



Analyse des entretiens réalisés auprès des grandes entreprises

OBEA
92120 MONTROUGE
Tél : 01.40.92.27.27
Fax : 01.40.92.27.00
Adresse e-mail :
informations@obeaf.fr

OBEA NORD
12, rue des Stations
59800 LILE
tel : 03 20 17 15 3
Adresse e-mail
obeaf-nord@wanadoo.fr

OBEA RHONE-ALPES
27, rue Desaix
69003 LYON
Tel : 04 72 61 81 41
Fax : 04 72 6101 08
Adresse e-mail
nathalieromieux@obeaf.fr

OBEA PACA
5/7 rue de la Canebière
13001 Marseille
Tel : 04 91 90 67 50

Mai 2005

*SARL au Capital de 251 541 Euros. N°TVA intracommunautaire FR72422678490
RCS : B 422 678 490 SIRET: 422 678 490 000 26 - Code APE 741*

La méthodologie de mise en œuvre

Cette partie relative aux grandes entreprises (plus de 50 salariés) a été rédigée à la suite d'entretiens auprès de dirigeants et responsables de ressources humaines de 20 entreprises parmi les plus importantes de Guadeloupe. Il s'agissait d'entretiens semi directifs centrés menés à partir d'un guide d'entretien validé.

Une analyse thématique de ces entretiens a permis de construire la synthèse qui suit.

I/ Le recrutement

Les entretiens menés auprès des grandes entreprises guadeloupéennes ont permis de dégager les tendances suivantes :

A/ Un contexte globalement favorable

Le contexte est globalement favorable à l'embauche. Plus de la moitié des entreprises rencontrées déclarent avoir embauché au cours des 3 dernières années et comptent encore embaucher dans les 12 prochains mois. Plusieurs raisons à ces recrutements :

- **Pour s'adapter à la conjoncture** : « Dans les 12 prochains mois, des embauches sont prévues pour des besoins ponctuels, mais surtout des CDD ».
- **Pour anticiper le vieillissement du personnel** : « Pour l'année prochaine, on prévoit d'embaucher principalement en CDI, pour remplacer peu à peu les plus de 55 ans ».
- **Pour acquérir de nouvelles compétences** : « On prévoit d'embaucher sur des créations de postes bien spécifiques ». Ce type d'embauche concerne



principalement les entreprises des secteurs confrontées aux évolutions technologiques.

Cependant des freins subsistent

- **Une limitation de la masse salariale** : « Il y a une réelle volonté de la part du groupe de ne pas augmenter les charges ».
- **Un contexte de restructuration** : « Nous sommes dans une phase de stabilisation et de restructuration. Il nous faut donc mettre en place des logiques de gestion des ressources humaines, afin de consolider l'organigramme actuel ».
- **Un contexte social défavorable à l'embauche** : « Nous avons été confrontés récemment à de nombreuses grèves qui n'incitent pas franchement à l'embauche ».
- **Un manque de visibilité sur l'activité à moyen terme** : « Aucune visibilité, nous fonctionnons au day by day ».
- **Une politique de recrutement dépendante d'une autre entité** : « Il est difficile de prévoir la politique de recrutement, celle-ci étant dictée de manière autoritaire par la direction du groupe à l'étranger ».
- **Une automatisation du processus de production** : « Le Groupe investit actuellement sur une unité de production moderne, automatisée, ce qui permettra de ne pas recruter tout en développant notre chiffre d'affaires ».
- **Une politique de recrutement qui privilégie la mobilité interne** : Pour nos besoins de remplacement de nos cadres, nous privilégions avant tout le recrutement en interne du personnel à haut potentiel ». Cette stratégie s'appuie souvent sur des bilans de compétences qui permettent de dégager des potentialités.

- **Une optimisation de la main d'œuvre déjà embauchée** : « Nous cherchons avant tout à développer la polyvalence et la productivité de nos ouvriers pour faire mieux avec le même nombre de personnes ».

On constate ainsi que les freins à l'embauche sont surtout le résultat de particularismes liés à la vie des entreprises.

B/ Les critères d'embauche des entreprises

Pour la majorité des entreprises, **la formation initiale constitue un critère primordial à l'embauche. Mais son importance doit être relativisée selon le niveau du poste proposé :**

L'expérience, la motivation, les compétences comportementales sont tout aussi, voir plus, déterminantes pour les postes de base :

- Ainsi, pour les métiers de l'accueil, la plupart des entreprises n'ont pas « de niveau de qualification requis ». Les critères de recrutement sont basés sur les aptitudes personnelles telles que la résistance au stress, la qualité de l'écoute, et parfois le bagage linguistique et la connaissance de la clientèle étrangère . D'autres entreprises privilégient « le sentiment d'appartenance à un groupe ».
- Pour les métiers de la vente, une partie des entreprises demande encore essentiellement des compétences comportementales : «Les agents de vente sont recrutés sur leur savoir-être et leur bagout. S'ils n'arrivent pas à me convaincre de les embaucher, ils n'arriveront pas à convaincre nos clients d'acheter nos produits »
- D'autres métiers ne nécessitent pas forcément de formation initiale spécifique, mais une compétence complémentaire particulière. Ce qui peut être le cas pour certains postes de manutentionnaires : « « On demande avant tout des personnes ayant des connaissances dans les métiers du bâtiment comme la

maçonnerie, la menuiserie, mais surtout des personnes ayant le permis CASES. C'est un permis qui permet de conduire des chariots élévateurs ».

A contrario, certains postes nécessitent avant tout une formation initiale solide :

- Les métiers de la banque par exemple, sont nettement plus exigeants vis à vis du niveau de qualification minimum requis : « Nous recrutons à partir de bac + 2 minimum, dans les BTS force de vente et les BTS banque ».
- Les métiers nécessitant des compétences techniques comme les mécaniciens et les ouvriers spécialisés : « On recrute exclusivement les personnes ayant suivi les formations obligatoires type bac pro, CAP, BEP ».
- Les cadres et les agents de maîtrise : le recrutement se fait selon une exigence de formation initiale qui va du BEP au bac +5, selon les postes. Les postes à responsabilité sont en général exclusivement demandeurs de personnel ayant une formation initiale adéquate.

Concernant le niveau de qualification, une tendance très nette fait apparaître l'exigence d'un niveau de qualification minimal requis plus important que par le passé.

L'adaptation immédiate aux besoins de la clientèle, la gestion des stocks en flux tendus, l'évolution des technologies ont indéniablement marqué la structure organisationnelle actuelle des entreprises. Les métiers ont dû évoluer et intégrer de nouvelles compétences. Là où de nombreux postes n'exigeaient autrefois aucun niveau de qualification particulier, une grande partie des entreprises réclame aujourd'hui des diplômes au minimum de niveau IV ou V, ou plus simplement le niveau bac : « On recrute nos agents d'accueil également au bac. Ils doivent être capables aujourd'hui de gérer les caissiers quand il y a un problème, de faire de la saisie informatique. Ils ne sont plus seulement là pour le décor ».

Cette volonté d'accroître les exigences en ce qui concerne les niveaux de qualification à l'embauche traduit le souci des entreprises de pouvoir faire évoluer, notamment grâce à la formation professionnelle continue, les compétences de leurs

salariés, et cela ne peut être envisageable qu'avec des savoirs et des savoir faire de base : « On veut un personnel capable d'évoluer dans son métier et de s'adapter aux besoins de notre entreprise ». De nombreuses entreprises parlent donc d' « au moins le bac ». Mais un responsable ajoute « Le niveau bac seulement montre que le jeune n'a pas su s'accrocher dans les moments difficiles ».

C/ Les modes de recrutement

Les entreprises guadeloupéennes privilégient clairement la publication d'annonces dans la presse locale, viennent ensuite l'ANPE, les agences d'intérim, les cabinets de recrutements, sans oublier le bouche à oreille. Il faut noter un faible développement du recrutement par Internet. Mais les modes de recrutement sont généralement adaptés aux postes recherchés :

- **Pour les postes à bas niveau de qualification**, ou ceux ne nécessitant pas d'expérience particulière et plus généralement pour les postes non cadres le recrutement se fait essentiellement par :
 - Des petites annonces dans la presse locale tout d'abord
 - L'ANPE ensuite, mais de nombreuses entreprises ont rencontré des difficultés avec les agences pour l'emploi. Parmi les griefs retenus, on note « Le manque d'efficacité », mais aussi « Le manque de présélection » dans les candidatures proposées aux entreprises ainsi que des délais jugés bien trop longs pour répondre aux besoins des entreprises.
 - Les agences d'intérim : pour la plupart des entreprises, elles constituent une solution efficace aux problèmes de présélection lors des embauches : « Elles respectent nos critères de sélection et nos délais, et nous permettent de faire un choix plus intéressant qu'en passant par l'ANPE ou la presse ».
 - Le bouche à oreille : ce mode de recrutement a été peu cité par les entreprises guadeloupéennes.

- Le réseau des anciens stagiaires ou les contrats de qualification : Très peu d'entreprises ont cité le contrat de qualification comme moyen de former une main d'œuvre qualifiée et adaptée aux besoins de l'entreprise. Par contre, quelques entreprises ont déclaré « garder le contact avec les anciens stagiaires » au cas où une opportunité d'embauche correspondant à leur profil se présenterait. Cette solution est particulièrement utilisée dans les entreprises marquées par une forte culture d'entreprise qui « peut constituer un frein pour les nouveaux employés ».

- **Pour les postes d'encadrement** ou les postes nécessitant « un haut degré d'expertise », une majorité des entreprises guadeloupéennes fait appel aux cabinets de recrutements. Ces derniers prospectent d'ailleurs la plupart du temps sur la métropole pour ce type de poste.
- Une autre solution consiste à faire jouer la mobilité interne. Cette solution est utilisée par une minorité des entreprises guadeloupéennes rencontrées, car elle pose parfois problème : « Après la promotion d'un de nos employés à un poste d'encadrement, j'ai eu à gérer des conflits de personnel assez gênants ». Néanmoins, certaines entreprises privilégient cette solution avant de penser à embaucher à l'extérieur.

D/ Les difficultés de recrutement et les solutions apportées

La majorité des entreprises guadeloupéennes interviewées rencontre des difficultés de recrutement. Ils sont essentiellement de 3 types :

- **L'absence de qualification ressort de manière assez systématique.** De nombreux responsables de ressources humaines déplorent le manque de diplômés de niveau DESS, Ecole de commerce : « J'aimerais pouvoir embaucher des bacs +5, des gens qui sortent de grandes écoles, mais ça n'existe pas sur la Guadeloupe ». Ce manque de qualification globale sur le marché de l'emploi pose problème pour recruter des personnes compétentes

au niveau de l'encadrement : « Les cadres guadeloupéens de haut niveau sont trop rares » ou encore « On a un réel problème pour recruter des cadres et des agents de maîtrise ». Les entreprises sont donc obligées de recruter ailleurs, souvent en métropole, pour avoir le personnel qualifié qui répond à leurs besoins.

- **Quelques entreprises constatent également un système de formation inadapté à leurs besoins.** Les métiers nécessaires à leurs activités demandent des qualifications qui ne sont effectivement pas disponibles sur la Guadeloupe. Elles se retrouvent souvent obligées de recruter du personnel sur sa capacité d'évolution et les envoient en formation en métropole : « Pour notre entreprise qui exerce des activités assez pointues, les formations initiales dont nous avons besoin n'existent pas sur la Guadeloupe ». Les entreprises du secteur automobile sont assez symptomatiques de ce besoin en formation pointue : « Pour les mécanos, on a de réelles difficultés pour trouver les personnes compétentes compte tenu des fortes évolutions technologiques de notre secteur. Les formations initiales sont la plupart du temps peu adaptées à nos besoins en compétences techniques ». Afin de résoudre ce problème, les entreprises du secteur automobile font appel au Groupement National pour la Formation automobile (GNFA) présent sur la Guadeloupe. Mais tous les secteurs ne disposent pas sur place d'une offre de formation continue adaptée à leurs besoins.
- **A ce manque de main d'œuvre qualifié s'ajoute un problème de comportement** que beaucoup de responsables d'entreprises décrivent comme « symptomatique de la Guadeloupe ». De nombreux candidats arrivent en retard aux entretiens d'embauche, « ne savent pas se vendre », ou « semblent découragés avant même l'entretien ». Ces problèmes comportementaux, associés aux manques de qualification obligent les entreprises à baisser leurs degrés d'exigence : « J'ai parfois l'impression de prendre les moins pires ».

II/ La formation professionnelle continue en entreprise

A/ Les motivations des entreprises

Plus de 90% des entreprises interrogées déclarent avoir une politique de formation continue développée. Ce pourcentage est très important si l'on ajoute que la grande majorité d'entre elles établissent annuellement un plan de formation et ce pour les raisons suivantes

- **Certains secteurs sont confrontés à une évolution rapide des technologies**: « Beaucoup de formations sont orientées selon une stratégie liée au développement de nouveaux outils. Le groupe a donc du faire preuve d'anticipation sur le plan de la formation, et nous sommes particulièrement avancés sur ce point ». Dans le secteur automobile, des solutions de formation ont du être trouvées pour faire face à l'évolution rapide des technologies intégrées dans les véhicules : « La nouvelle technicité des véhicules sur le marché, ainsi que l'évolution rapide des nouvelles technologies, nous font constater que les compagnons n'ont pas le temps de faire la formation en amont. Aussi, pour nous permettre d'être efficaces et performants dans le service après-vente, nous avons décidé de recruter un formateur, qui ira suivre les stages en métropole et dispensera ensuite les formations sur place ».

- **D'autres politiques de formation sont d'avantage motivées par le respect de normes spécifiques au secteur** : « Notre politique de formation est orientée et déclenchée par la stricte application de règles relatives à l'application de chartes sur la santé, la sécurité, la qualité et l'environnement dans notre secteur ». C'est notamment le cas pour les entreprises spécialisées dans les industries énergétiques, le secteur de la santé, le bâtiment, la grande distribution.

- **Les entreprises dont le groupe assure la formation des salariés par l'intermédiaire de son propre centre de formation.** C'est notamment le cas pour certaines enseignes bancaires : « Chaque année, la grande majorité de nos salariés suit une formation dans le centre de formation du groupe. Ce sont des formations de haut niveau parfaitement adaptées aux besoins du groupe ». Mais la marge de manœuvre des entreprises du groupe quant à leur politique de formation s'en trouve d'autant plus réduite : « Le plan de formation transite par le centre de formation de notre enseigne. Nous avons donc peu de marge de manœuvre quant au choix des organismes de formation ».

Pour plusieurs entreprises interrogées, la mise en place de plans de formations est une pratique naturelle de gestion des ressources humaines afin de :

- **Avoir un personnel plus qualifié** : il s'agit de la préoccupation principale des entreprises qui envoient leurs salariés en formation. Les formations doivent permettre de renforcer ou d'acquérir les compétences nécessaires à une amélioration de leur productivité. Selon un responsable du personnel d'une grande entreprise, « Les résultats de la formation doivent se traduire par une plus grande implication et une plus grande efficacité, donc rentabilité, dans le travail technique » ou encore « La formation permet d'avoir un personnel qualifié et constitue un moteur dans la promotion interne ».
- **Adapter le personnel aux besoins de l'entreprise** : « Dans notre entreprise, la formation est motivée par la nécessité d'adapter le personnel aux besoins de l'entreprise, tant au niveau du savoir-faire que du savoir-être, mais également pour motiver le potentiel d'évolution en interne et la prise de responsabilité ».
- **Avoir une prestation de service de qualité** : le sentiment que la qualité des prestations est directement lié aux compétences est très fortement ancrée chez nos interlocuteurs. « Salariés compétents, client satisfait », ajoute l'un d'eux.

➤

- **Anticiper sur les besoins futurs de l'entreprise** : certaines entreprises estiment que des évolutions vont se produire dans leur secteur et souhaitent les anticiper, notamment en matière de nouvelles technologies et d'Internet.

Seule une minorité d'entreprises ne ressent pas encore le besoin de développer une véritable politique de formation : « Nous commençons tout juste à former nos cadres depuis 2 ans. Il n'y a pas de plan précis de formation, les filiales ne font pas remonter pour l'instant de besoins en formation de la part de leurs salariés. Mais avant de penser à la formation des salariés, nous pensons déjà à bien nous professionnaliser sur nos métiers. La formation viendra ensuite ».

B/ Formation et organisation des entreprises

L'analyse des entretiens auprès des responsables d'entreprises permet de confirmer que les formations, quels que soient leurs thèmes, se déroulent pour la quasi-totalité des entreprises pendant le temps de travail.

- **Seule une minorité déclare n'avoir aucun problème pour envoyer leurs salariés en formation du fait de leur bonne organisation** : « La formation ne pose pas de problème. Elle se fait pendant le temps de travail et ne pose pas de problèmes particuliers du fait du bon turn-over existant dans l'entreprise ».
- **Tandis qu'une majorité d'entreprises déclare encore rencontrer des difficultés pour envoyer ses salariés en formation**, surtout lorsque elle se déroule en métropole ou à l'étranger.
 - **Certaines de ces difficultés sont spécifiquement liées à des problèmes d'organisation** : « L'entreprise connaît des difficultés à remplacer les personnes partis en formation. On peut effectivement considérer ça comme un frein ».

- Pour quelques entreprises, ces difficultés s'avèrent d'autant plus grandes que le niveau du salarié parti en formation est élevé : « Pour notre entreprise, remplacer un cadre parti en formation est très difficile ». D'autres pointent plus spécifiquement la saisonnalité de leur activité. Ce sont par exemple les entreprises du secteur agricole : « Notre entreprise a une activité saisonnière. Sur ces périodes, il y a un véritable manque de temps pour envoyer nos salariés en formation ».

Face aux difficultés engendrées par le remplacement des salariés partis en formation, les entreprises ont développé plusieurs alternatives :

- **La plus radicale : ne plus envoyer leurs salariés en formation.** Cette solution ne concerne qu'une entreprise interrogée.
- **Développer les stages de formation en entreprise pour éviter que les salariés ne soient pas hors de l'entreprise durant la formation.** Dans ce sens, une des entreprises interrogées déclare « envisager d'équiper une salle en vidéo-conférence afin peut-être de diminuer certains déplacements ». Pour une entreprise, la solution a consisté à « recruter un formateur, qui ira suivre les stages en métropole et dispensera ensuite les formations sur place ». Un autre a développé la pratique du e-learning : « En 2000, le groupe a lancé le e-learning pour former ses conseillers ainsi que ses nouveaux arrivants ».

C/ Les domaines de formation

La grande majorité des entreprises fait suivre à ses salariés des formations transversales, non spécifiques aux métiers de leurs secteurs. Il s'agit le plus souvent de formations générales, des formations en gestion, langues, comptabilité, ressources humaines et en informatique. Ces formations sont essentiellement destinées aux employés administratifs.



Les personnels techniques sont surtout concernés lorsque le respect des normes est en jeu. La quasi-totalité des entreprises met en oeuvre des formations en hygiène et sécurité.

Les cadres ont également une part prépondérante dans la politique de formation des entreprises. Les formations aux techniques de management sont également très présentes. Selon une responsable des ressources humaines, ce type de formation « valorise et responsabilise les cadres ».

Parmi les formations les plus citées, on retrouve également les formations destinées aux commerciaux : techniques de vente, relations commerciales.

D/ Qualité de l'offre de formation

Le sentiment des entreprises est mitigé par rapport à la qualité de l'offre de formation proposée sur la Guadeloupe.

Dans la perception de la qualité de l'offre de formation des entreprises, trois critères essentiels interviennent :

- Une offre de formation adaptée à leurs besoins spécifiques
- La qualité des prestations offertes
- L'incidence sur les compétences des salariés

1^{er} critère : une offre de formation adaptée à leurs besoins spécifiques.

La problématique de l'adaptation des formations aux besoins des entreprises se pose surtout pour les formations concernant une technique donnée propre à un secteur d'activité. En effet pour les formations transversales , la diversité de l'offre permet de répondre sans grand problème aux besoins



Pour les formations techniques, deux cas de figure ressortent au niveau des entretiens :

- Il existe sur la Guadeloupe une offre de formation dédiée aux métiers d'un secteur particulier comme par exemple l'automobile : « L'offre de formation est adaptée sur les formations techniques ou juridiques ». Les entreprises interrogées se montrent alors spontanément satisfaites de l'offre de formation.
- L'offre de formation n'existe pas, et les salariés sont envoyés en métropole pour être formés, soit au sein du centre de formation de l'enseigne(dans le cas d'un groupe ou d'une franchise), soit dans un centre de formation spécialisé sur les compétences recherchées : « « L'offre de formation n'est pas adaptée du tout sur les formations techniques. Nous sommes obligés d'envoyer nos salariés en métropole ou à l'étranger » ou encore « L'offre de formation n'est pas adaptée à notre métier. Il existe peu de centres de formation exerçant ce métier. On fait souvent appel à des prestataires extérieurs ».

2^{ème} critère : la qualité des prestations offertes

Près de la moitié des entreprises se déclare satisfaite des prestations de formation fournies par les organismes.

Pour juger de la qualité des formations, de nombreuses entreprises ont mis en place une véritable évaluation des formations par leurs salariés : « Nous faisons un gros effort dans la sélection de nos centres. Et nous prenons en compte les évaluations que nos salariés peuvent faire par rapport à leurs formations ».

Cependant, près du tiers des entreprises interrogées se montrent assez critiques vis à vis de la qualité des formations proposées :

- Au niveau des formateurs : « Une professionnalisation des formateurs est indispensable ».

- Au niveau des programmes de formation : « Nous ne sommes pas satisfaits des formations dispensées. Trop d'amateurs, les programmes ne répondent pas aux attentes des salariés. La plupart des centres de formation manquent de professionnalisme ». D'autres critiquent le manque de renouvellement des programmes de formation dans certains organismes : « Les formations sont vite obsolètes, et les organismes de formation devraient faire l'effort de les remettre à jour régulièrement ».

Devant ces problèmes de qualité, certaines entreprises ont développé un véritable savoir faire en matière d'achat de formation : « Les programmes demandent une exigence sans faille. Il nous faut connaître les contenus et surtout la méthode et les moyens utilisés pour s'assurer de la réussite de l'action qui sera entreprise. Nous devons être en possession des CV des formateurs ».

3^{ème} critère : L'incidence des formations sur les compétences des salariés.

Un peu plus de la moitié des entreprises constatent un réel impact des formations sur leurs salariés :

- Au niveau de leur comportement : « Les résultats de la formation se traduisent par plus d'implication dans le travail ».
- Au niveau de leurs compétences : « On est satisfait en général des formations suivies par les salariés. On a constaté qu'ils sont devenus plus compétents dans certains domaines, notamment en informatique type word, excel, qui est un domaine facilement vérifiable ».

Néanmoins, une partie non négligeable des entreprises émet quelques réserves sur:

- La capacité d'apprentissage des salariés : « Inaptitude de certains salariés aux apprentissages du fait de la faiblesse de leurs compétences de base ». Certaines fois, les difficultés rencontrées par les salariés lors des formations vont jusqu'à remettre en cause leurs compétences initiales : « Notre

impression reste mitigée. On perçoit un manque de motivation, et, on doute, pour certains, au travers de la formation, de leurs compétences.

- La mise en pratique de ce qui a été appris : « on rencontre souvent des problèmes dans la mise en pratique de ce qui a été appris ».
- L'attitude des salariés par rapport à la formation : « Le personnel est parfois blasé par la formation » ou « Le personnel se montre parfois peu motivé par rapport à la formation ».

Pour les entreprises rencontrées, peu nombreux sont les organismes de formation qui remplissent les 3 critères sur la Guadeloupe. Cependant des liens privilégiés se créent au fil du temps entre les entreprises et les organismes, certaines entreprises considérant ces derniers comme de « véritables partenaires » avec lesquels elles travaillent en exclusivité sur un domaine particulier : « Pour les formations linguistiques, on travaille en exclusivité avec un organisme de formation ». Les entreprises ont « besoin de partenaires qui s'adaptent à leurs besoins ».

E/ L'information sur l'offre de formation

Les entreprises en Guadeloupe ont affaire (en dehors des entreprises agricoles) à deux OPCA : l'AGEFOS PME, et l'OPCAREG.

- L'AGEFOS, intervenant depuis plus longtemps auprès des entreprises, a pu développer, d'une part, un relationnel fort auprès de certaines d'entre elles, et d'autre part, une compétence en matière d'accompagnement des entreprises vers la formation, notamment lors de l'établissement du plan.
- L'OPCAREG, plus récent semble, d'après les entreprises rencontrées, ne pas disposer encore de toutes les compétences nécessaires pour assister de manière totalement efficace les entreprises

Les OPCA ne fournissent pas de prestation de conseil au sens professionnel du terme, ce qui impliquerait une contractualisation et une facturation. Mais ils développent des compétences et des activités d'ingénierie de formation et aident les



entreprises dans le pilotage des processus de formation ce qui est bien connu et bien perçu par les entreprises.

Une majorité des entreprises rencontrées ne passe donc pas par les OPCA pour sélectionner les organismes de formation. En effet, ces derniers utilisent majoritairement le marketing direct (fax, téléphone, e-mails) pour se faire connaître directement des entreprises.

La majorité des entreprises ne remet pas en cause ce mode de communication et d'information des organismes de formation : « On a un contact régulier et non contraignant ».

Quelques-unes seulement préconisent que les organismes de formation leur transmettent systématiquement « des catalogues de formation sous format PDF ». D'autres conseillent aux organismes d'avoir suffisamment de suivi par rapport aux entreprises pour savoir quand communiquer : « Il y a des périodes favorables à la réflexion. Les mois de novembre et de décembre sont décisifs, en ce qui nous concerne ».

Seules deux entreprises, parmi les vingt interrogées, ont reçu un financement du Fonds Social Européen pour leur plan de formation. La grande majorité déplore des « démarches administratives trop lourdes et contraignantes », « un manque de visibilité sur les échéances à tenir et sur les délais de remboursement » et un manque d'information général sur la constitution des dossiers.

F/ Les nouveaux dispositifs : le Droit Individuel à la Formation (DIF) et la Validation des Acquis d' Expérience (VAE)

- **Le Droit Individuel à la Formation (DIF)** qui a été institué par la loi de 4 Mai 2004 permet au salarié, à sa demande et avec l'accord de l'entreprise, de bénéficier de 20 heures de formation par an cumulables sur six ans. Il concerne les salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée et disposant d'une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise. Une partie de la formation peut se dérouler en dehors du temps de travail : le salarié perçoit alors 50% de sa

rémunération nette, l'employeur assurant les frais de formation et de transport. Le DIF est transférable d'une entreprise à l'autre en cas de licenciement (sauf en cas de faute grave ou lourde).

La quasi-totalité des entreprises interrogées connaissent le DIF. Mais la mise en place de cette mesure pose problème pour la majorité d'entre elles.

- Certaines mettent en cause l'attitude des salariés : « Il n'y a pas la mentalité nécessaire pour une généralisation du DIF au sein du groupe », ou encore « Il nous semble que le personnel soit peu sensibilisé à cette loi ».
- D'autres pensent que cette mesure ne peut profiter qu'aux jeunes : « Ce dispositif est principalement tourné vers les jeunes qui espèrent évoluer, pas pour le personnel plus âgé qui n'a plus d'espoir d'évolution ».
- Une partie des entreprises pointe également les problèmes de financement que va engendrer le DIF : « Cette mesure est logique pour la formation, car elle bénéficie à la totalité du personnel. Le problème est qu'il n'existe pas de mode de financement adapté ». D'autres se montrent plus alarmistes : « On doute d'avoir les moyens financiers nécessaires pour mettre en place cette mesure, on ne sait vraiment pas comment ça va se passer ».
- Les responsables redoutent les futures négociations avec les partenaires sociaux : « C'est une mesure qui va nous poser problème. Les négociations avec les partenaires sociaux ne seront pas de tout repos » ou encore « sa mise en place va amener des problèmes de compréhension avec les salariés, comité d'entreprise et syndicats. C'est un élément de conflit supplémentaire pour notre département ».

Au final, cette mesure semble poser de nombreux problèmes aux entreprises « Il y aura de toute façon des difficultés à appliquer cette loi, en harmonie avec les plans de formation traditionnels ». Elles semblent attendre que la mise en application se dessine de façon plus précise pour véritablement affronter la mesure : « L'entreprise

est en attente de la conclusion des accords de branche pour savoir quelle ligne de conduite adopter ».

- **La Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.)** permet à toute personne d'acquérir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle, ou d'un certificat de qualification répertorié par une branche professionnelle, en faisant valider les acquis de l'expérience professionnelle et/ou bénévole. Pour cela, le demandeur doit avoir au moins trois ans d'expérience professionnelle ou bénévole et son activité doit être en rapport avec le diplôme ou titre à finalité professionnelle visé.

Les entreprises se montrent bien plus optimistes sur l'application de la VAE. En effet, les deux tiers d'entre elles jugent positivement la VAE :

- Certaines l'ont déjà utilisé : « Nous l'avons utilisé pour un poste administratif. C'est une bonne mesure qu'il faudra utiliser avec précaution » ou envisagent de le faire « Nous avons commencé à prendre des renseignements car nous voudrions envisager cette possibilité pour la qualification de nos personnels de bas niveau, notamment pour les personnels de cuisine ».
- D'autres voient cette mesure comme une bonne solution pour récompenser le personnel en fin de carrière : « C'est une mesure intéressante pour la personne qui souhaite valider ses acquis d'expérience. Notre politique récompense la fidélité, l'effort et la disponibilité » ou encore « Elle est encore très peu développée au sein de l'entreprise, mais la responsable du personnel pense qu'elle peut être une solution pour les personnes les plus âgées ».
- Enfin une partie des responsables rencontrées souligne la facilité de sa mise en application dans le contexte de l'entreprise : « En ce qui nous concerne, c'est surtout la VAE qui nous intéresse. Elle s'applique très bien à l'entreprise : souple et peu scolaire, elle permet également une mise en confiance de la personne, elle est bien adaptée ».

Une minorité d'entreprises seulement se montre plus circonspecte par rapport à la VAE . La majorité des critiques concerne la lourdeur de cette mesure : « Elle paraît encore trop lourde et trop compliquée dans sa forme actuelle. Il n'y a d'ailleurs pas encore eu de demandes particulières à ce sujet de la part des salariés ».

G/ Le rôle du Conseil Régional dans la formation continue.

Les entreprises interrogées ont été questionnées sur le rôle du Conseil Régional dans la formation continue. Elles se sont en général montrées très prolixes en recommandations. Leurs préconisations s'articulent autour de plusieurs thèmes :

- Un renforcement du rôle de coordinateur de l'appareil de formation. En effet, certaines entreprises pensent que la Région n'a pas encore joué ce rôle jusqu'à maintenant, mais sont en attente : « Nous sommes sceptiques sur le fait que la région puisse coordonner la politique de formation professionnelle. Ce sentiment est peut-être lié au passé. Nous attendons pour voir comment va se positionner la Région sur ce sujet ».
- Un Conseil Régional plus présent au niveau des financements possibles de la formation continue, notamment au niveau des subventions FSE : « Le Conseil Régional doit rendre plus visible et plus accessible aux entreprises les modalités de subvention FSE ».
- Un meilleur suivi des organismes de formation. L'offre de formation sur la Guadeloupe apparaît encore assez inégale en terme de qualité. Pour faciliter la sélection et améliorer l'offre, certaines entreprises réclament une labellisation des organismes de formation par le Conseil Régional : « Le Conseil Régional se doit de centraliser les centres de formation et de contrôler la qualité des animateurs et contenus des cours. Une labellisation des centres de formation semble pouvoir être une piste à développer ».
- Une intervention plus marquée sur la création de nouvelles filières. Les entreprises ont des besoins en formation qui n'existent pas forcément sur la

Guadeloupe. Elles demandent donc au Conseil Régional d'être plus présent sur leurs besoins : « Il doit également être ouvert aux propositions de mise en place de nouvelles formations. Pour cela, il devra tenir compte des différents diagnostics qui permettront l'évaluation des besoins en formation professionnelle sur la Guadeloupe ».

III/ La formation initiale

A/ Sentiment des entreprises par rapport à la formation initiale

La grande majorité des entreprises interrogées se montre assez critique par rapport à la formation initiale en Guadeloupe. Leurs griefs se concentrent autour de trois points :

- Un problème d'adéquation entre les formations et les débouchés : ce décalage est essentiellement du au manque d'information des jeunes : « Il y a un manque d'information au niveau des débouchés des formations existantes, on aiguille mal les jeunes ». Les jeunes choisissent donc leurs formations selon « des effets de mode », ce qui engendre parfois des engouements pour des formations peu porteuses sur le marché de l'emploi : « Il y a actuellement bien trop de BTS Gestion de PME – PMI sur la Guadeloupe par rapport aux besoins des entreprises ».
- Problème de niveau des formations : Quelques entreprises constatent une baisse générale du niveau des formations. Ce nivellement par le bas se traduit par un niveau de lecture et d'écriture souvent décrié par les responsables interrogés : « La formation initiale est en faillite sur des acquisitions de base comme l'écriture et la lecture. Les jeunes font des fautes grossières dans leurs mails. Ils manquent de culture générale ».
- Des jeunes issus des formations initiales en décalage par rapport à la vie en entreprise : Des jeunes associent diplômes et responsabilités automatiques au sein de l'entreprise : « A la sortie du diplôme, les jeunes revendiquent des

postes à responsabilité d'entrée de jeu, or la politique maison consiste à faire commencer les salariés à la base ». D'autres se font des illusions sur leur valeur sur le marché du travail : « Il existe un réel problème en Guadeloupe. Il faut arrêter de laisser rêver les jeunes. Il existe un réel décalage entre la théorie enseignée et la pratique en entreprise. Nos jeunes ont une vision du salaire perçu totalement fausse ».

- Des filières de formation inexistantes sur la Guadeloupe : Certaines entreprises sont confrontées à des problèmes de recrutement sur des métiers ou des secteurs bien spécifiques pour lesquels il n'existe pas de formation sur la Guadeloupe. Il s'agit par exemple du BTS MAVA pour les mécaniciens, du manque de filière spécialisée pour la grande distribution, ou de l'absence de cursus dans le génie industriel.

B/ Les entreprises et l'alternance

Les entreprises guadeloupéennes ont également été interrogées sur le mode de formation en alternance. Celle-ci est encore peu développée sur la Guadeloupe. L'analyse des entretiens confirme que les entreprises sont encore assez partagées sur ce type de formation.

Pour une minorité d'entreprises, l'alternance apparaît comme une solution en matière de formation initiale. Elle permet :

- Une plus grande ouverture sur le monde professionnel : « Les jeunes en alternance sont en général plus ouverts sur le monde professionnel que les jeunes issus des formations en voie scolaire ».
- De mieux adapter les jeunes aux besoins en compétences de certaines entreprises : Certains secteurs ont besoin de temps pour former les jeunes sur des métiers très spécifiques : « Il faut un an pour former un jeune aux métiers. Des jeunes ont déjà été pris en alternance dans notre groupe ». Dans ce cas, l'alternance peut constituer une solution de familiarisation avec la vie et la spécificité du secteur ou de l'entreprise.

Mais la majorité se montre tout de même assez critique vis à vis de l'alternance. Malgré la diversité des critiques, certaines problématiques se dégagent :

- La difficulté d'assurer un bon suivi des salariés en alternance : Les tuteurs sont souvent peu disponibles pour prendre en charge les jeunes dans l'entreprise. Les entreprises sont donc confrontées à la difficulté de trouver un encadrant disponible et compétent : « Il est difficile d'assurer un bon suivi. Il faut avoir un tuteur et une bonne intégration dans l'activité » ou encore « L'entreprise est souvent confrontée à des problèmes de maturité de la part des jeunes salariés en contrat de qualification. Le suivi des jeunes par des tuteurs se révèle indispensable, mais ces derniers n'ont pas toujours beaucoup de temps à leur accorder ».
- Un problème d'implication des jeunes en alternance : Souvent, les jeunes ne connaissent pas vraiment le métier auquel les destine leur formation. La réalité de l'entreprise peut entraîner un découragement et un manque de motivation : « Les jeunes ne sont pas motivés et préparés à leur mission au sein des entreprises. C'est dommageable pour la crédibilité des actions ». Certains ne sont pas prêts à être considérés comme des salariés et non comme des étudiants : « Les jeunes doivent faire preuve de plus de rigueur et se considérer comme des salariés à part entière ». Enfin pour quelques entreprises, certains semblent essentiellement motivés par la rémunération que peut offrir l'apprentissage : « Les jeunes sont nonchalants. Ils ont l'air de ne pas être concernés par ce qui se passe dans l'entreprise et ne viennent, pour la plupart, que gagner leur salaire ».
- Des formations en alternance inadaptées aux besoins des entreprises : cette critique concerne principalement les centres de formation guadeloupéens dont les formations en alternance ne sont pas ou plus adaptées aux exigences des entreprises en terme de contenu et de niveau : « Les formations dispensées par les centres de formation ne sont pas satisfaisantes. Ils doivent se conformer aux réels besoins des entreprises » ou encore « Le niveau des formations en apprentissage n'est pas adapté par rapport aux exigences ».

- **D'autres critiques concernant le fonctionnement de l'alternance :** « Le temps en centre de formation est difficilement compatible avec le statut de salarié en entreprise » ou son image « Les métiers correspondants à l'apprentissage sont dévalorisés » ont également été évoquées, mais par un faible nombre d'entreprises. Une seule entreprise parmi celles rencontrées a évoqué le coût de la rémunération des jeunes en contrat d'alternance . « Nous n'avons pas d'apprentis, alors que ce mode de formation nous semble adapté à notre mode d'organisation...en fait, le problème principal c'est la rémunération des apprentis. On préfère prendre des stagiaires venant de la formation initiale pour des stages non rémunérés ».

Si les critiques concernant l'apprentissage sont nombreuses, les entreprises se rejoignent quant aux améliorations à apporter :

- **Adapter les formations aux besoins des entreprises :** cela passe par un dialogue entre les entreprises, les enseignants et les formateurs : « L'alternance en Guadeloupe est non adaptée. Cette inadaptation est le résultat du non professionnalisme de certains centres. Il faut que les écoles et centres de formation soient en relation permanente avec les entreprises ».

Ce constat est également valable pour le système de formation (voie scolaire et alternance) en général. Les formations sont souvent peu adaptées aux besoins des entreprises. La majorité propose donc une solution :

- **Impliquer et faire connaître aux enseignants la réalité du contexte économique :** Cela passe par des rencontres entre les acteurs du système de formation, à savoir les jeunes, les enseignants et les étudiants : « Il faut que les professeurs comprennent nos méthodes et les entreprises en général pour mieux transmettre aux jeunes l'amour du métier et les règles d'entreprise ; ça commence par le respect de ceux qui les supervisent et les encadrent. Ils doivent donc nous rencontrer au cours de forums de discussions qui pourraient conforter les jeunes dans leurs démarches professionnelles ».

IV/ Les évolutions à attendre

A/ Evolutions à venir et impact sur les métiers

La majorité des entreprises interrogées prévoit des évolutions à venir pour les secteurs dans lesquels elles évoluent :

- Des évolutions liées au développement des technologies : Ce type d'évolution est représentatif du secteur automobile : « Notre secteur utilise énormément de produits fortement technologiques. Nous devons évoluer avec ». Le secteur énergétique est également touché par le développement des nouvelles technologies, notamment avec le développement durable : « Le groupe va s'orienter vers le développement durable en misant sur l'utilisation des éoliennes et de l'énergie solaire ».
 - Impact sur les métiers : Pour l'automobile, les entreprises envisagent « des compétences plus élevées pour nos commerciaux et nos mécaniciens. Par exemple, la réparation des GPS ».

- Des évolutions liées à l'intensification de la concurrence : Pour le secteur de la grande distribution, elle est représentée par « La concurrence des hard discount ». Les entreprises évoluent donc vers plus de flexibilité et d'adaptabilité à la demande pour réagir au plus vite aux besoins du marché. Les entreprises du secteur hôtelier constatent une intensification de la concurrence par les prix. Dans d'autres secteurs, la clef du succès réside dans la différenciation par la qualité du service proposé. C'est le cas, par exemple, du secteur automobile : « on va encore plus miser dans l'avenir sur la qualité du service après vente ».
 - Impact sur les métiers : Pour la grande distribution, il s'agit d'une plus grande polyvalence dans les tâches exécutées : « tous nos métiers en

contact avec la clientèle devront intégrer la notion d'accueil et de service ».

- Des évolutions liées au développement des normes : Dans le secteur du BTP, les entreprises sont soumises à l'évolution des normes de sécurité : « La législation joue beaucoup sur les besoins en formation des salariés, notamment au niveau des normes de sécurité ». Dans le secteur de l'énergie, les entreprises sont plus dans des logiques de certification dans le processus même de production : « Le groupe va être confronté, tôt ou tard, à des problèmes de certification ».
- Impact sur les métiers : Dans le secteur de l'énergie, les entreprises anticipent « l'émergence de nouveaux métiers liés à la qualité des procédures en interne et à l'environnement ».

B/ Difficultés rencontrées

Parmi les entreprises rencontrées, plus de la moitié ont fait part de problèmes clairement identifiés. Ces difficultés sont transversales et ne sont pas représentatives d'un secteur en particulier. Elles peuvent se regrouper autour de 3 thèmes :

- Les départs en retraite : de nombreuses entreprises vont devoir faire face au départ en retraite de leurs salariés dans les années à venir. Ces départs posent tout d'abord des problèmes au niveau de la formation : « Nous allons avoir à faire face à un départ en retraite du personnel dans les années à venir. Nous allons donc devoir former et faire évoluer les personnels de remplacement ». A cela s'ajoute le problème de remplacer des postes nécessitant un savoir-faire pointu. Ce qui est le cas pour certains métiers de la banque : « En 2008, de nombreux postes, dits sensibles, seront concernés par les départs en retraite, principalement pour des postes de back office nécessitant quelques années de pratique. D'où des difficultés à les remplacer ».

- L'absentéisme : Quelques entreprises constatent encore des absences injustifiées de leurs salariés. Ce phénomène est représentatif d'un manque d'implication de certains salariés. Pour palier ce phénomène, quelques solutions ont été développées par les entreprises : « Impliquer au maximum les salariés dans la vie d'entreprise avec un intéressement au chiffre d'affaires, la mise en place d'objectifs à atteindre, des réunions de sensibilisation à la vie d'entreprise, à la valorisation du rôle de chacun dans la vie d'entreprise ». La mise en place de ce système s'est pour l'instant avérée efficace et a entraîné une diminution notable du nombre d'absences injustifiées dans l'entreprise considérée.

- La puissance des syndicats locaux : Les entreprises estiment que les syndicats de salariés sont particulièrement puissants sur la Guadeloupe. Elles se déclarent souvent confrontées à « un manque total de discussion, c'est un dialogue de sourd ». Ces problèmes sociaux se traduisent régulièrement par des grèves, qui handicapent fortement l'économie guadeloupéenne. Lorsque les syndicats des entreprises se montrent modérés, ce sont ceux de leurs prestataires qui ne le sont pas forcément : « Notre magasin s'est retrouvé bloqué pendant plusieurs jours suite à une grève de la sécurité, que nous sous-traitons à une autre entreprise ». Cette interdépendance entre les entreprises décuple les effets négatifs engendrés par les grèves sur l'économie locale. Dans ce contexte, Les entreprises sont particulièrement désireuses de voir la Région intervenir « de manière plus déterminée face aux problèmes de grèves qui paralysent la Guadeloupe ».