

Bref

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

LES ORGANISMES DE FORMATION CONTINUE

Pluralité des activités, diversité de gestion des personnels

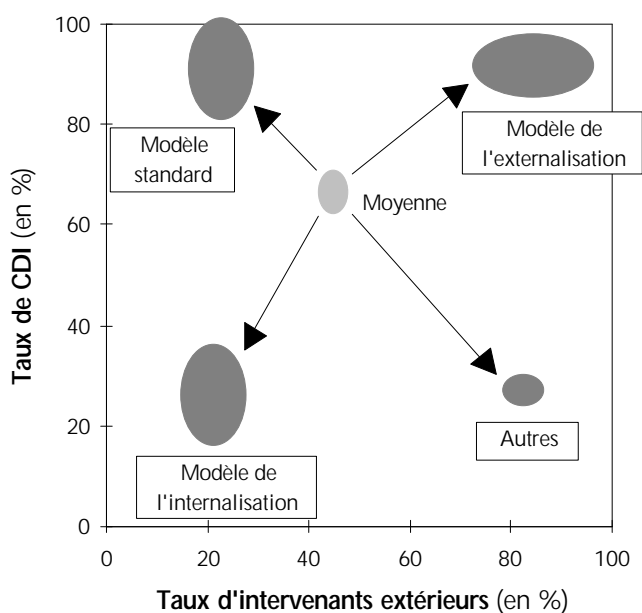
Tous les organismes de formation n'obéissent pas à la même logique. Certains ont opté pour une externalisation des formateurs : l'action pédagogique devient principalement l'affaire d'intervenants extérieurs sollicités en fonction des besoins. D'autres, au contraire, structurent leur activité autour de leurs ressources internes : ils gèrent souvent les à-coups du marché par un turn-over accéléré de leur personnel, mais ils peuvent tout aussi bien combiner contrats à durée indéterminée, ancienneté de la main-d'œuvre et travail à temps plein. Cette différenciation des modes de gestion du personnel est en partie liée à la forme institutionnelle des organismes. Mais elle reflète surtout leur positionnement sur le marché de la formation : les organismes de formation continue n'ont pas tous le même métier.

En matière de formation professionnelle continue, nécessité fait loi : l'incertitude conduit les organismes à favoriser la flexibilité du travail. Ainsi nombre d'entre eux sollicitent l'intervention d'experts ou d'animateurs de stages rémunérés à la prestation. Ces pratiques d'externalisation de la production sont particulièrement répandues : dans un organisme de formation, on compte en moyenne deux fois plus d'intervenants extérieurs que de formateurs intégrés à la structure. En outre, sur le plan interne, les organismes s'écartent de la norme des autres domaines professionnels en cumulant une forte proportion de contrats à durée déterminée, un turn-over beaucoup plus élevé qu'ailleurs et un recours fréquent au travail à temps partiel. Les différences par rapport aux autres secteurs d'activité atteignent les limites du spectaculaire : 40 % des contrats de travail sont à durée déterminée (soit 8 fois plus que dans les autres secteurs d'activité) ; 70 % des formateurs du secteur privé occupent leur emploi depuis moins de cinq ans (contre 43 % pour l'ensemble des salariés du privé) ; un « poste » de formation sur deux ne mobilise pas une personne à plein temps.

Tout laisse à penser que, face à un processus de production discontinu tributaire de la (re)négociation périodique des contrats, le secteur de la formation continue a produit ses propres règles de gestion. A la flexibilité de la main-d'œuvre « interne » se combinerait une flexibilité « externe », qui semble-t-il lui répond en écho et contribue à l'amplifier en transférant hors de l'entreprise une partie du risque lié aux à-coups de son activité. En dépit des apparences, une telle articulation entre précarité de l'emploi et externalisation de la production est peu conforme à la réalité : on est en présence d'un effet de composition trompeur issu de situations particulièrement contrastées. Aux marques exacerbées de la précarité s'oppose ailleurs un personnel au statut particulièrement stable. Le recours massif aux prestations extérieures

ne constitue lui-même qu'une alternative trouvant de nombreux contre-exemples dans des organismes où la gestion de la main-d'œuvre s'appuie avant tout sur les ressources propres de la structure. Il est plus surprenant encore de constater que ces stratégies opposées peuvent, l'une comme l'autre, s'accompagner d'une préférence marquée en faveur des contrats de travail à durée indéterminée (CDI) ou, à l'inverse, s'articuler avec un taux de contrats à durée déterminée (CDD) particulièrement important (cf. schéma ci-dessous). Divergentes, de telles attitudes produisent des formes organisationnelles pour le moins contrastées.

CLASSIFICATION DES ORGANISMES DE FORMATION CONTINUE SELON LEUR FORME D'ORGANISATION



DES FORMES SINGULIÈRES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'observation des organismes de formation (cf. encadré page 4) montre que leurs pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre convergent vers trois types dominants, qualifiés de « modèles de comportement » au sens où leur configuration manifeste autant de situations d'équilibre privilégiées. Chacun de ces modèles se caractérise par la rencontre de deux attitudes extrêmes, l'une en termes de rapport aux prestataires extérieurs, l'autre en termes de rapport aux ressources internes de l'organisme (cf. le tableau ci-dessous).

Trois modèles...

- On parlera de « modèle standard » pour désigner un type de gestion proche de celui que l'on rencontre principalement dans les autres secteurs d'activité. Le recours aux intervenants extérieurs est assez marginal. Les formateurs, essentiellement permanents, bénéficient dans leur grande majorité de CDI. En général, le turn-over du personnel est faible et, sauf exception, le temps partiel est assez peu développé.
- Un autre modèle a pour caractéristique principale de mobiliser massivement des compétences n'appartenant pas en propre à l'entreprise. On parlera à ce titre de « modèle de l'externalisation ». Réduit, le noyau dur des formateurs permanents dispose généralement d'emplois stables, sous CDI et à plein temps. Les mobilités importantes sont exceptionnelles.
- Un troisième modèle repose à l'inverse sur la précarité des contrats de travail et sur la mobilité de la main-d'œuvre. Le temps partiel y est très fréquent. On est dans un cas de figure où l'ajustement de l'activité aux fluctuations de la demande passe par la variation des effectifs internes. Cette forme d'adaptation, qui sollicite extrêmement peu les ressources extérieures, peut être qualifiée de « modèle de l'internalisation ».

... et un cas particulier : les GRETA

Une dernière forme de gestion combine un volant important d'intervenants extérieurs et, en interne, une faible proportion de CDI. Elle est peu répandue et ne caractérise pratiquement que les GRETA.

Les intervenants extérieurs, sur lesquels repose l'essentiel de l'activité pédagogique, sont, dans plus de trois cas sur quatre, des enseignants de l'Éducation nationale. Le recours à des formateurs indépendants ou à des formateurs attachés à un autre organisme est négligeable. La sollicitation d'experts appartenant à d'autres secteurs d'activité, un peu plus significative, reste néanmoins elle aussi très réduite. On est en présence d'un profil de formateur assez bien délimité, dominé par la figure de l'enseignant. Les contrats de travail sont le plus souvent à durée déterminée, et cela quelle que soit la catégorie de personnel. Malgré le recours à un tel statut, en apparence précaire, la main-d'œuvre est relativement stable.

Les caractéristiques des organismes concernés sont liées à leur appartenance institutionnelle. Dans près d'un cas sur deux, les chiffres d'affaires annuels se situent entre cinq et dix millions de francs. L'origine des ressources financières est elle-même relativement homogène. La formation continue ne constitue jamais une activité secondaire. Dans la majorité des cas, il s'agit même d'une activité exclusive. Les financements en provenance des entreprises ne sont pas très élevés, mais ils s'inscrivent souvent en complément d'une orientation privilégiant d'abord les actions de l'État et des collectivités territoriales.

DEUX LOGIQUES PRODUCTIVES

Dotés apparemment des nombreux attributs de la flexibilité, les GRETA fonctionnent en fait sur la base d'un personnel assez stable. Mais leur choix, lié en grande partie à la nature de leur réservoir de main-d'œuvre, n'a pas fait école : les trois autres formes de gestion restent très largement majoritaires, sans toutefois que l'une prenne le pas sur une autre.

Précarité de la main-d'œuvre et marché de l'insertion

Le « modèle de l'internalisation » attire beaucoup de petits organismes fonctionnant essentiellement sur la base des financements publics. D'une façon générale, les plus grosses structures tendent à le rejeter : dans plus de 80 % des cas, les organismes concernés se situent sous la barre des dix millions de francs de chiffre d'affaires et leur taille n'est pratiquement jamais rehaussée par une activité complémentaire susceptible de venir gonfler les recettes et les effectifs. La formation continue est généralement la seule activité exercée et lorsque ce n'est pas le cas, elle est

MODÈLES DE COMPORTEMENT ET MODALITÉS DE GESTION DES FORMATEURS

	Modèle standard	Modèle de l'externalisation	Modèle de l'internalisation	GRETA
Intervenants extérieurs (1)	24,6 %	83,6 %	22,3 %	82,1 %
CDI (2)	91,9 %	95,1 %	23,7 %	26,7 %
Temps partiels (3)	24,8 %	21,0 %	56,9 %	18,8 %
Mobilité (4)	28,6 %	29,0 %	52,2 %	34,5 %
Fréquence du modèle	31,9 %	29,6 %	29,5 %	9,0 %

(1) Nombre d'intervenants extérieurs sur le nombre total de formateurs (internes + intervenants extérieurs).

(2) Nombre de formateurs internes en CDI sur le nombre total de formateurs internes.

(3) Nombre de postes de formateurs internes à temps partiel sur le nombre total de postes de formateurs internes.

(4) Approchée ici par le pourcentage de formateurs présents dans l'entreprise depuis moins de trois ans.

largement dominante. Elle concerne prioritairement, voire exclusivement, les chômeurs et les publics en difficulté. Ces caractéristiques font porter sur le personnel interne la charge de la flexibilité : la faible sollicitation des compétences extérieures s'accompagne d'une multiplication des contrats à durée déterminée et d'un turn-over élevé du personnel. Trois formateurs sur quatre sont sous CDD ; et si le personnel administratif et d'assistance bénéficie un peu plus souvent de CDI, son ancienneté dans l'organisme n'est pas plus importante que celle des formateurs. D'une façon générale, la majorité des salariés appartient à l'entreprise depuis peu.

On est dans une situation de précarité de la main-d'œuvre, rencontrée fréquemment (mais pas exclusivement) dans les structures associatives. Présente également, mais en plus faible proportion, dans le privé lucratif, elle n'existe en revanche pratiquement pas dans le secteur public et parapublic (cf. encadré ci-contre). Les organismes concernés drainent une main-d'œuvre en apparence peu spécialisée. Compétences techniques et niveau de formation cèdent semble-t-il ici le pas devant d'autres formes de professionnalités : plus humanistes que techniciens, les formateurs se recrutent davantage sur la base de leur motivation sociale ou de leur engagement personnel.

Stabilité de la main-d'œuvre et marché des salariés

Moins homogènes en termes de taille, le « modèle standard » et celui de « l'externalisation » se rapportent, l'un comme l'autre, à un ensemble d'organismes particulièrement bien placés sur le marché des actions en faveur des salariés. Leurs ressources proviennent pour l'essentiel des entreprises, mais la formation continue tend ici à se mêler à d'autres activités, exercées le plus souvent à titre secondaire. Ces stratégies de diversification de la production, qui renvoient aussi bien à des conventions signées avec les pouvoirs publics qu'à des activités connexes débordant le champ de la formation continue, varient en intensité selon la taille des organismes. Elles sont particulièrement marquées lorsque les unités atteignent un volume d'activité plus élevé que la moyenne. En revanche, les petites structures, beaucoup plus spécialisées sur un domaine de compétence privilégié, accordent relativement moins de place à la pénétration des autres marchés.

Proche en termes de production du modèle standard, le « modèle de l'externalisation » s'en distingue par sa stratégie de gestion de la main-d'œuvre : là, huit personnes sur dix n'appartiennent pas en propre à la structure. Dans 20 % des cas, il s'agit de formateurs indépendants. Mais c'est essentiellement auprès des salariés exerçant à titre principal une activité en dehors du champ de l'enseignement et de la formation que les organismes concernés se procurent leur force de travail : près d'un intervenant sur deux est dans cette situation. Le plus souvent leurs prestations sont assez ponctuelles.

L'externalisation de la production s'accompagne d'un statut particulièrement favorable en faveur du personnel interne qui bénéficie, quelle que soit la nature des fonctions exercées, de CDI et d'une grande stabilité d'emploi. Aucune

catégorie de personnel n'échappe à ce processus de fidélisation de la main-d'œuvre.

La combinaison des facteurs de flexibilité productive (liés à la diversification des activités) et de flexibilité externe de la main-d'œuvre (associés à la mobilisation des intervenants extérieurs) est à l'origine de cette situation. Dans les petits organismes, qui mettent moins l'accent sur les stratégies d'équilibrage des marchés, les fluctuations de la production tendent aussi à se répercuter sur le personnel interne : le turn-over peut être extrêmement élevé dans ce cas, mais ces situations font figure d'exception.

Le « modèle standard » repose également sur une main-d'œuvre particulièrement stable, mais sans faire appel (ou très peu) à la souplesse liée à l'externalisation des compétences. Tout laisse à penser que, dans le champ de la formation continue, le travail reste parfaitement compatible avec des formes organisationnelles voisines de celles qui prévalent dans les autres secteurs de l'activité écono-

CATÉGORIE INSTITUTIONNELLE ET MODÈLE DE COMPORTEMENT : UN LIEN PARTIEL

Seuls certains organismes publics et parapublics se réfèrent clairement à un modèle de gestion privilégié. C'est ainsi que les centres AFPA adoptent systématiquement le modèle standard et que les universités développent généralement un comportement d'externalisation. Moins marqué, ce lien entre logique institutionnelle et logique organisationnelle se dessine encore dans les autres organismes publics et dans les chambres consulaires dont le fonctionnement dominant rappelle celui des universités. Mais là, comme dans le secteur des entreprises, des comportements secondaires relativement fréquents témoignent de l'existence d'une forte hétérogénéité.

Ce phénomène de concurrence entre modes de gestion différents, voire opposés, atteint son paroxysme dans le secteur privé lucratif, où le modèle standard, légèrement privilégié, entre en compétition avec les modèles de l'internalisation et de l'externalisation qui sont également très répandus. Ici la distribution des comportements reproduit la diversité des formes organisationnelles présentes dans le champ de la formation continue. Le secteur associatif marque sa différence en favorisant plus nettement le modèle de l'internalisation. Ce type de comportement, qui joue sur la précarité et la mobilité de la main-d'œuvre, caractérise en particulier les associations culturelles et d'insertion.

Si la catégorie institutionnelle oriente bien les choix organisationnels, elle ne les enferme toutefois pas dans une logique exclusive des autres ; et d'une façon générale, la cohérence entre type de gestion et logique institutionnelle reste pour le moins partielle. La concentration des comportements sur un modèle particulier ne correspond guère qu'aux organismes publics et parapublics. Au fur et à mesure que l'on s'éloigne de ces formes institutionnelles, le degré d'hétérogénéité des comportements s'accroît.

mique. Ici, les intervenants extérieurs ne constituent qu'une ressource d'appoint, qui n'infléchit qu'à la marge la logique interne du fonctionnement de l'entreprise.

Très sélectifs, les recrutements privilégient l'excellence technique. C'est dans ces organismes que l'on trouve le plus de formateurs ayant au minimum un Bac+4. À ce niveau de formation initiale élevé s'ajoute une autre exigence pour les formateurs : avoir une expérience professionnelle de plusieurs années dans les secteurs de la production de biens ou de services. Toutes les catégories de personnel, y compris les formateurs, bénéficient de CDI et le renouvellement de la main-d'œuvre s'effectue à un rythme lent. L'activité s'exerce presque toujours à temps plein. Seules, les petites structures, plus spécialisées, tendent à atténuer leur manque de flexibilité quantitative en jouant sur la multiplication des postes à temps partiel. Ces pratiques sont peu fréquentes et, en tout état de cause, elles n'entament pas la stabilité du facteur travail. On reste dans un univers de sécurité.

Malgré leur importance, les stratégies d'externalisation et la marge de flexibilité qui les accompagne ne s'imposent pas face au modèle standard, par nature plus rigide sur le plan des effectifs mobilisés. Les types de produits ne sont pas vraiment discriminants à ce niveau. Dans un modèle comme dans l'autre, les organismes interviennent prioritairement sur le même marché, celui de la formation continue des salariés. À l'inverse, ils sont peu présents dans les domaines liés à l'insertion et au développement personnel ; ils s'opposent en ce sens aux organismes relevant du modèle de l'internalisation.

Ce n'est donc pas en termes de production qu'il convient de fonder la rupture organisationnelle entre l'intégration des compétences et le recours à des experts ou à des animateurs rémunérés en fonction des besoins. Peu réversibles, remontant le plus souvent à la période de création de l'organisme, les choix entre modèle standard et externalisation ne sont que partiellement tributaires des signaux du marché. Leur origine est probablement à rechercher dans des composantes culturelles ou éthiques, intégrées à l'histoire de l'entreprise et guidant sa trajectoire socio-économique, en liaison avec ses clients, mais aussi avec ses collaborateurs.

Pierre Simula

UNE ENQUÊTE CENTRÉE SUR LE NOYAU DUR DE LA PROFESSION

Les données présentées ici sont issues de l'exploitation d'une enquête statistique nationale réalisée par le Céreq en 1994*, à la demande de la Délégation à la formation professionnelle et de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). Cette enquête porte sur un échantillon représentatif des organismes de formation continue les plus importants. Au total, 645 organismes ayant un chiffre d'affaires supérieur à un million de francs ont été interrogés (soit un taux de sondage de 12 % par rapport à la population étudiée).

D'après l'enquête du Céreq, la France métropolitaine compte près de 5 600 organismes de formation continue réalisant plus d'un million de chiffres d'affaires. Ces organismes (en fait plus nombreux en raison des déclarations groupées) emploient à titre permanent 1 530 000 personnes sous contrat de travail, dont 100 000 formateurs et responsables pédagogiques. Les trois quarts occupent moins de trente salariés et ceux dont les effectifs dépassent la cinquantaine de personnes constituent l'exception. On reste dans l'univers de la petite entreprise, mais l'activité sollicite assez massivement, au-delà des ressources internes, la mobilisation de compétences pédagogiques extérieures. Une même personne pouvant intervenir dans plusieurs organismes, l'enquête ne permet pas d'évaluer le nombre d'intervenants extérieurs. On retiendra seulement que le cumul des effectifs, organisme par organisme, tourne autour de 180 000.

Malgré leur nombre extrêmement important, les petits organismes de formation (ceux dont le chiffre d'affaires est inférieur à un million de francs) n'ont pas été intégrés à l'enquête. Celle-ci se concentre sur une sous-population spécifique, numériquement faible car elle ne concerne que 15 % des organismes existants, mais essentielle sur le plan économique puisqu'elle capte à elle seule plus des quatre cinquièmes des financements et qu'elle emploie plus des deux tiers des personnels appartenant au champ professionnel. En outre, les unités observées, de loin les plus stables, font de la formation continue une activité pérenne, sinon principale : elles constituent le noyau dur de la profession.

* Ont participé à cette enquête : Anne-Marie Charraud, Alexandre Méлива, Elsa Personnaz, Yolande Benarrosh et Pierre Simula.

Une première présentation des résultats relatifs aux activités de formation continue a été publiée dans le *Bref*, n° 115, décembre 1995.