dans le cadre d'un « CPF autonome »)
 - Formation suivie :
 - hors temps de travail.

FRAIS ANNEXES (transport, logement, repas) : prise en charge par l'entreprise M dans la limite d'un plafond de 600 euros par action de formation, dans les cas de mobilisation du CPF ouvrant droit à un abondement de l'employeur.

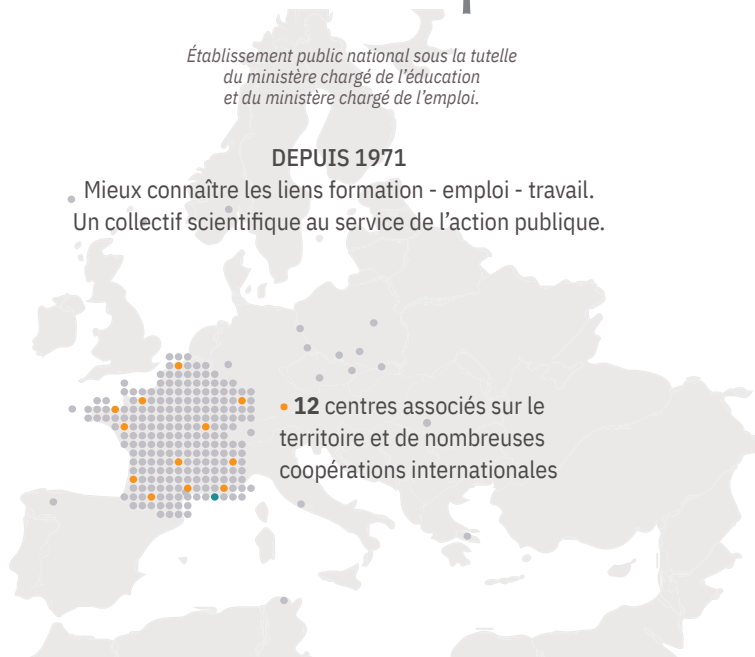
L'enveloppe budgétaire annuelle consacrée au co-investissement formation sera présentée pour avis au CSE lors de l'approbation du projet de plan de développement des compétences de l'année suivante (soit dès la signature du présent accord pour l'exercice 2023, puis en décembre de l'année N pour l'exercice N+1).



*Établissement public national sous la tutelle
du ministère chargé de l'éducation
et du ministère chargé de l'emploi.*

DEPUIS 1971

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **d'infos**
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr



 **de 600 publications**
Accessibles librement