

## Les entreprises belges face à la formation

par Claire de Brier

*En Belgique, une législation peu contraignante en matière de formation continue et pas de recueil de données statistiques systématique. Pourtant les entreprises forment leurs salariés. L'enquête réalisée par l'auteur évalue cet effort – mesuré en heures – et son intensité en fonction des caractéristiques des entreprises et des catégories sociales : il n'y a pas de différence majeure avec la situation française...*

### ETAT DE LA QUESTION

En France, les recherches menées sur les pratiques de formation en entreprise ont alimenté une banque de données qui permet à l'heure actuelle de mener des analyses approfondies sur la question. Il n'en va pas de même en Belgique, où aucune donnée statistique n'existe à ce propos. Outre le peu de continuité dans les politiques de recherches scientifiques, c'est principalement le manque de performance de l'outil statistique privé et public qui permet d'expliquer la pauvreté de l'information en ce domaine. D'autre part, la législation belge sur la formation d'adultes ne couvre que les initiatives individuelles, à savoir les congés-éducation payés<sup>1</sup> : l'employeur est tenu d'accorder aux travailleurs les heures de congé auxquelles ils ont droit en contrepartie de l'effort de formation fourni en dehors des heures de travail. Cette orientation de la loi peut être interprétée comme volonté du législateur, ou d'un des partenaires sociaux, de laisser la responsabilité à la personne qui souhaite se former par et pour elle-même. Cette dernière garde, dès lors, tout contrôle tant

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

<sup>1</sup> Section 6 du chapitre IV de la loi de redressement du 22 janvier 1985, *Moniteur belge* du 24-01-85.

sur les modalités d'accès que sur le choix des formations qui l'intéressent. On sait cependant qu'il ne suffit pas d'avoir obtenu un droit pour oser l'exercer<sup>2</sup>.

Cette législation est donc, tout compte fait, peu contraignante pour les employeurs belges au regard, par exemple, de la situation de leurs homologues européens, notamment les Français.

Le vide laissé par le législateur en matière de formation en entreprise a pour corollaire l'absence de données fiables sur les actions menées et donc l'impossibilité d'en suivre l'évolution. Cependant, les employeurs n'ont pas attendu le législateur pour organiser et financer des formations pour leur personnel, et ces pratiques se développent. L'élargissement de l'offre privée de formation (Charlier, 1988) qui, selon une bonne logique économique, doit répondre à une demande exprimée sur le marché est un indice parmi d'autres de ce développement.

L'importance accrue du phénomène et la nécessité pour chacun des acteurs concernés de le com-

<sup>2</sup> Selon une enquête réalisée en 1977, moins de 10 % des étudiants-travailleurs de l'enseignement de promotion sociale revendiquent et utilisent leur droit au crédit d'heures. Nous avons tout lieu de croire, d'après les informations récoltées lors de notre enquête, que ce pourcentage n'a pas augmenté ces dernières années.

prendre rendaient indispensable une investigation systématique de ce terrain jusqu'alors balisé de données floues et incomparables entre elles.

Il s'agissait donc prioritairement d'évaluer l'ampleur de l'effort consenti par les employeurs et de répondre à plusieurs questions. Les premières questions étaient d'ordre strictement descriptif : quelle est l'étendue des actions, en nombre d'heures et de personnes concernées ? quel est le public cible et quels sont les objectifs poursuivis ? Les autres, plus analytiques, cherchaient à identifier, au niveau de l'entreprise, notamment par le public visé et les contenus dispensés, les logiques patronales sous-jacentes aux actions menées.

Une enquête a été menée auprès de quatre-vingts entreprises belges afin de récolter ces données de base inexistantes jusqu'alors (cf. encadré).

### La méthode de travail

L'enquête par interviews semi-directives a été menée auprès des responsables de formation ou de personnel ou toute autre personne ayant dans ses attributions la gestion de la formation. Les informations ainsi recueillies ont été complétées par une enquête statistique relative aux nombres d'heures de formation dispensées au cours de l'année 1985 et aux catégories de personnel concernées.

La classification des formations par contenu a été élaborée en fonction de celle utilisée dans quelques grandes entreprises et précisées selon certaines de nos hypothèses. Huit types de formation ont ainsi été différenciés :

- formation technico-professionnelle axée directement sur l'exercice du métier ;
- formation générale cherchant à transmettre un bagage cognitif et à améliorer les connaissances générales qui débordent celles utiles au poste de travail ;
- formation comportementale axée sur un travail de la personne sur elle-même, visant à améliorer son comportement au travail ;
- formation commerciale liée à la vente, technique de vente et argumentaire ;
- formation en langue ;
- formation en informatique ;
- formation à la sécurité ;
- formation centrée sur des actions « qualité ».

Les catégories professionnelles sont celles généralement utilisées en Belgique, à savoir cadres, employés, contremaîtres, ouvriers qualifiés et ouvriers non qualifiés.

### Le terrain d'enquête

Un échantillon raisonné de quatre-vingts entreprises a été constitué en tenant compte principalement de deux critères : la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Seules des entreprises d'au moins 50 salariés ont été approchées. Elles se répartissent entre quatre groupes équivalents : de 50 à 100, de 100 à 500, de 500 à 1 000 et plus de 1 000 salariés.

En ce qui concerne le secteur d'activité, une attention particulière a été apportée au fait d'avoir au moins une grande et une petite entreprise de même secteur. De ce fait, tous les secteurs ne sont pas représentés. Nous ne prétendons pas avoir un échantillon exhaustif à ce propos mais représentatif de la diversité du tissu industriel belge. Les différents secteurs représentés sont : raffinage du pétrole, industries de combustibles nucléaires, distribution de gaz, extraction de minéraux, minéraux non métalliques, industrie du verre, chimie, fabrication métallique, machine de bureau, automobiles, alimentation, tabac, textile, cuir, papier, édition, caoutchouc, diamant, bâtiment, commerce de gros et de détails, transports, banques, assurances, services aux entreprises.

Les entreprises se situent sur l'ensemble du territoire belge, Flandre, Wallonie et Bruxelles, quel que soit le régime linguistique.

La sélection des résultats présentée ici permet, à partir de quelques indicateurs clés, de faire le point sur la formation dans les entreprises interrogées, d'identifier les orientations majeures des pratiques inventoriées pour une année.

### DÉFINIR LA FORMATION

D'une manière générale, la formation peut être définie comme un processus d'apprentissage de connaissances, d'aptitudes ou de comportements qui constituent autant d'acquis pour un individu. La formation en entreprise repose sur « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures* » (Sekiou, 1986).

Sainsaulieu considère que « *si la formation pour adultes réapparaît sans cesse sous de nouvelles formes historiques, c'est qu'elle apporte un outil pratique pour reconstituer une rationalité d'entre-*

*prise mise en danger par des changements imprévus ou trop rapides.*» Il aborde les différentes actions comme autant de réponses ponctuelles, contraintes ou, au contraire, anticipées à des dysfonctionnements organisationnels divers. En ce sens, il considère la formation comme un outil à la disposition des dirigeants d'entreprise ou des gestionnaires du personnel (Sainsaulieu, 1981), utilisé le plus souvent pour faire face à ces dysfonctionnements.

Il nous semble cependant que, même si la formation peut constituer un palliatif, certaines pratiques peuvent être considérées comme des « processus normaux » du fonctionnement de l'entreprise, notamment celles qui visent l'apprentissage de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être utiles dans l'exercice des métiers.

La spécificité de certains savoirs véhiculés dans l'entreprise apparaît, à notre sens, comme une des toutes premières raisons d'être de la formation en entreprise.

Certains savoirs, qu'ils soient liés aux produits ou aux modes de production, s'enracinent et ne prennent corps qu'au sein de l'organisation qui les produit. Ils ne pourraient donc être relayés par aucun système de formation autre que celui développé dans l'entreprise elle-même, qu'il soit formalisé ou non.

Sans entrer plus avant dans cette problématique, notons un premier lien entre formation, attachement de la main-d'œuvre et politique de personnel. Il va sans dire que la spécificité des produits ou des modes de production entraîne, pour l'employeur, un intérêt, une volonté ou une nécessité de « fidéliser » le personnel qui les maîtrise. Ce qui l'amène à orienter la politique de gestion dans ce sens (de Brier, 1990).

### LE FORMEL ET L'INFORMEL

Les pratiques de formation en entreprise recouvrent diverses modalités de transfert/acquisition de savoirs par un individu en situation de travail. Ces modalités peuvent être plus ou moins formalisées et plus ou moins volontaires. Il convient de préciser ce qui a été pris en considération dans le cadre de ce travail et, par là même, de définir notre objet empirique.

Le critère décisif qui permet de clarifier la frontière entre formation formelle et informelle se situe, nous semble-t-il, dans l'existence ou non de lieux, de temps et de partages de responsabilités propres à des situations de formation.

Selon ce principe, on peut convenir que les procédures informelles regroupent d'une part, les for-

mations implicites qui découlent automatiquement du fonctionnement organisationnel et d'autre part, l'ensemble des procédures informelles de formation sur le tas, volontairement mises en œuvre pour activer le processus d'apprentissage (ou effet formateur) qui accompagne l'acte de production (stage, rotation aux postes de travail, doublure...).

Les procédures formelles regroupent *a contrario* les actions explicitement définies comme actions de formation : celles pour lesquelles les lieux (classe ou salle de cours), les temps (improductifs) et les relations interpersonnelles (relations pédagogiques) sont clairement différenciés d'autres situations qui ne sont pas exclusivement réservées à l'apprentissage. Il s'agit d'actions de formation de type scolaire : des activités spécifiques qui visent un transfert de connaissances d'un individu désigné (le formateur) vers des travailleurs d'une ou plusieurs organisations (les personnes en formation ou stagiaires).

Les contenus des formations peuvent être plus ou moins techniques ou généraux et plus ou moins directement liés à l'activité professionnelle des personnes en formation. Cependant, ils ne se confondent pas avec l'expérience professionnelle qui procède d'un autre mode d'apprentissage.

Dans les analyses qui suivent, seules les procédures formelles ont été comptabilisées. Le recours à cette définition très limitée ne donne qu'une idée partielle du dispositif de formation en entreprise, il offre cependant l'avantage de circonscrire clairement les pratiques prises en considération et donc de permettre les comparaisons interentreprises.

### L'AMPLEUR DE L'EFFORT CONSENTI PAR LES EMPLOYEURS

Les indicateurs financiers généralement utilisés pour évaluer les dépenses de formation d'une entreprise (pourcentage de la masse salariale) n'ont pu être récoltés dans un nombre suffisant d'entreprises de notre échantillon<sup>3</sup>.

C'est donc uniquement sur la base des variables relatives aux heures de formation et au personnel concerné que l'on a pu appréhender l'ampleur du phénomène.

La démarche heuristique a consisté à inventorier l'ensemble des actions de formation menées dans chacune des entreprises visitées et ce pour 1985. Cet inventaire a été réalisé de manière à pouvoir

3 Dans la moitié des entreprises visitées, aucun budget n'est prévu officiellement pour la formation. Seule la moitié des responsables de formation ou de personnel rencontrés ont été à même de citer un montant même approximatif des dépenses de formation totalisées pour l'année écoulée.

différencier les formations selon leur contenu et selon les catégories de personnel visées.

### LES TYPES DE FORMATIONS DISPENSÉES

Dans la mesure où aucune nomenclature officielle n'existait, nous avons défini nous-mêmes les différents types de formation. Cette classification s'inspire, en partie, de distinctions utilisées dans certaines entreprises, mais également, et pour une large part, d'une logique de différenciation liée à nos hypothèses de travail.

Plusieurs critères ont été pris en considération :

— le contenu à proprement parler, qui rejoint, mais d'assez loin, une répartition par discipline scientifique ;

— le caractère général ou spécifique de la discipline. Il importe ici de voir si le contenu de la formation a un lien direct ou non avec l'exercice de la profession. Cette question rejoint celle de la finalité de la formation : vise-t-on à accroître les connaissances (initiation, approfondissement, sensibilisation) ou cherche-t-on, avant tout, à transmettre le minimum de connaissances nécessaires afin qu'au terme de la formation, la personne puisse occuper correctement son poste de travail ?

— le caractère transférable ou non du contenu des formations d'un poste de travail à l'autre ou d'une entreprise à l'autre. Cette dimension est importante pour cerner l'enjeu des formations dispensées par l'entreprise, à savoir sa dimension « qualifiante ». Par le fait de suivre des formations pendant les heures de travail, la personne accroît-elle l'ensemble de ses connaissances, élevant ainsi son niveau de formation et sa qualification, et ce d'une manière qui ne prête pas à confusion, ou est-elle simplement en train de s'adapter à son poste de travail (ou à une filière de postes) spécifique à l'entreprise qui l'emploie ?

Ces deux derniers critères renvoient à une problématique théorique souvent malaisée à transposer sur le terrain. Ils nous ont principalement servi à différencier les deux premiers types proposés : les formations technico-professionnelles et les formations générales.

Sont prises comme formations technico-professionnelles, toutes celles pour lesquelles le lien direct avec le poste de travail occupé est très clair. Selon notre logique de classement, celles-ci peuvent être considérées comme étant *a priori* moins transférables que les autres parce que directement déterminées par la spécificité du métier ou du poste de travail.

Les autres formations véhiculent des savoirs (formations générales, langues), savoir-faire (formations commerciales, informatique) ou même savoir-être (formations comportementales, sécurité, qualité) qui peuvent être valorisés à d'autres postes dans une autre entreprise.

La répartition du total des heures de formation recensées lors de notre enquête est la suivante :

Tableau 1  
**Répartition, par type de formation, du total des heures de formation dispensées dans les entreprises visitées**

(en %)

Formation technico-professionnelle	48,1
Formation générale	13,0
Formation comportementale	8,9
Formation commerciale	5,2
Formation langue	5,8
Formation informatique	12,0
Formation sécurité	2,1
Formation qualité	4,8
	100,0

Une large part de ces heures a donc un caractère directement utilitaire et est étroitement liée à l'exercice du métier. C'est bien entendu le cas des formations technico-professionnelles qui représentent la moitié du volume global mais c'est aussi celui des formations en informatique, des formations commerciales ou des formations à la sécurité dont l'employeur ne peut se dispenser pour avoir le personnel compétent dont il a besoin. Elles sont en quelque sorte incontournables. Les autres types de formation sont, selon notre hypothèse, plutôt conditionnées par des options prises en matière de gestion des ressources humaines. Les formations générales, comportementales, une part même des formations en langues et des formations à la qualité peuvent être organisées dans le but non seulement de transmettre des connaissances indispensables, mais aussi de donner au personnel les moyens de se réaliser et de se développer au sein de l'organisation. Elles sont donc mises en œuvre moins sous la pression d'une contrainte technico-organisationnelle que par un choix délibéré de l'employeur.

## ESPÉRANCE DE FORMATION ET TAUX D'ACCÈS

L'espérance mathématique annuelle de formation indique le nombre d'heures de formation par an qu'un salarié d'une entreprise est en droit d'attendre.

$$\text{Espérance de formation} = \frac{\text{nombre de personnes} \times \text{nombre d'heures pour chaque action}}{\text{effectif total}}$$

Celles calculées pour les entreprises que nous avons visitées varient entre 0 et 56,4 heures<sup>4</sup>, avec une moyenne de 11 heures et demie et une médiane de 7,4 heures. Cette distribution indique la très grande diversité de situations entre les entreprises.

Cette diversité se retrouve dans la distribution du taux d'accès. Cet indicateur reprend, en pourcentage, le nombre de personnes (différentes) qui ont suivi au cours de l'année au moins une heure de formation, rapporté à l'effectif global. Ceux de notre échantillon varient entre 1,6 et 100 % du personnel occupé avec une moyenne de 26,8 % et une médiane qui se situe à 17,3 %.

Ceci signifie donc que si à peu près un quart des salariés occupés dans les entreprises en question ont accès à au moins une heure de formation par an, dans la moitié des cas, le taux d'accès ne dépasse pas 17,3 % des salariés.

Les travailleurs du secteur privé en Belgique ne sont donc pas tous égaux face à la formation permanente en entreprise.

- Un accès différencié par catégorie professionnelle

Le premier élément discriminant à cet égard est la catégorie professionnelle du salarié.

La répartition des types de formation par catégorie et les données relatives aux taux d'accès permettent de différencier clairement les groupes de salariés.

En relativisant la part des heures de formation dispensée aux travailleurs de chacune des catégories professionnelles (tableau 2), par rapport à la part que constitue cette catégorie sur l'ensemble de l'effectif, on remarque que les cadres sont fortement privilégiés au détriment des employés et surtout des ouvriers.

Tableau 2  
Répartition des heures des différents types de formation par catégorie de personnel

Formation	Cadres	Employés	Contremaîtres	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Total
Technico professionnelle	18,5	24,5	1,0	28,9	27,1	100
Générale	46,7	17,5	2,7	6,8	26,3	100
Comportementale	62,1	27,0	3,9	1,4	5,6	100
Commerciale	15,1	84,9	0,0	0,0	0,0	100
Langue	42,4	50,8	0,0	6,6	0,2	100
Informatique	45,9	47,8	0,4	1,9	4,0	100
Sécurité	23,6	15,6	11,1	27,0	22,7	100
Qualité	26,8	12,7	8,8	4,7	47,0	100
Total	31,1	30,5	1,9	16,3	20,2	100

Sur le total des heures recensées :

— 31,1 % sont destinés aux cadres (qui représentent approximativement 11,4 % du total des effectifs) \* ;

— 30,5 % sont destinés aux employés (et techniciens) qui représentent 36,1 % du total des effectifs ;

— 38,4 % sont réservés aux personnels de production, qualifiés ou non, et à leur encadrement qui représentent ensemble 51,8 % du total des effectifs.

\* Ces pourcentages se réfèrent à la répartition du personnel des entreprises visitées, en fonction des informations qui ont pu y être récoltées et qui, rappelons-le, n'étaient pas toujours précises.

Notons la présence d'entreprises de services qui n'occupent que des employés et des cadres.

Les différences entre les taux d'accès de chacune des catégories permettent de constater que d'une manière générale, plus on est qualifié, plus on a de possibilité de parfaire sa formation durant sa vie professionnelle. Les taux d'accès observés sont

beaucoup plus élevés pour les fonctions d'encadrement que pour les employés ou les fonctions de production.

Les écarts entre les moyennes et les médianes pour l'ensemble des catégories professionnelles, excepté celle des cadres, confirment de grandes différences de situations d'une entreprise à l'autre.

<sup>4</sup> Abstraction faite d'un cas particulier où l'espérance de formation atteint 171 heures pour l'année étudiée.

Cette distribution est loin d'être normale. Elle est plutôt marquée, notamment pour les ouvriers, par plusieurs cas extrêmes c'est-à-dire des taux d'accès nuls ou, au contraire, de 100 %.

Tableau 3  
**Moyenne et médiane des taux d'accès  
 des différentes catégories de personnel  
 à la formation**

	(en %)	
	Moyenne	Médiane
Accès global	26,8	17,3
Accès cadres	46,4	43,5
Accès employés	22,0	12,5
Accès contremaîtres	30,9	15,0
Accès ouvriers qualifiés	19,7	6,5
Accès ouvriers non qualifiés	13,6	0,0

Ces données statistiques, doublées de nos observations sur le terrain, nous permettent globalement de différencier les situations de la manière suivante :

— les cadres apparaissent comme les plus grands consommateurs de formation. Quasiment la moitié d'entre eux bénéficient d'au moins une action par an, et ce, toutes entreprises confondues. Cette catégorie est en effet beaucoup plus homogène que les autres quant à ses possibilités d'accès à la formation, quel que soit le type d'entreprise qui l'occupe. Par ailleurs, l'éventail des actions qui lui sont offertes est extrêmement diversifié et loin d'être exclusivement centré sur l'exercice du métier (tableau 2) ;

— les employés n'ont, par contre, pas tous les mêmes chances de pouvoir se former au travail. Au sein de ce groupe, les informaticiens, les chercheurs (recherche-développement) et les vendeurs sont fortement privilégiés par rapport aux employés de bureau. Par contre, si ce personnel administratif a globalement moins de chance d'aller en formation que le personnel d'encadrement ou de production, les actions suivies sont généralement plus « qualifiantes » que celles proposées aux autres catégories. Elles visent à transmettre des savoir-faire qui, bien que liés à l'exercice du métier, sont généralement assez larges et transférables d'un poste de travail à l'autre (traitement de texte, informatique, technique de vente, langue... ). La maîtrise de ces nouvelles compétences augmente inmanquablement le niveau de qualification de celui qui les acquiert et constitue ainsi un tremplin pour sa carrière ;

— l'accès du personnel ouvrier aux formations formalisées se caractérise par des situations extrêmes et donc très différenciées. Dans certains établissements, aucune formation ne leur est destinée, alors que dans d'autres tout le monde passe régulièrement en formation.

Une analyse comparée des distributions montre que tant pour la maîtrise que pour les ouvriers non qualifiés, le taux d'accès à la formation est nul dans près de la moitié des cas.

Les ouvriers, surtout peu qualifiés sont donc très peu visés par les politiques de formation. De plus, les sessions qui leur sont réservées, ont rarement une portée qualifiante. Il s'agit le plus souvent de séances axées sur la sécurité au travail ou d'informations relatives à la mise en place de cercles de qualité ou autre action mobilisatrice qui s'en rapproche.

Compte tenu du plus grand nombre d'ouvriers non qualifiés (ONQ) que d'ouvriers qualifiés (OQ), on enregistre bien entendu pour les actions qui concernent l'ensemble du personnel de production, une proportion d'heures de formation plus élevée pour la catégorie la plus nombreuse, les ONQ. Il en va ainsi pour une bonne partie des formations à la sécurité et à la qualité et même des formations dites générales. A ce propos, précisons qu'une part des heures répertoriées dans cette rubrique est, en tout cas pour les ouvriers, plus proche de l'information que de la formation. En effet, il s'agit souvent de séances d'informations générales relatives à la situation et au fonctionnement de l'entreprise. En ce qui concerne la répartition des heures de formation technico-professionnelle, nous avons pu observer que ces actions sont, comme cela apparaît d'ailleurs à la lecture des taux d'accès, plus fréquemment destinées aux ouvriers qualifiés qu'aux non qualifiés. La forte proportion d'heures de formation technico-professionnelle observable pour les ONQ s'explique aussi par quelques rares actions menées dans de très gros établissements industriels pour l'ensemble du personnel de production.

La formation en entreprise n'est donc pas une formation de la seconde chance pour ceux qui auraient quitté l'école très tôt.

\*\*\*

Malgré tout, les employeurs belges concourent à l'effort de formation de la population active de manière, semble-t-il, peu différenciée de leurs

homologues étrangers, notamment les Français et ce, sans qu'aucune contrainte légale ne les y incite. Parmi les facteurs qui pourraient expliquer cette situation, il apparaît que ce ne sont pas les variables relatives à l'environnement externe de l'entreprise (état du marché local de l'emploi, système de formation initiale) qui sont les plus déterminantes. Les pratiques de formation sont plutôt fonction des politiques de gestion du personnel. Certaines caractéristiques structurelles de l'entreprise interviennent également dans la différenciation des logiques de formation. C'est le cas principalement de la taille de l'entreprise, variable pour laquelle les coefficients de corrélation avec plusieurs indicateurs clés des logiques de formation sont des plus élevés. Les PME, compte tenu du nombre de salariés à former, sont bien entendu moins enclines à mettre en place un dispositif interne de formation. Outre ce problème d'économie d'échelle, elles ressentent plus fortement que les établissements de grande taille, les perturbations occasionnées par l'absence des stagiaires en formation. Le coût de la formation peut également intervenir comme frein au développement de la formation dans les PME.

D'autres variables structurelles tels le type d'activité (entreprises industrielles ou de services) ou la spécificité des modes de production sont également apparues comme facteurs explicatifs du développement plus marqué de certaines pratiques de formation. Nous avons dès le départ fait référence à la spécificité de certains savoirs propres à l'entreprise qui ne peuvent qu'être produits et véhiculés qu'en son sein. La nécessité de les transmettre à chacun des salariés entraîne d'office un nombre important d'heures de formation ; elle a un second corollaire qui est, comme nous le notions plus haut, l'importance pour l'employeur de « fidéliser » les salariés qui ont acquis ces

savoirs, stratégie qui se marquera principalement par une politique de gestion du personnel dynamique.

Ces variables n'influencent donc pas uniquement le développement de la formation mais aussi les options majeures en matière de gestion du personnel.

La formation est, dans les logiques patronales, considérée comme un outil de la gestion du personnel. Il est, dès lors, normal que son organisation, sa gestion et les finalités qui lui sont assignées subissent les mêmes influences, qu'elles soient liées à des variables structurelles ou stratégiques.

Claire de Brier,  
*Institut catholique  
des hautes études commerciales, Bruxelles*

#### Bibliographie

Brier (de) C., *Les pratiques de formation dans les entreprises belges*, Collection des thèses de doctorat de la faculté des sciences économiques, sociales et politiques n° 194, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 1990.

Charlier J.-E., « Les nouvelles concurrences sur le marché des formations et des savoirs », *Dossier de l'IST* n° 11, Louvain-la-Neuve, septembre 1988.

Sainsaulieu R. et le CESI, *L'effet formation dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1981.

Sekiou L., *Gestion du Personnel*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.