

Bref

LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES : ENTRE RÉFLEXE ET STRATÉGIE

Deux démarches peuvent conduire les entreprises à former leur personnel. La première intègre les compétences dans la stratégie globale de l'entreprise et va de pair avec une gestion prévisionnelle de celles-ci. La seconde est plus adaptative : la formation correspond à une réaction au coup par coup face aux changements qui affectent l'entreprise. La formation comme élément d'une stratégie formalisée ne semble pas être une pratique usuelle au vu de la rareté des entreprises mettant en œuvre une gestion prévisionnelle des compétences. Les entreprises n'en sont pas pour autant figées. Elles adaptent les compétences de leur personnel en fonction des changements structurels. Ainsi, les innovations de process ou de produit, comme les démarches qualité, favorisent le recours à la formation continue.

La loi de 1971, qui régissait jusqu'à présent la formation professionnelle continue, a contribué à généraliser l'effort des entreprises en la matière. Cette loi est née dans une période de forte croissance et de relative stabilité des emplois comme des besoins en compétences des entreprises. Depuis, le contexte a changé. Il est plus évolutif, avec une population vieillissante que les employeurs souhaitent plus adaptable et plus engagée. À ces impératifs économiques se combinent des objectifs de promotion sociale afin que chaque salarié puisse bénéficier de formation. Ces objectifs sont encore loin d'être atteints. En effet, l'effort de formation des entreprises, mesuré en heures de cours par personne, reste trop dépendant de la taille de ces dernières (cf. tableau page 2), de leur secteur d'activités et des événements qui les affectent. De plus, à l'intérieur de chaque entreprise, l'accès à la formation des salariés dépend fortement de leur catégorie d'emploi, du type de leur contrat de travail, de leur niveau de formation initiale et de leur sexe. Cette réalité est en partie liée au fait que l'ancien dispositif était ciblé sur l'entreprise, par le biais d'une obligation de financement global de la formation mais sans obligation de mise en œuvre.

L'accord national interprofessionnel de 20 septembre 2003 et la nouvelle loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social, promulguée le 4 mai dernier, ajoutent à ce devoir de l'entreprise un droit propre à l'individu et attaché au contrat de travail. Ils visent de fait à une répartition plus égalitaire de l'effort de formation et incitent les acteurs de la formation à négocier. Le préambule de l'accord insiste sur la nécessité d'une adaptation maîtrisée de l'entreprise à son environnement et souligne, pour ce faire, le rôle des compétences. Cette volonté de maîtriser le changement suppose que les entreprises adoptent une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Or, si la GPEC est souvent abordée dans la littérature, c'est dans une perspective essentiellement prescriptive : il s'agit le plus souvent d'explications des « bonnes pratiques » en la matière, extrapolées de travaux réalisés par des chercheurs en gestion et des consultants, ou d'incitations de la part des pouvoirs publics. Il est plus difficile de trouver des études chiffrées sur l'utilisation de cette démarche qui existe pourtant depuis une trentaine d'années.

Qui pratique la GPEC ?

Une étude menée en 1998 à partir de l'enquête « Réponse » de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale (DARES), relève que la GPEC reste une pratique peu répandue. Elle est mise en œuvre par seulement 8 % de l'ensemble des entreprises. Si l'on considère que la GPEC a pour objectif de mettre en adéquation les compétences nécessaires dans le futur et celles disponibles, on peut s'appuyer sur un indicateur moins exigeant et considérer comme pratiquant une GPEC les entreprises qui déclarent évaluer à la fois leurs besoins futurs en main-d'œuvre ou en compétences et les besoins en compétences de l'ensemble de leur personnel. Sur la base de cette définition, on peut estimer à partir de l'enquête CVTS-2 (cf. encadré page 4), que 15 % des entreprises françaises de plus de dix salariés ont recours à la GPEC. Alors que 25 % de l'ensemble des entreprises déclarent n'évaluer que leurs besoins futurs en main-d'œuvre ou en compétences et 26 % que les besoins en compétences de l'ensemble de leur personnel.

■ Pratiques de GPEC et recours à la formation continue selon la taille des entreprises

	Taille des entreprises, en nombre de personnels						Ensemble
	De 10 à 19	De 20 à 49	De 50 à 249	De 250 à 499	De 500 à 999	1 000 et plus	
Proportion d'entreprises	26 %	49 %	21 %	2 %	1 %	1 %	100 %
Proportion d'entreprises pratiquant une GPEC**	9 %	13 %	23 %	26 %	37 %	42 %	15 %
Taux d'accès à des stages ou des cours*	18 %	25 %	38 %	58 %			46 %
Nombre moyen d'heures de stage ou cours, suivies par personnel et par an	8 heures	8 heures	11 heures	22 heures			17 heures
Proportion d'entreprises formatrices (ayant réalisé au moins une formation quelle qu'en soit la forme, en 1999)							
• parmi celles pratiquant une GPEC**	75 %	86 %	98 %	99 %	100 %	100 %	89 %
• parmi celles ne pratiquant pas de GPEC	54 %	75 %	92 %	96 %	98 %	100 %	73 %

Champ : ensemble des entreprises de plus de dix salariés du secteur privé, hors santé et agriculture.

Source : enquête CVTS-2, données françaises, Céreq, 2004.

* Proportion de salariés ayant suivi au moins un stage ou des cours en 1999. ** Entreprises déclarant avoir évalué à la fois leurs besoins futurs en main-d'œuvre ou en compétences et les besoins en compétences de l'ensemble de leur personnel.

■ GPEC et secteurs d'activités

Proportions d'entreprises déclarant avoir pratiqué la GPEC en 1999, c'est-à-dire avoir évalué leurs besoins futurs en compétences et les besoins en compétences de l'ensemble de leur personnel :



Champ : ensemble des entreprises de plus de dix salariés du secteur privé, hors santé et agriculture. Source : enquête CVTS-2, données françaises, Céreq, 2004.

... Cette proportion varie toutefois considérablement selon la taille des structures. Elle n'est que de 9 % parmi les plus petites alors qu'elle atteint plus de 40 % parmi les plus grandes (cf. tableau ci-dessus). Cela ne signifie pas nécessairement que les petites entreprises sont imprévoyantes en termes de compétences. Dans ces structures, la GPEC peut être en grande partie implicite : l'entrepreneur, qui connaît son marché et son personnel, ne passe pas nécessairement par une procédure formelle d'évaluation ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il néglige les compétences disponibles dans le présent et nécessaires dans le futur.

La GPEC est par ailleurs plus ou moins utilisée selon les secteurs d'activités (cf. graphique ci-contre). Ainsi, plus de 20 % des entreprises des secteurs des postes et télécommunication, de la production et distribution d'électricité, de la finance et de l'assurance, du commerce et de la réparation automobile la mettent en pratique. À l'opposé, elles sont moins de 10 % dans le secteur du commerce de gros ou intermédiaire, dans les industries manufacturières ou dans les industries du textile et de l'habillement. Il faut cependant souligner que les secteurs sont plus ou moins concentrés. Ces proportions sont donc aussi à lire comme un effet de la taille des entreprises qui composent chacun des secteurs.

La pratique d'une GPEC va enfin de pair avec un usage plus fréquent de la formation continue, quelle que soit sa forme (cf. tableau ci-dessus). À partir de cette pratique prospective, l'entreprise peut prendre conscience de certaines lacunes en termes de compétences. La formation constitue alors une réponse. De plus, l'enquête européenne CVTS-2 qui permet d'analyser les différents types de formation mis en place par les entreprises et

pas seulement leur estimation globale (cf. encadré page 4), montre que les entreprises pratiquant la GPEC utilisent une palette beaucoup plus large de formations. Elles ont plus fréquemment que les autres recours aux conférences et séminaires, à la rotation sur poste de travail, aux cercles de qualité ou à l'auto-formation à distance.

De la GPEC à la formation

Plus nombreuses à pratiquer la GPEC, les grandes entreprises sont donc aussi plus prodigues en matière de formation. On constate cependant que la taille des structures, analysée toutes choses égales par ailleurs (cf. encadré page 4), n'a pas le même impact selon les types de formation.

Le stage géré en interne par les entreprises est le type de formation le plus sensible à ce paramètre. La logistique et les compétences nécessaires en termes d'ingénierie de formation peuvent expliquer que, faute de moyens, les petites structures n'utilisent que très peu ce mode de formation. La formation en situation de travail, la rotation sur poste ou encore l'auto-formation à distance sont également très dépendantes de la taille des entreprises, bien qu'il s'agisse là de modes de formation plus souples à mettre en œuvre. En revanche, le stage externe est le mode de formation le plus utilisé quel que soit l'effectif de l'entreprise. L'effet de la taille semble là plafonner dès que les entreprises comptent plus de 250 employés : parmi ces dernières, une écrasante majorité réalise au moins un stage externe chaque année.

L'impact du secteur d'activités sur la formation apparaît moindre si on l'analyse toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire en contrôlant les autres variables et notamment la taille des entreprises. Néanmoins, le secteur de production et distribution d'électricité et de gaz apparaît globalement très formateur. Cela est dû à sa prodigalité en stages externes alors qu'il est en retrait pour ce qui concerne la rotation sur poste de travail. Le commerce et la réparation automobile réalise également beaucoup de stages externes, mais surtout des cercles de qualité et l'auto-formation à distance. La sortie régulière de nouveaux produits à contenu technologique de plus en plus spécifique en est sans doute une raison, mais aussi une organisation en réseaux structurés autour de commanditaires – les constructeurs automobiles – qui amène les petites entreprises du secteur à se comporter comme les grandes.

Des entreprises qui anticipent peu mais réagissent

Les changements qui affectent l'entreprise peuvent découler de sa stratégie ou être plus subis. Ils sont aussi plus ou moins anticipés. Mais qu'il s'agisse d'une innovation technologique ou d'une restructuration, ils ne sont pas sans effets sur la formation. Ainsi, l'innovation de process de production aug-

mente le nombre de formations dispensées au sein d'une entreprise. Cette augmentation concerne tous les modes de formation, mais elle porte plus particulièrement sur la rotation de poste de travail et les stages, internes ou externes.

L'innovation de produit a également un impact favorable sur la propension des entreprises à former. Cet impact est toutefois moins systématique. Les entreprises qui lancent un produit innovant ne sont pas plus nombreuses à effectuer des stages externes ; mais lorsque tel est le cas, le nombre d'heures de stage est plus important. En revanche, elles ont plus souvent recours aux stages internes et, a contrario, changent peu ou pas leur comportement en matière de formation en situation de travail, de rotation sur poste de travail ou d'auto-formation.

Les différences d'impact de l'innovation, qu'elle soit de process ou de produit, sur les modes de formation, peuvent renvoyer à la nature des compétences en jeu : sont-elles disponibles en interne ? Après de quels personnels doivent-elles être diffusées ? L'entreprise peut mobiliser toute une palette de pratiques selon les contextes. Dans certains cas, la formation peut d'ailleurs être déléguée par le fournisseur de la technologie en jeu.

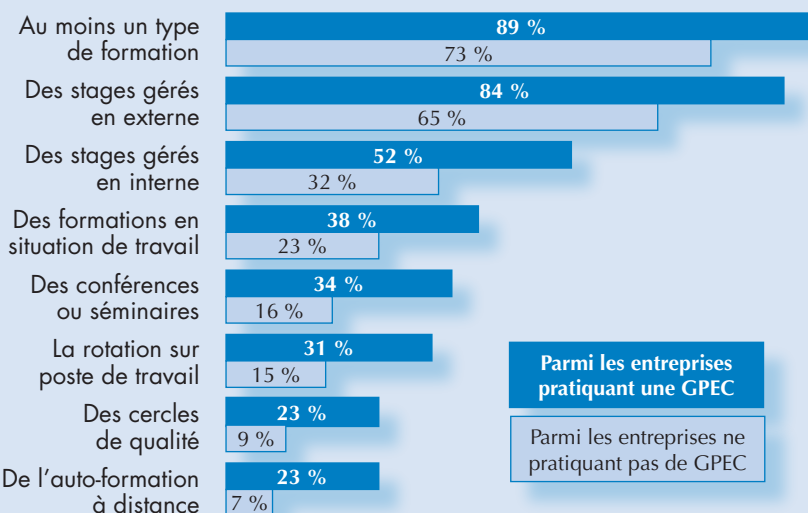
La mise en place de certifications qualité affecte également de manière importante la formation dans l'entreprise. Tous les types de formation sont alors concernés, hormis les conférences et séminaires. Une démarche qualité peut affecter la formation de deux façons. Elle nécessite d'une part la mise en place de formations ayant pour objectif de connaître et mettre en place la démarche. Il peut s'agir, par exemple, d'apprendre le contenu d'une norme ISO. Elle concerne d'autre part l'application de la démarche qualité qui in-

GPEC • Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Sont considérées ici comme pratiquant la GPEC, les entreprises déclarant évaluer à la fois leurs besoins futurs en main-d'œuvre ou en compétences et les besoins en compétences de l'ensemble de leur personnel.

■ Formation et pratiques de GPEC

Proportions d'entreprises ayant réalisé en 1999 :



Parmi les entreprises pratiquant une GPEC

Parmi les entreprises ne pratiquant pas de GPEC

Champ : ensemble des entreprises de plus de dix salariés du secteur privé, hors santé et agriculture.
Source : enquête CVTS-2, données françaises, Céreq, 2004.

tège souvent un volet formation du personnel et un processus d'amélioration continue. Ce second effet d'une démarche qualité sur la formation devrait, a priori, perdurer au-delà de l'obtention d'une certification.

L'anticipation des compétences suppose, pour être pertinente, une évolution de ces compétences et, pour être efficace, une relative prévisibilité. Face à un environnement incertain, une GPEC formalisée peut apparaître trop rigide voire trop bureaucratique. Dans un tel contexte, on peut comprendre que les entreprises adoptent des comportements moins planifiés, plus adaptatifs qu'anticipatifs, qui visent plus une situation satisfaisante qu'un optimum souvent jugé illusoire. Ceci étant, même face à des évolutions plus prévisibles, voire inéluctables tel le vieillissement démographique, l'heure ne semble pas à la prospective. En effet, selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale (DARES), « moins d'un établissement sur cinq gère aujourd'hui sa pyramide des âges de façon anticipée, et cette pratique est surtout répandue parmi les plus grands établissements. Même ceux qui sont le plus confrontés au vieillissement de

leurs effectifs se préoccupent peu de la question et lorsqu'ils prennent des mesures, c'est rarement à titre préventif. »

Au final, peu d'entreprises anticipent leurs besoins de qualification. Ce faisant, la formation est le plus souvent consécutive à des choix qui s'inscrivent dans le cadre de stratégies industrielles plus que dans des politiques plus globales intégrant la gestion des ressources humaines. Ce caractère réactif de la formation, pour naturel qu'il soit, est néanmoins insuffisant car l'employabilité doit être entretenue au-delà des changements qui affectent les entreprises. Ce sont en effet les salariés des structures dans lesquelles « rien ne change » qui sont le plus exposés au risque de chômage, lequel peut alors être de longue durée faute de compétences mises à jour. Le droit individuel à la formation, ouvert par la nouvelle loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social, pourrait devenir un objet de négociation individuelle encadrée collectivement. Ce faisant, il pourrait favoriser la prise de conscience du nécessaire maintien du capital compétence de l'entreprise et rendre la formation plus habituelle au sein de toutes les entreprises et pour tous les salariés.

Renaud Descamps (Céreq).

De l'Europe à la France, enquête sur la formation continue

Les données présentées dans ce *Bref* sont issues de la seconde enquête européenne CVTS-2 (*Continued Vocational Training Survey*) réalisée à l'initiative d'Eurostat, l'office des statistiques européennes. Cette enquête porte sur la formation continue financée, partiellement ou entièrement, par les entreprises en 1999 à destination de leurs salariés. Elle couvre tous les pays de l'Union européenne ainsi que les pays candidats, soit au total près de 25 pays. CVTS-2 repose sur un questionnaire standardisé soumis aux entreprises de plus de dix salariés du secteur privé, hors santé et agriculture. Elle permet d'analyser les modalités de recours à la formation continue et livre des informations quantitatives sur les stagiaires, les volumes horaires, contenus et coûts, des formations.

Cette enquête porte d'abord sur les « stages et cours », c'est-à-dire les formations dispensées par des intervenants extérieurs à l'entreprise et se déroulant hors du lieu de travail. Elle fournit également des informations sur les actions moins formalisées telles l'auto-formation, la formation en situation de travail, les colloques ou les séminaires ayant un objectif de formation, la rotation organisée sur les postes de travail ou encore des cercles d'apprentissage ou de qualité. De plus, les entreprises ont été interrogées sur leur gestion des ressources humaines : évaluation des besoins futurs de compétences, évaluation du

personnel, moyens mis en œuvre pour acquérir les compétences...

L'analyse proposée dans ce *Bref* est centrée sur le volet français de l'enquête européenne CVTS-2 qui a été réalisée par le Céreq et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES). Pour analyser « toutes choses égales par ailleurs », dans la mesure du possible, l'impact de différents facteurs sur la formation, une série de modèles logit binomiaux ont été construits pour chaque type de formation – stages gérés en interne par l'entreprise, stages gérés en externe, formation en situation de travail, rotation sur poste, cercles de qualité, auto-formation, conférences et séminaires. Chacun de ces modèles comporte les variables suivantes : le lancement d'un produit ou service constituant une innovation ou un changement technologique ; l'introduction d'une méthode de production constituant une innovation ou une amélioration technologique ; l'implication dans une opération de fusion, rachat ou restructuration ; l'augmentation ou la réduction de personnel ; les autres changements structurels majeurs ; l'obtention d'une certification qualité ; la mise en place de la réduction du temps de travail ; la taille de l'entreprise ; et son secteur d'activité (selon la nomenclature européenne NACE).

À lire également

- *Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social*, Journal officiel, n° 105, 5 mai 2004.
- « *Management des compétences et construction des qualifications* », S. Monchatre, *Bref*, n° 201, Céreq, octobre 2003.
- « *La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale* », T. Colin, B. Gasser, *Travail et Emploi*, n° 93, janvier 2003.
- « *Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle* », A. Klarsfeld, O. Roques, in *Gérer les compétences*, Vuibert, 2003.
- Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique, C. Minni, A. Topiol, *Premières Synthèses*, n° 5.1, DARES, avril 2002.
- « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives* », P. Gilbert, *Revue française de gestion*, n° 124, juin-août 1999.
- « *Inégalités d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises* », F. Avenir, S. Hanchane, *Formation Emploi*, n° 66, avril-juin 1999.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Hugues Bertrand. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02. Tél. 04 91 13 28 28. Fax 04 91 13 28 80.

<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq