

CEREQ

BRIEF

BULLETIN DE RECHERCHE

JANVIER 1989

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

39

LA FORMATION CONTINUE DANS LES TRANSFORMATIONS D'ENTREPRISES

Quel rôle joue la formation continue dans les entreprises dans cette seconde moitié des années 80 ? Des études antérieures ont montré que le recours à la formation continue est d'autant plus intense que l'entreprise est de grande taille, qu'elle appartient à un secteur capitalistique, qu'elle dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et qu'elle jouit d'une position dominante dans sa filière (les sous-traitants forment moins que leurs donneurs d'ordres). En outre, le personnel d'exécution bénéficie beaucoup moins de la formation continue que les agents de maîtrise, les techniciens et les cadres.

Cependant, le rappel de ces caractéristiques structurelles, guère nouvelles, ne saurait clore le débat sur le rôle de la formation continue comme le montrent les résultats du programme POETE développé par le CEREQ et les centres qui lui sont associés (cf. encadré). En une période où nombre d'entreprises sont confrontées à des mutations technologiques majeures, à une concurrence aiguë et à des pertes de compétitivité importantes, les politiques de main-d'œuvre prennent un caractère stratégique de plus en plus affirmé, au stade des intentions tout au moins.

Trois symptômes des mutations auxquelles sont confrontées les entreprises méritent d'être soulignés :

- **augmentation des taux d'encadrement** (proportions de cadres, techniciens et agents de maîtrise) d'environ cinq points en quatre à cinq ans et forte réduction des effectifs ouvriers, au moins en termes relatifs ;

- **difficultés économiques et financières** dans plus des deux tiers des entreprises enquêtées (cinq d'entre elles ayant, au moins au cours d'une année, un excédent brut d'exploitation négatif ; beaucoup d'autres ont connu une situation particulièrement délicate allant jusqu'à des profits bruts courants avant impôts négatifs dans trois cas) ;

- **renforcement très sensible de la fonction commerciale** dans la plupart des entreprises (forces de vente et

marketing) dans le but de gagner de nouveaux marchés, de stabiliser les relations avec la clientèle et d'ajuster plus soûplement l'organisation productive aux exigences des marchés.

Faire face au court terme et, en même temps, concevoir et construire l'entreprise de demain, tel est donc l'enjeu particulièrement exigeant.

La mise en oeuvre de la formation témoigne de cette ambivalence. Lorsqu'elles s'inscrivent dans des objectifs stratégiques de court terme - adaptation à de nouveaux automatismes ou à des exigences renforcées de qualité -, les actions de formation touchent une très forte proportion du personnel d'exécution et reposent sur le principe de la "cascade". On forme d'abord un nombre limité d'agents de maîtrise lors de stages assez longs, lesquels

Le CEREQ a développé dans les années récentes un Programme d'observation de l'emploi et du travail dans les entreprises (POETE). Ce Programme, réalisé en collaboration avec les équipes universitaires associées au CEREQ, a bénéficié, pour son lancement, du soutien du PIRTEM du CNRS, du Programme Technologie-Emploi-Travail du ministère de la Recherche et de la Direction de la recherche du ministère de l'Éducation nationale. Il consiste en l'observation, par enquêtes directes, approfondies et répétées, d'un petit panel d'entreprises industrielles, une trentaine au total. Les enquêtes ont donné lieu à la réalisation d'un dossier volumineux ordonnant l'ensemble des matériaux (entretiens, statistiques, documents...) et à l'élaboration de monographies de synthèse.

L'entreprise a été observée non seulement sous des angles particuliers - salaires, organisation du travail, gestion de l'emploi... - mais aussi, plus globalement, en tenant compte des dynamiques économiques et commerciales qui la traversent. Il faut alors rechercher les logiques qui président à la mise en place de nouvelles formes d'organisation et de gestion de la main-d'œuvre et des qualifications.

Les résultats présentés ici concernent dix-sept entreprises dont les monographies sont publiées ou en voie de l'être (cf. CEREQ COMMUNICATION).

assurent ensuite la formation du personnel d'exécution. Les coûts et les temps correspondants ne sont pas toujours comptabilisés. Il est en effet souvent difficile de les isoler du processus de réorganisation du travail (exemple des tâches assumées en double : un formateur, un formé).

A l'inverse, la poursuite d'objectifs de plus long terme - réorganisation du travail et création de nouveaux types d'emplois ouvriers (conducteurs de machines automatisées) - s'appuie sur des formations beaucoup plus lourdes mais auxquelles n'accèdent que de faibles effectifs. La préparation de CAP en unités capitalisables (formule qui consiste à certifier les acquis) se rencontre de plus en plus fréquemment. Les exigences organisationnelles et pédagogiques de l'individualisation des cursus constituent un frein important qui n'est pas sans rapport avec l'extrême faiblesse des instruments d'évaluation de la formation. Néanmoins, on citera le cas de cette formation mise en oeuvre avec l'aide de l'AFPA. Précédée par une analyse préalable des modes opératoires, elle cherchait à apporter confiance et capacité d'initiative aux ouvriers concernés. N'est-ce pas un préalable à une "détaylorisation" permettant de conjuguer "modernisation économique" et "modernisation sociale" ainsi qu'en appelait déjà en 1983 le IXème Plan ?

Trois types d'évolution des entreprises se dégagent, le recours à la formation continue ne se laissant jamais enfermer dans une caractérisation simple. La période peut être qualifiée d'"expérimentale", marquée par des compromis diversifiés entre des contraintes structurelles souvent fortes et des tentatives de transformation parfois ambitieuses des qualifications.

Entreprises dynamiques, formation continue en devenir

Ces entreprises, de taille moyenne, se caractérisent par une forte croissance de leur activité. La création d'emplois est assez remarquable, en particulier dans les deux PME de l'électronique. Les investissements soutiennent un renouvellement rapide des équipements. Mais l'effort des entreprises intègre des composantes "immatérielles" tout aussi déterminantes : investissements commerciaux (par exemple, lancement d'une marque et d'un réseau de commercialisation par les entreprises d'ameublement et de fermetures), recherche d'une plus grande polyvalence du personnel d'exécution, innovations organisationnelles (équipes de projets) qui tentent de limiter le poids des principes hiérarchiques, lancement d'une politique de communication active.

Tableau 1
Profil d'emploi des entreprises dynamiques

Secteur d'activité (NAP 100)	Effectifs	TMVA *	Taux d'encadrement	Effort de formation 1980 **	Effort de formation 1985 **
Electronique prof.	299	+ 16	32	1,8	2,6
Electronique prof.	159	+ 10	58	1,1	3,1
Ameublement	385	+ 1,9	18	2,2	1,1
Parachimie	225	+ 3,7	37,5	1,1	0,8
Etudes conseils	130	+ 16,3	51	1,1	1,4
Bâtiment ***	356	+ 1,1	15	1,3	1,7

Source : POETE

* Taux annuel moyen de variation sur 1980-1985 ou 1981-1986.
 ** Ou année la plus proche, souvent 1981 et 1986.
 *** Y compris les établissements filialisés.

La formation continue devrait logiquement accompagner ces changements. Or, le lien n'a rien de systématique, à une exception près. Certaines entreprises restent même au minimum de l'obligation légale (1,1%) (1) ou guère au-dessus. Y contribuent :

- une raison structurelle : le poids des apprentissages traditionnels sur le tas pour le personnel ouvrier dans les entreprises de faible taille ou dans des secteurs comme l'ameublement ;
- une cause plus conjoncturelle : l'accent mis sur le recrutement. Très actif pour les techniciens et cadres, le recrutement apporte les compétences nouvelles recherchées et tient donc lieu de politique de formation. Les stages sont peu nombreux et très ciblés techniquement pour répondre à des besoins immédiats.

(1) 1,2 % de la masse salariale depuis 1987.

Mais, progressivement, d'extensive (exploitation du créneau initial) la croissance devient plus intensive et l'ancienneté du personnel s'accroît. La formation continue se fait alors plus impérieuse. Elle doit contribuer à la réadaptation du potentiel de l'entreprise aux prévisions faites sur ses marchés futurs : l'appui de projets ponctuels ne suffit plus mais s'intègre dans une démarche plus anticipatrice qui ne peut négliger un personnel d'exécution particulièrement concerné par les réorientations stratégiques. L'application de ce schéma idéal est souvent tâtonnante. Par contre, l'une des entreprises de l'électronique professionnelle offre l'exemple éclatant de l'articulation réussie entre recrutement externe et mise en oeuvre d'une formation continue de moyen terme. Il est vrai que les aides publiques y ont fortement contribué.

Entreprises en recomposition structurelle, dynamisme de la formation continue

Ces grandes entreprises intégrées dans des groupes ont toutes, à des degrés divers et à des moments différents (les unes au début de la décennie, les autres plus récemment), rencontré des difficultés sérieuses : saturation relative des marchés, concurrence aiguë en raison, par exemple, d'une déréglementation ou du développement de produits de substitution... Deux variantes stratégiques se dégagent : l'une consiste à accélérer la substitution du capital (équipements automatisés) à du travail d'exécution peu qualifié (dans l'une des entreprises, la proportion d'OS dans les effectifs totaux est passée en quelques années de 39% à 12%) ; étroitement spécialisées par leurs groupes sur des produits peu évolutifs, vendus sur des marchés stagnants (cas type des ampoules électriques), ces entreprises sont appelées à réaliser des gains de productivité importants et donc à diminuer très sensiblement leurs effectifs dans le cadre de plans sociaux pluriannuels. L'autre variante, plus offensive, s'appuie sur une évolution du couple marchés-produits (remontée dans la gamme pour l'entreprise des textiles artificiels, lancement de nouveaux produits par l'entreprise de presse). Mais le point le plus notable - commun aux deux types de stratégies - tient dans la tentative d'agencer, sur le moyen terme, des ajustements immédiats et des transformations structurelles.

Le rapatriement de sous-traitance, le recours aux contrats à durée déterminée et surtout la suppression d'emplois contribuent au rétablissement de la situation économique (gains de dix points en moyenne sur le taux de marge). La baisse de l'emploi est obtenue moyennant un coût social réduit et repose sur des incitations financières aux départs volontaires et, plus encore, sur des préretraites et des conventions d'adaptation et de formation du Fonds national de l'Emploi (FNE). Ce recours à la ressource publique se prolonge dans des actions plus positives destinées à construire l'entreprise de demain. Le travail non

Tableau 2
Profil d'emploi des entreprises en recomposition structurelle

Secteur d'activité (NAP 100)	Effectifs	TMVA *	Taux d'encadrement	Effort de formation 1980 **	Effort de formation 1985 **
Construction élect.	2 565	- 6	19	2,2	3,8
Biens intermédiaires	3 901	- 10,6 ***	32	1,9	3,4
Boissons alcool	2 859	0	29	2,2	3,6
Electronique prof.	4 748	+ 2,6	53	2,1	3,7
Imprimerie, presse	1 035	+ 3,7	52	1,7	2,2
(Services culturels)	(972)	(+ 0,6)	(74)	(3)	(6,6)

Source : POETE

* Entre parenthèses : Etablissement public industriel et commercial (EPIC) en partie subventionné.

** Taux annuel moyen de variation sur 1980-1985 ou 1981-1986.

*** Ou année la plus proche, souvent 1981 et 1986.

**** Y compris filialisation de certaines activités. Appartenance sectorielle non communicable.

qualifié y occupe une place de plus en plus réduite. Par contre, se développent de nouvelles filières ouvrières autour de la figure type qu'est le conducteur de machines automatisées polyvalent. Les lignes hiérarchiques commencent à être sensiblement allégées. Cette "détaylorisation" de l'organisation s'appuie sur une politique de formation ambitieuse. Quantitativement, l'effort n'est pas nouveau mais il s'intensifie (de plus d'un point de la masse salariale). Les formations dites de "confort" sont remises en cause au profit d'actions très articulées au projet technico-organisationnel : formations lourdes parfois certifiées (CAP en unités capitalisables) pour former les nouveaux opérateurs (mais en nombre réduit), stages destinés à une maîtrise appelée à évoluer dans une organisation moins taylorienne et, enfin, actions de formation concernant le plus grand nombre mais de courte durée. Elles constituent la première étape d'une amélioration de la qualité : sensibilisation aux objectifs poursuivis et préparation du lancement de cercles de qualité.

Néanmoins, cet effort sera-t-il suffisant pour assurer le passage d'une configuration productive à l'autre compte tenu du vieillissement du personnel et du faible niveau de formation initiale ? Malgré les réductions antérieures d'effectifs, le personnel se fait plus "ancien" en raison de l'arrêt quasi total de l'embauche dans certaines entreprises parfois depuis dix ans (dans l'une, la proportion du personnel d'une ancienneté supérieure à dix ans passe de 72% à 82% en moins de trois ans).

Entreprises sans projet, absence ou inefficacité de la formation

Ces entreprises (2) de taille et de secteurs variés, disposent de marges de manoeuvres singulièrement réduites : non pas que, dans tous les cas, elles aient été contraintes sur un très court terme par leurs marchés comme peuvent l'être des sous-traitants dominés, mais leurs choix stratégiques ont parfois été arrêtés trop tard

(2) l'une est une PME de la construction électrique dont la situation emprunte également certains traits au profil précédent.

Tableau 3
Profil d'emploi des entreprises sans projet

Secteur d'activité (NAP 100)	Effectifs	TAMVA *	Taux d'encadre- ment	(en %)	
				Effort de formation 1980 **	Effort de formation 1985 **
Electronique prof.	786	0	62	1,1	4,6
Verre	1 848	- 10,9	30	1,3	2,6***
Electronique prof.	180	- 6,7	30	1,2	3,6
Distribution	1 213	- 0,5	27	1,2	1,2
Construction élect.	55	- 5,9	18	1,3	1,4

Source : POETE

* Taux annuel moyen de variation sur 1980-1985 ou 1981-1986.

** Ou année la plus proche, souvent 1981 et 1986.

*** Y compris formations lourdes de reconversion externe.

ou même pas du tout. Elles risquent d'être conduites à réaliser une recomposition structurelle dans des laps de temps très réduits ou alors de poursuivre une décroissance des effectifs - déjà bien commencée - dans le cadre d'ajustements quantitatifs successifs. Ces entreprises appartiennent à des groupes. Elles ont parfois changé de main à plusieurs reprises en quelques années comme cette entreprise de l'électronique. Ces fluctuations, ou l'incapacité du groupe à tracer des perspectives claires, font que l'entreprise ne parvient plus à mobiliser efficacement des compétences techniques non négligeables. La désarticulation de l'économique, du productif et de l'emploi ne cesse de s'accroître. Il est symptomatique que les deux entreprises dont le taux d'encadrement baisse se situent dans cette catégorie.

Les ajustements sur la main-d'oeuvre ont été insuffisants pour redresser des situations compromises sur les marchés par manque de compétitivité : coûts plus élevés, qualité insuffisante des produits, capacité d'innovation réduite. Dans un tel contexte, la politique de formation continue perd l'essentiel de sa signification. A terme initialement, elle le reste ; plus importante traditionnellement, elle ne parvient pas à s'inscrire dans une stratégie de moyen terme, quels que soient les efforts entrepris.

Le lien performances économiques - formation continue s'avère particulièrement complexe. Souvent les entreprises les plus efficaces ne sont pas les plus forma-

trices. A l'inverse, un haut niveau de dépenses de formation ne prémunit pas contre les mécomptes économiques. Ce constat paraît moins paradoxal si l'on considère les trajectoires d'entreprises. En cas de forte croissance des effectifs, la politique de recrutement se substitue largement à la formation continue qui n'intervient que pour répondre à des besoins ponctuels. La stabilisation progressive accroît l'importance de la formation continue. A l'inverse, l'arrêt prolongé de l'embauchage conduit à accorder une place déterminante à la formation continue dans les stratégies de réorganisation du travail.

Eric Verdier

BIBLIOGRAPHIE

CEREQ, *Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises*, volume annuel, La Documentation Française.

Dayan J.L., Géhin J.P., Verdier E. (1986), "La formation continue dans l'industrie", in *Formation Emploi* n°16 (octobre-décembre), La Documentation Française.

Géhin J.P., Méhaut Ph. (1988), "Former et mesurer" in *Actualités de la Formation Permanente* n°96 (septembre-octobre).

Géhin J.P., Verdier E. (1988), "Après 16 ans d'obligation légale ... la formation professionnelle continue dans les entreprises" in *Actualités de la Formation Permanente* n°93 (mars-avril).

Géhin J.P., Jansolin P., Verdier E. (1988), "Où en est l'effort de la formation continue des entreprises ?", *BREF* n°32, CEREQ.

Grando J.M., Verdier E. (1988), "L'électronique professionnelle et la formation : ambivalence d'un secteur de pointe", in *Formation Emploi* n°21 (janvier-mars 1988).

Le CEREQ présente ses meilleurs vœux pour 1989 à ses lecteurs.