

C E R E Q

# FORMATION CONTINUE ET COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE

RAPPORT DE MISSION AU  
SECRÉTAIRE D'ÉTAT A LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE

C O L L E C T I O N N  
D E S É T U D E S

**Centre d'études et de recherches  
sur les qualifications**

# **Formation continue et compétitivité économique**

*Rapport au Secrétaire d'État auprès du ministre du Travail,  
de l'Emploi et de la Formation professionnelle,  
chargé de la Formation professionnelle*

**Collection des études n° 51  
Septembre 1989**



Paris, le 12 JANV. 1989

PM/FL CAB 8

Monsieur,

De récents rapports de prospective ("Faire gagner la France", "Prospectives 2005", "Modernisation mode d'emploi") ainsi que les comparaisons internationales montrent que la formation professionnelle est un levier puissant pour renforcer la compétitivité d'une économie nationale.

Il reste que le lien micro-économique entre l'intensité du recours à la formation et la compétitivité des entreprises gagnerait à être précisé. Un bilan des travaux d'études et de recherches sur les politiques de formation des entreprises devrait apporter une contribution déterminante au débat social.

Je souhaite donc que vous engagiez une mission de courte durée dans le but de tirer les leçons des résultats des enquêtes de terrain qui ont pu être menées sur ce thème, en particulier par le CEREQ, les Centres universitaires qui lui sont associés et les enquêtes en cours sur la compétitivité au Ministère de l'Industrie.

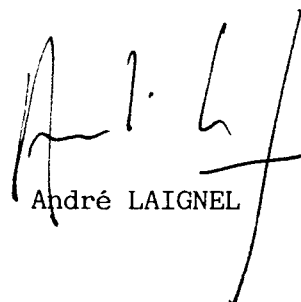
Des messages clairs appuyés sur des travaux précis constitueront le débouché premier de cette mission. Celle-ci pourra en outre déduire de ses réflexions, et des bilans qui les étayeront, un programme d'études et de recherches susceptibles d'approfondir les lignes de travail les plus intéressantes et surtout de répondre aux questions restées sans répondre.

Vous vous entourerez de chercheurs spécialistes de ces questions ainsi que de membres des services d'études des administrations concernées (I.N.S.E.E., direction de la prévision, direction générale de l'Industrie).

Il me serait agréable de disposer de votre rapport pour fin mai 1989 afin de pouvoir, sans attendre, engager les actions qui s'imposent dans ce secteur. Je souhaiterais disposer d'ici le début mars 1989 d'indications sur les branches professionnelles pour lesquelles l'investissement formation est le plus rentable.

En vous remerciant pour votre concours, je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Monsieur Eric VERDIER  
Adjoint au Directeur  
CEREQ  
9, rue Sextius-Michel  
75732 PARIS CEDEX 15

  
André LAIGNEL



## Composition de la mission

- **Président**      *Éric Verdier*  
*Adjoint au Directeur du CEREQ*
- **Rapporteur**    *Gérard Podevin*  
*Ingénieur de recherche au CEREQ*
- **Membres**  
*Alain Bucaille*  
*Ingénieur en chef des mines, chargé de mission au ministère de l'Industrie*  
  
*Jean-Paul Géhin*  
*Maître de conférence à l'université de Poitiers*  
  
*Alain d'Iribarne*  
*Responsable du PIRTTEM, Directeur de recherche au CNRS*  
  
*Francis Kramarz*  
*Administrateur de l'INSEE, Division Emploi*  
  
*Philippe Méhaut*  
*Directeur de recherche au CNRS, GREE - Université de Nancy II*  
  
*Raphaël Tresmontant*  
*Chargé de mission à la Direction de la Prévision du ministère de l'Économie, des Finances et du Budget*

- **Ont été auditionnés dans le cadre de la mission :**

*M. Berry (CRG École Polytechnique), O. Bertrand (CEREQ), M. Bonneau (CEREQ),  
A. Bucaille (Ministère de l'Industrie), F. Faria de Oliveira (CEI Université de Rennes),  
J.P. Géhin (Université de Poitiers), F. Héran (BETA Université de Strasbourg),  
A. d'Iribarne (PIRTTEM CNRS), E. Kirsch (CEREQ), F. Kramarz (INSEE),  
H. Lhotel (GREE Université de Nancy), Ph. Méhaut (CNRS - GREE Université de Nancy),  
Ch. Midler (CRG École Polytechnique), G. Podevin (CEREQ), F. Vespérini (CEREQ)*

- **Gérard Podevin et Éric Verdier ont assuré la rédaction du rapport de mission**



# SOMMAIRE

---

<b>Introduction</b> . . . . .	9
<b>Chapitre I : Quelles relations entre formation de la main-d'œuvre et résultats du commerce extérieur</b> . . . . .	13
1. La compétitivité-prix . . . . .	15
2. La compétitivité-hors prix . . . . .	17
3. Formation et compétitivité externe : un lien globalement positif . . . . .	17
<b>Chapitre II : Le recours à la formation initiale et à la formation continue dans le cadre des gestions sectorielles de la main-d'œuvre</b> . . . . .	21
1. Des niveaux faibles de formation initiale dans les industries de biens de consommation et quelques secteurs de biens intermédiaires . . . . .	21
2. Le rôle décisif de la formation continue dans les mobilités internes . . . . .	27
3. La formation continue va à la formation initiale . . . . .	28
4. La formation continue diplômante est aussi qualifiante . . . . .	29
5. Les différents modèles sectoriels . . . . .	30
6. Quels ajustements dans les PME ? . . . . .	42
7. Spécificité du tertiaire . . . . .	44
<b>Chapitre III : Le recours à la formation continue comme principe d'organisation et de gestion de l'entreprise</b> . . . . .	49
1. Les ambiguïtés du développement de la formation professionnelle continue . . . . .	50
2. Vers de nouveaux paradigmes organisationnels : la nécessité du recours à la formation . . . . .	51
3. La formation comme principe d'organisation du travail et de gestion de l'emploi . . . . .	54
4. De nouveaux outils de gestion de la formation : les difficultés de la construction . . . . .	67



**Chapitre IV : Énoncés généraux** . . . . . 73

    1. Redéfinir la place et le rôle du service formation . . . . . 74

    2. Dépenser ne veut pas dire former pour anticiper . . . . . 75

    3. Évaluation et reconnaissance des acquis . . . . . 76

    4. Un engagement individuel indispensable . . . . . 78

    5. Former et/ou embaucher . . . . . 79

    6. Le rôle des formateurs, leur formation et les synergies internes/externes . . . . . 80

    7. Reconnaître la diversité de la formation continue et la favoriser dans les PME . . . . . 81

**Chapitre V : Propositions d'étude** . . . . . 83

    1. Promouvoir des statistiques d'entreprise sur le niveau de formation du personnel . . . . . 83

    2. Élaborer une nomenclature des actions de formation continue . . . . . 84

    3. Capitaliser et valoriser les innovations en matière de formation continue . . . . . 84

    4. Réaliser un ensemble d'études sur l'efficacité, l'évaluation et la reconnaissance de la formation continue . . . . . 85

**Liste des tableaux et des encadrés** . . . . . 89

**Bibliographie** . . . . . 91

## INTRODUCTION

---

CES dernières années sont caractérisées par le rétablissement de la situation financière des entreprises. Plus récemment, la croissance économique a atteint des taux inégalés depuis plus de dix ans tandis que les investissements productifs connaissent une réelle reprise. En outre, les entreprises ont sensiblement augmenté leurs dépenses de formation professionnelle continue (2,51 % de la masse salariale en 1987 contre 2,33 % l'année d'avant et 1,97 % en 1982) allant ainsi au-delà de l'obligation légale.

«Modernisation économique et modernisation sociale» semblent donc aller de pair comme y invitaient divers rapports officiels et, au premier chef, le rapport préparatoire au IX<sup>ème</sup> Plan. Dans un contexte aussi «vertueux», pourquoi s'interroger sur les liens entre formation continue et compétitivité économique comme le demandait la lettre de mission adressée par le Secrétariat d'État à la formation professionnelle au CEREQ en janvier dernier ? Le comportement spontané des acteurs semble en effet être suffisamment prometteur.

Mais déjà la dégradation continue du solde des échanges extérieurs des produits industriels conduit à s'interroger sur la durabilité du processus. On peut se demander si, à terme, la qualité de la main-d'œuvre ne constituera pas l'un des goulots d'étranglement majeurs d'une croissance très ouverte sur l'extérieur. La question posée reprend alors toute sa pertinence. Ou pour dire les choses autrement, la compétitivité de demain ne dépendra-t-elle pas notamment de la rapidité des transformations organisationnelles et de l'élévation des qualifications dont seront capables les diverses industries nationales ?

À cet égard, les entreprises françaises partent plutôt avec un handicap. Il paraît assez net vis-à-vis de certaines de leurs concurrentes les plus directes, allemandes et japonaises en particulier. D'un côté, un récent rapport du CEPII (1) a ainsi montré que globalement, l'industrie niponne accroissait sensiblement ses parts de marché au détriment de ses concurrentes américaines et européennes et qu'au sein de la communauté, l'industrie allemande faisait sa fortune au détriment de ses homologues britannique et français en particulier.

De l'autre, des travaux de recherche de comparaison internationale maintenant classiques ont montré à quel point l'ancrage du modèle taylorien (longueur des lignes hiérarchiques, parcellisation des tâches, faible autonomie des personnels) et fayolien (cloisonnement des structures fonctionnelles) était profond en France.

Dans la période actuelle faite de mobilité de la demande et de nécessaire flexibilité de l'offre de produits, on est tenté de rapprocher les deux phénomènes.

Or la conjoncture macro-économique de cette fin des années quatre-vingt ouvre des possibilités inespérées, mais dont nul ne sait si elles seront durables : les capacités financières des entreprises sont importantes, le diagnostic sur la dévalorisation du modèle taylorien est très largement répandu parmi les partenaires sociaux, la revalorisation du rôle de la formation, si tant est qu'elle échappe aux formes scolaires les plus classiques, est

(1) CEPII : Centre d'études prospectives et d'informations internationales

indéniable parmi la population active occupée. La responsabilité des chefs d'entreprise n'a donc jamais été aussi forte.

Soit l'embellie actuelle conduira nombre d'entre eux à estimer que la reconduction du passé est finalement payante et que mieux vaut ne pas courir le risque d'un changement aux retombées incertaines, soit elle sera mise à profit pour jeter les bases de nouvelles formes d'organisations. Compte tenu de l'information et des incitations diverses qu'il produit en ce domaine, l'exigence de la période actuelle n'est pas moindre pour l'État.

Diagnostic et exemplarité structurent ce rapport élaboré, ainsi qu'il l'avait été demandé, sur la base des études et des recherches réalisées sur la formation continue. Afin d'être au plus près des productions du milieu de la recherche en économie et en sociologie du travail, la mission animée par le CEREQ a procédé à des auditions qui lui ont permis d'intégrer dans sa réflexion des travaux à peine achevés ou même en cours.

Dans un premier temps, **le diagnostic** a cherché à tester le lien entre compétitivité économique et formation de la main-d'œuvre au niveau sectoriel. Les résultats obtenus n'ont encore qu'un caractère exploratoire. En effet les études précises sur ce thème sont peu nombreuses alors que le sujet est fort complexe ; faire ressortir l'impact de la formation nécessite un recul suffisant et dès lors le contexte, notamment conjoncturel, ayant évolué, il est difficile d'isoler ce qui reviendrait en propre à la formation dans les performances économiques. Plus largement l'opération relève pour partie de la gageure tant le recours à la formation entre en interaction forte avec d'autres instruments de gestion (règles d'embauche, rémunérations et classification, organisation du travail, investissements matériels et immatériels) pour produire de l'efficacité.

Afin de disposer d'un premier jalon, il est apparu raisonnable de se focaliser sur l'ensemble des ajustements en matière d'emploi réalisés par les secteurs d'activité. Selon la place qu'y tient la formation, quatre «modèles» se dégagent. Ils permettent de mesurer l'ampleur des efforts à produire et de désigner les points d'applications privilégiées des aides publiques. Chaque modèle fait ressortir l'impossibilité de disjoindre recrutements sur le marché du travail et recours à la promotion interne, et donc la nécessité de relier la formation initiale et la formation continue. Dès lors, c'est l'ensemble du système éducatif qui est en question.

**L'exemplarité**, c'est-à-dire l'accent mis sur les pratiques d'entreprises les plus innovantes, est d'ailleurs l'occasion d'insister sur la rupture avec le modèle scolaire lorsqu'il privilégie systématiquement les dimensions les plus abstraites de l'intelligence. De ce fait, cette remise en cause ne s'arrête pas à la sortie de l'école mais embrasse les modalités d'intégration du jeune formé dans l'entreprise et aussi des formes et des contenus de formation continue tels qu'ils se sont souvent développés dans le cadre de l'application de la loi du 11 juillet 1971.

En effet, les monographies et les enquêtes de terrain ont été analysées au regard d'une ligne de lecture particulière : sous quelles conditions la formation continue contribue-t-elle au dépassement du modèle taylorien-fayolien ?

Outre qu'elle était indispensable pour traiter en peu de temps une matière assez considérable, l'adoption de ce point de vue normatif a l'intérêt de souligner l'ampleur des ruptures avec les structures, les règles et les comportements qui rigidifient la dissociation entre le travail et la formation. Les expériences les plus marquantes poussent à considérer la formation dans l'entreprise comme un principe décisif d'organisation du travail et de gestion de l'emploi. Sa mise en œuvre sollicite auprès du personnel des qualités et des compétences jusqu'alors souvent méconnues parce que peu mobilisées. À l'aune d'une politique d'ensemble, l'enjeu déterminant est de savoir si, et comment, ces expériences sont susceptibles de se muer en exemples à suivre. D'où l'insistance sur les principes d'organisation et les outils de gestion sur lesquels reposent ces expériences. On aura ainsi tenté de dégager les conditions micro-économiques de la compétitivité. La formation s'est révélée être un excellent thème analyseur des transformations. En effet, les cas les plus innovants ont ceci de frappant que l'organisation

elle-même devient une instance produisant régulièrement de la formation par les multiples échanges qu'elle autorise alors.

L'inconvénient de cette démarche tient à sa tendance à réintroduire une «*one best way*» positive. Outre le rappel des autres choix possibles, le rapport insiste à de multiples reprises sur l'ouverture du cadre post-taylorien, pour ne pas parler du «modèle», qui est ainsi tracé. Il est donc frappé d'une double incertitude qui tient d'abord à la marge de jeu qu'il ouvre aux acteurs individuels et collectifs ; mais aussi à une interrogation fondamentale sur la durabilité de cette ouverture : n'est-elle pas propre à une période marquée par la dévalorisation des modalités d'organisation antérieures alors que n'ont pas encore émergé de nouveaux principes suffisamment opérationnels pour se solidifier dans des formes et des institutions constitutives d'un nouveau modèle ?

Le changement technique et organisationnel actuel a ceci de particulier qu'il a besoin de l'initiative individuelle et collective ainsi que d'apprentissages interactifs hommes-systèmes pour devenir opératoire mais dans le même temps, il disposera à terme, avec le développement de l'intelligence artificielle, d'une capacité à formaliser dans des règles de gestion les expériences et les initiatives les plus diverses.

Le développement des connaissances sur ces divers processus est une réponse classique des «chercheurs» à ces incertitudes. Les propositions en la matière sont présentées dans le dernier chapitre (1).

---

(1) Le lecteur pressé pourra lire directement l'avant dernier chapitre (IV) qui présente les leçons tirées par la mission de l'ensemble des travaux qu'elle a examinés.



# CHAPITRE I

## Quelles relations entre formation de la main-d'œuvre et résultats du commerce extérieur

---

À la différence de ce qui a pu être fait pour certains investissements immatériels, comme pour ceux en matière de recherche-développement [cf. CUNEO (1986), MAIRESSE et CUNEO (1985)], on ne dispose pas d'études quantitatives quelque peu formalisées sur la liaison entre effort de formation et performance des entreprises à l'exportation. Néanmoins l'idée se développe que la formation est un facteur décisif de la compétitivité internationale par l'acquisition de nouvelles qualifications et de nouvelles compétences qu'elle permet. Vouloir aller au-delà de cette évidence c'est tout d'abord s'écarter de toute approche qui chercherait à établir un lien causal direct entre compétitivité et une série de déterminants facilement isolables et mesurables [MESSINE (1989)]. Sans entrer dans le débat actuel sur la spécialisation française, dont la faiblesse serait pour partie responsable des médiocres résultats sur les marchés mondiaux de la plupart de nos industries [LAFAY et HERZOG (1989) et TURPIN (1989)], retenons qu'un enseignement de ce débat est de montrer le danger qu'il y a à réduire la complexité des phénomènes à l'origine de la compétitivité, et leurs interdépendances multiples, à de simples relations mécanistes, sans maîtriser toujours le sens réel de la causalité.

Nous chercherons plutôt, et plus modestement, à considérer la relation entre formation continue et compétitivité à travers un ensemble diversifié de déterminants en inter-action et au sein desquels la formation, lorsqu'elle existe de façon significative, ne peut être perçue que comme un catalyseur ou, à tout le moins, comme le signe d'une stratégie vertueuse et mobilisatrice, susceptible de conduire à une amélioration des performances des entreprises et donc des positions relatives tant sur le marché intérieur que sur les marchés extérieurs.

Quelques remarques préalables sont indispensables à la compréhension des résultats qui vont être présentés par la suite :

- La durée de référence pour apprécier les interrelations entre formation et compétitivité est tout à fait déterminante. Par définition, l'«investissement formation» est un investissement en temps. Il l'est d'autant plus que le recours à cette ressource visera non seulement à adapter un stock de compétences mais plus encore, à modifier les structures de qualifications dans le but de renouveler la configuration productive. En outre, ainsi que le suggèrent ces deux types d'objectifs assignés à la formation continue, celle-ci n'intervient pas isolément. Elle s'inscrit nécessairement dans un ensemble d'instruments dont les temporalités propres sont souvent décalées : le renforcement des qualifications par le recrutement externe et le recours aux «produits» de la formation initiale, la construction de nouvelles formes de mobilisation et de participation du personnel, la réorganisation du travail et la redéfinition des rôles hiérarchiques, l'élaboration négociée de nouvelles classifications.

- Le niveau pertinent de réflexion, et plus encore d'action, n'est pas simple à déterminer. Certes, la branche est un agrégat incontournable. Elle est le lieu d'une institutionnalisation, d'ailleurs variable, des rapports collectifs entre les entreprises et leur main-d'œuvre. Les conventions collectives par omission ou par des stipulations explicites construisent ou cristallisent le type de rapport entretenu par les entreprises du secteur avec la

**Encadré I**

F. Kramarz

**Huit types d'entreprises  
pour analyser le tissu industriel**

Dans un ensemble de travaux récents [DE LATTRE et EYMAR-DUVERNAY (1983) ; CHOFFEL, CUNEO et KRAMARZ (1988)], ont été mises au point des catégories d'entreprises susceptibles de nous aider à comprendre l'hétérogénéité de l'industrie et des politiques choisies dans une période de profondes transformations de l'environnement économique :

Grand type	Catégorie
1) ENTREPRISES CAPITALISTIQUES : (PME et grandes)	- Entreprises capitalistiques
2) HAUTE TECHNOLOGIE : (grandes) (PME et grandes)	- Entreprises de haute technologie exportatrices - Entreprises peu capitalistiques de la haute technologie
3) ENTREPRISES DE MAIN-D'ŒUVRE : A) Exportatrices (PME et grandes)	- Entreprises de main-d'œuvre exportatrices
B) Autres entreprises de main-d'œuvre (PME et grandes) (PME)	- À main-d'œuvre féminine qualifiée - À main-d'œuvre masculine qualifiée (fabrication et montage qualifié)
(PME et grandes)	- À main-d'œuvre masculine peu qualifiée
4) FONCTIONS TERTIAIRES	- Entreprises à fonction administrative ou commerciale

**Remarques**

- Ces catégories sont stables dans le temps. De plus, peu d'entreprises changent de catégories. Les plus fluctuantes sont les PME dont les structures peuvent être transformées assez aisément.

- Le pouvoir explicatif des catégories est analogue à celui du secteur. Ce découpage est complémentaire aux décompositions habituelles en secteurs et/ou en tailles puisqu'à la fois transversal et présent au sein de chaque secteur.

- La structure de l'entreprise (vue à travers la catégorie) est une contrainte dans ses choix stratégiques. Ce lien entre catégorie structurelle et trajectoire d'évolution est fort : deux voire trois stratégies sont adoptées en priorité. La place des entreprises dans la compétition internationale se révèle déterminante conjointement avec la taille. Si toutes les firmes capitalistiques doivent rechercher leur salut à l'exportation, la réussite est plus avérée quand elles sont petites ou moyennes ; très concurrencées par nature, les activités «high tech» sont mieux gérées par les grandes firmes ; dans les entreprises de main-d'œuvre, les activités peu qualifiées se révèlent les plus fragiles et licencient massivement ; mais les performances de la catégorie très féminisée sont plutôt bonnes et ce sont les PME les plus extraverties qui ont le plus de difficultés, comparativement aux grandes firmes qui remettent en cause l'organisation taylorienne du travail, pour rester

concurrentielles ; enfin, la tertiarisation en tant que stratégie réussie concerne surtout les grandes entreprises.

- Les taux de valeur ajoutée des différentes catégories permettent de penser qu'il existe des relations de sous-traitance entre catégories. Il en est ainsi pour les PME de montage et de fabrication qualifiés comme pour nombre de PME des catégories de main-d'œuvre fournisseurs de plus grandes entreprises.

- Ces catégories sont la plupart du temps le lieu de politiques de gestion de la main-d'œuvre homogènes : gestion plutôt interne dans les grandes entreprises capitalistiques, fort recours au marché du travail dans les PME à main-d'œuvre féminine ou peu qualifiée.

- Les efforts de formation continue relèvent du même type de remarques. Les catégories à horizon temporel long (capitalistiques, haute technologie) doivent à la fois attirer, fixer et former un personnel généralement qualifié. À l'inverse, les entreprises calées sur le marché dont l'horizon temporel est court, n'ont pendant longtemps pas vécu les mêmes contraintes.

- Ces catégories sont des ébauches de modèles d'entreprises dont la cohérence interne serait forte et les fonctionnements relèveraient de principes, voire de logiques, différents.

formation tant initiale que continue. En outre, la branche trouve sa cohérence dans un double rapport inter-entreprises fait de concurrence mais aussi de complémentarité selon la spécialisation des firmes dans le processus de conception-fabrication et vente des produits. Mais sur cette base faut-il aller vers le plus macro comme le sont des « filières » ou des « pôles », ensemble cohérent d'activités à forte synergie (« les biens de consommation moderne » tels que l'électroménager, l'électronique grand public et l'optique-photo) ou vers un niveau plus micro-économique consistant à privilégier des catégories d'entreprises transversales aux secteurs d'activité : la spécialisation fonctionnelle (conception-fabrication-commercialisation) ou du moins son degré de mise en œuvre (de l'entreprise intégrée au sous-traitant) l'emporte alors sur la spécificité sectorielle [CHOFFEL, CUNEO et KRAMARZ (1988)].

À dire vrai, aucun de ces niveaux n'est exclusif, ce qui rend plus difficile encore toute réponse tranchée à la question des déterminants de la compétitivité. Soulignons toutefois que le niveau des catégories d'entreprises, ainsi que le précise l'encadré I, permet de mieux comprendre l'hétérogénéité du tissu industriel à partir de variables spécifiant la structure d'emploi d'une part, et les positions technico-économiques de chaque firme d'autre part. Il permet par ailleurs de faire clairement apparaître le rôle différencié que la formation peut jouer à l'intérieur de chacune des catégories, et l'importance de l'engagement à l'exportation des entreprises afférentes.

Le niveau sectoriel retenu, faute de données rapidement mobilisables à un niveau plus fin, présente en effet l'inconvénient d'ignorer les savoir-faire transversaux et de gommer les différenciations infra-sectorielles, qu'il s'agisse par exemple des positions sur les gammes de produit ou des choix organisationnels des firmes.

Cette dernière remarque pousse donc à considérer avec précaution toute étude approfondie de la compétitivité qui s'en tiendrait aux nomenclatures d'activités couramment utilisées. Aussi, ce chapitre préliminaire en restera à une analyse générale des liens structurellement forts entre formation et performances économiques et à une prise en compte des phénomènes de compétitivité à partir d'indicateurs courants tels que le taux de couverture, le taux d'exportation et l'évolution des exportations en volume. De ce fait, l'analyse a privilégié les activités les plus exposées ou en passe de le devenir, d'où une focalisation sur l'industrie (nous évoquerons cependant dans le chapitre II la compétitivité dans le tertiaire). Mais celle-ci ne saurait être indépendante tant on sait que les stratégies d'extériorisation affaiblissent la signification des découpages sectoriels - qui de ce fait, d'un pays à l'autre, prennent un sens différent - et que la compétitivité résulte plus largement de l'efficacité de l'ensemble des services, marchands et non marchands.

Le rôle de l'investissement formation dans la compétition internationale doit être abordé différemment selon que l'on considère la compétitivité-prix ou la compétitivité-hors prix.

## 1. La compétitivité-prix

Celle-ci est représentative de la capacité d'une industrie à vendre ses produits à des prix moindres que ceux des concurrents. Après des mouvements irréguliers au début de la décennie, la compétitivité-prix a tendance à diminuer dans l'ensemble des secteurs industriels. Mais cette perte de compétitivité n'est pas directement et uniquement liée à une réduction des gains de productivité ou de la rentabilité de nos entreprises, pas plus qu'elle n'est la conséquence de coûts salariaux trop importants. Ces coûts, ainsi que le démontrent certaines études récentes [MATHIS, MAZIER et RIVAUD-DANSET (1988)], ne pèsent pratiquement pas dans les différences de compétitivité entre nations ; les coûts directs du travail ne représentant d'ailleurs à eux seuls guère plus de 10 % du prix de revient total d'un produit. La dégradation de la compétitivité-prix s'explique en fait par un faisceau de variables faisant intervenir en premier lieu l'évolution des taux de change, notamment avec les pays qui appartiennent à la zone dollar, mais aussi la distorsion introduite par certaines interventions publiques notamment sous la forme d'aides à l'exportation. Le degré de protection des marchés extérieurs, en particulier l'importance des barrières tarifaires, la structuration des échanges et les différences de dotations initiales en



*Encadré II**G. Podevin***Les notions de compétitivité**

Si le concept de compétitivité se rapporte à la plus ou moins bonne insertion d'un pays dans le commerce international, les mesures de cette capacité sont multiples.

Tout d'abord, la compétitivité-prix est généralement appréhendée par un indicateur rapportant l'évolution des prix des exportations des concurrents étrangers à celle des prix des exportations nationales. Cet indicateur est influencé par deux facteurs importants : le différentiel d'inflation entre les pays et les variations de taux de change, notamment en système de parité fixe.

Mais cette mesure repose sur une agrégation d'un ensemble de prix correspondant aux milliers de produits que réalise une même branche. Or ces évolutions de prix agrégés ne sont pas seulement liées aux rapports de prix entre produits d'origine différente, mais aussi à des effets de structure. Ces derniers deviennent favorables lorsqu'un pays se spécialise plus que ses partenaires sur des produits dont le prix relatif augmente [DEBONNEUIL et DELATTRE (1987)]. Cette compétitivité structurelle peut être mesurée par une série d'indicateurs tels que le coefficient de spécialisation ou encore l'évolution des parts de marché à l'exportation.

Enfin, la compétitivité ne saurait être réduite à une simple question de prix. En effet, la dégradation de la position relative d'un pays (ou d'une branche) dans les échanges mondiaux peut être due à des facteurs plus qualitatifs tels le renouvellement des gammes de produits, les délais de livraisons, la qualité du service après-vente, la permanence des liens avec les clients et le maintien d'une image de marque favorable, ou bien encore la connaissance des marchés et la capacité à développer une stratégie commerciale adaptée et à s'implanter sur les marchés extérieurs. Cette compétitivité-hors prix est généralement mesurée à partir d'une décomposition des taux de couverture bilatéraux en volume pour faire apparaître le rapport des élasticités - demande de chaque pays les uns par rapport aux autres (GUELLEC et RALLE (1989)).

Pour le présent rapport, faute de temps pour mobiliser de tels indicateurs, nous nous en sommes tenus aux indicateurs usuels de taux d'exportation et de taux de couverture par branche entre la France et le reste du monde, et à leurs évolutions en volume depuis 1980.

certaines facteurs de production (énergie), l'existence de firmes multinationales, ou bien encore le caractère oligopolistique de certains marchés sont autant de variables pouvant agir sur la compétitivité.

Si la formation elle-même peut être considérée sur ce versant comme pouvant favoriser la compétitivité, dans la mesure où la transformation des qualifications qu'elle induit se répercute sur la productivité, il faudrait pour cela que les gains de productivité ainsi obtenus bénéficient pour partie au consommateur. Rien n'est moins sûr et quand bien même un tel lien mécanique serait établi, l'amélioration de la compétitivité tirée de la croissance de la productivité du travail risque fort d'être annulée par les effets défavorables des facteurs précédents. Il apparaît donc qu'une équivalence entre croissance forte de la productivité et recherche d'une compétitivité maximum n'est pas fondée [MÉRIAUX (1981)].

Dans le même ordre d'idée, il semble vain de vouloir établir un lien mécanique et bi-univoque entre rentabilité et compétitivité. Ces deux résultats économiques s'inscrivent en effet dans un rapport qui peut même être contradictoire. Si certaines composantes de l'«industrie de pointe», comme la pharmacie, réalisent des performances excellentes pour le commerce extérieur et s'avèrent donc très compétitives tout en atteignant des taux de rendement économique particulièrement satisfaisants, d'autres activités plus traditionnelles comme l'industrie textile ou l'habillement se caractérisent par une relation beaucoup moins vertueuse : la rentabilité peut y être bonne mais la contribution aux échanges extérieurs de la France, particulièrement négative. Qui plus est, ces secteurs rentables, mais de moins en moins compétitifs à l'aune des marchés internationaux, comptent parmi ceux dont l'effort d'investissement est le plus limité ce qui explique bien sûr l'apparente bonne rentabilité. Entre autres caractéristiques, cette relative atonie différencie deux modes d'ajustement très différents : l'un, que l'on peut qualifier de «court terme», revient à privilégier des résultats immédiats qui, au niveau sectoriel, sont obtenus notamment par la disparition des entreprises les moins rentables ; au contraire, le maintien ou la recherche de positions compétitives assorties d'une bonne rentabilité passe souvent par des efforts de transformation de grande ampleur, dont l'investissement «matériel» est une composante parmi d'autres. La notion de «rentabilité» surtout si elle s'applique à la formation est donc éminemment relative.

Mais, les conditions actuelles de la concurrence font que l'issue de la compétitivité est indissociable des autres facteurs que les seuls prix.

## 2. La compétitivité-hors prix

C'est elle qui expliquerait l'essentiel des différences de compétitivité [MATHIS, MAZIER et RIVAUD-DANSET (1988) ; GUELLEC et RALLE (1989)] et en grande partie les pertes de parts de marché à l'exportation de la France. Le facteur principal est ici la qualité de la spécialisation définissant par là la capacité de l'économie à offrir des produits nouveaux qui répondent à une demande solvable ; la spécialisation est donc aussi une spécialisation géographique. Les autres facteurs qui interviennent résident aussi bien dans la qualité des facteurs de production et notamment dans la qualité de la mobilisation du personnel, que dans l'accès aux ressources collectives, dans les investissements en recherche-développement, dans la stratégie commerciale, la qualité du service après-vente, la qualité et la stabilité des relations à la clientèle, ou bien encore la nature des liaisons structurelles entre branches faisant dépendre la compétitivité des unes de celle des autres.

Nous voyons donc ici que la formation peut contribuer assez directement à rendre plus performants certains de ces facteurs hors prix. C'est le cas bien sûr, comme nous aurons l'occasion de le souligner plus loin, de la mobilisation de la ressource humaine pour une nouvelle organisation productive, c'est aussi le cas pour le renforcement de la fonction marketing, pour la capacité à renouveler les produits, c'est le cas encore pour l'amélioration de la qualité ou la réduction des délais de production et de livraison...

## 3. Formation et compétitivité externe : un lien globalement positif

Tout d'abord sur l'ensemble des secteurs une corrélation significative apparaît entre d'une part l'importance des efforts financiers en matière de formation continue et le taux d'exportation ( $R = 0,65$ ), et d'autre part entre ce taux d'exportation et l'espérance d'accès à la FPC répartie sur les différentes catégories socio-professionnelles ( $R = 0,80$ ). À quelques exceptions près, où ce lien positif paraît moins marqué comme dans la mécanique ou les industries du cuir, il ressort une opposition entre les biens intermédiaires et les biens d'équipement d'un côté, et les industries de biens de consommation de l'autre (cf. tableau 1). Toutefois, les biens intermédiaires laissent apparaître une forte polarisation autour de la sidérurgie, de la chimie et du verre. Ce dernier secteur est finalement assez singulier car du point de vue des structures d'emploi et de la formation initiale de l'encadrement, cette industrie s'apparente plus à un secteur de main-d'œuvre, qui forme peu son personnel d'exécution. L'assimilation entre cette hiérarchie sectorielle et une division internationale du travail qui privilégierait en France les activités fortement utilisatrices de personnel qualifié, paraît donc être une explication insuffisante.

Le lien avec les taux de couverture paraît moins robuste. À moins de disposer de taux de couverture bilatéraux en volume à même de rendre compte de la compétitivité-hors prix, cet indicateur pris globalement présente l'inconvénient de faire intervenir à côté des effets de la croissance intérieure sur le marché mondial les préférences des consommateurs pour les produits étrangers.

Il n'y a donc pas de relation significative sur l'ensemble de l'industrie entre taux d'exportation et taux de couverture. C'est ainsi que les IAA présentent des performances à l'exportation modestes alors que les taux de couverture sont élevés. Les industries para-chimiques et pharmaceutiques sont aussi proches de cette situation. À l'inverse certains secteurs comme le cuir et la chaussure offrent des taux d'exportation honorables pour des taux de couverture souvent faibles.

Enfin, la référence à de tels indicateurs par zone géographique, notamment avec les pays de l'OCDE, montre alors que tout lien un peu systématique qui serait établi entre qualité de la main-d'œuvre et compétitivité se

**Tableau 1**  
**Formation et commerce extérieur**

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES NAP 40	Taux de non-diplômés - 1984 - (%)	Taux de participation financière (TPF) - 1985 - (%)	Taux d'évolution annuel moyen du TPF - 1980/1986 - (%)	Espérance d'accès à la formation continue en nombre d'heures (stagiaires)	Taux de couverture - 1987 - (%)	Taux d'exportation - 1987 - (%)	Évolution annuelle moyenne en volume du taux d'exportation - 1980/1987 - (%)
Industries de la viande et du lait	71,6	1,45	+ 3,8	6,6	121	12,8	- 3,1
Industries des autres produits alimentaires	64,4	1,64	+ 4,3	11,5	102	16,6	- 2,9
Minerais et métaux ferreux. Première transformation de l'acier	53,4	2,88	+ 10,7	24,2	127	40,2	+ 4,3
Minerais, métaux et demi-produits non ferreux	44,7	3,01	+ 7,3	19,5	66	43,2	+ 2,8
Matériaux de construction, minéraux divers	66,3	1,77	+ 2,8	8,6	59	10,1	+ 3,5
Industrie du verre	62,5	2,04	+ 6,4	13,9	140	39,6	+ 4,1
Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques	48,6	2,64	+ 6,2	17,8	99	52,2	+ 4,4
Parachimie et industrie pharmaceutique	58,9	2,43	+ 4,5	14,1	144	23,8	- 0,8
Fonderie et travail des métaux	59,3	1,47	+ 2,6	8,3	77	10,9	- 0,3
Construction mécanique	43,1	1,61	+ 2,9	9,7	86	34,9	+ 0,3
Construction électrique et électronique	50,1	3,62	+ 11,0	23,7	84	38,1	+ 3,7
Automobiles et autres matériels de transport terrestre	58,0	2,24	+ 5,1	17,4	134	42,4	+ 0,8
Constructions navale et aéronautique, armement	29,4	2,19	+ 7,9	19,8	338	46,3	- 1,7
Industrie textile et habillement	72,0	1,28	+ 1,5	7,2	75	28,3	+ 4,1
Industrie du cuir et de la chaussure	79,4	1,26	+ 2,1	6,1	48	30,7	+ 4,6
Bols, meubles, industries diverses	70,2	1,19	+ 2,0	4,7	60	18,4	+ 4,3
Industrie du papier et du carton	58,1	1,52	+ 5,9	7,2	61	18,9	+ 4,6
Imprimerie, presse, édition	51,9	1,33	- 0,1	6,9	70	5,7	- 1,7
Caoutchouc et transformation des matières plastiques	62,1	1,45	- 0,4	6,4	93	28,7	+ 2,5
Bâtiment, génie civil et agricole	56,2	1,20	+ 0,8	5,0	-	-	-

Source : Enquêtes Emploi, Comptes de l'industrie - INSEE.  
Déclarations Employeurs 2483 - CEREC.

distend fortement (cf. tableau 2). Ainsi, au sein de la construction électrique, un déficit très important apparaît avec les autres pays industrialisés dans les composantes les plus «nobles», les mieux pourvues en formation initiale et continue (en 1988 taux de couverture respectivement de 57,4 % et 71,2 % pour le commerce de machines de bureau et informatiques et le matériel électronique professionnel).

Tableau 2

**Formation continue de la main-d'œuvre et soldes extérieurs  
par grands secteurs industriels (NAP 15)**

Secteurs	Taux de couverture ensemble des pays		Taux de couverture OCDE seule		Taux de participation financière 1986
	1980	1987	1980	1987	
IAA	118	106	103	105	1,57
Énergie	14	20	54	41	6,14
Biens intermédiaires	92	113	81	85	2,14
Biens d'équipement	136	110	83	83	2,54
Biens consommation	95	64	89	83	1,54
Total industrie (hors BTP)	83	90	82,5	83	2,63

Source : Comptes de la Nation (INSEE), déclarations d'employeurs CEREQ.

En conclusion, s'il y a bien une relation entre formation et compétitivité à un niveau global, une analyse plus fine qui appellerait des investigations débordant le cadre de cette mission, pourrait consister à rapprocher les performances bilatérales des industries de leur situation relative en matière de qualité de la main-d'œuvre. Par exemple, les succès japonais dans l'électronique professionnelle s'expliquent-ils, au moins partiellement, par le niveau et la qualité de la formation des salariés relativement à leurs homologues français ? Par ailleurs, il faut souligner que le recours à la formation initiale et continue comme à la recherche-développement, est une des conditions structurelles de la présence sur les marchés très concurrentiels des industries de pointe. Ne plus disposer d'une main-d'œuvre toujours mieux formée dans l'électronique exposerait à un fort risque de disparition rapide de la compétition internationale. En quelque sorte, un haut niveau de formation est une condition nécessaire mais pas suffisante de la compétitivité, les industries concurrentes investissant également sur la formation.

Pour conclure rappelons que la relation entre compétitivité et formation est largement médiatisée par une série de facteurs :

- des variables macro-économiques. tels le taux de change, la fiscalité, les coûts de main-d'œuvre, la politique industrielle de l'État sans parler de la réglementation, pèsent lourdement sur la compétitivité ;

- le recours à la formation ne peut revêtir une efficacité économique et être un facteur de compétitivité que si elle vient s'inscrire dans une organisation du travail qui la valorise et dans une politique de gestion des ressources humaines qui elle-même s'articule étroitement avec la stratégie d'ensemble des entreprises. Ce caractère décisif du recours à la formation continue sera d'autant plus affirmé qu'il se situera dans une rupture profonde avec les modes d'organisation peu ouverts jusque-là à l'initiative du personnel.

Le problème est donc loin, il va de soi, d'être purement quantitatif même si, là encore, des seuils minimaux de toute évidence doivent être franchis.



## CHAPITRE II

### Le recours à la formation initiale et à la formation continue dans le cadre des gestions sectorielles de la main-d'œuvre

---

LA liaison formation-compétitivité ne peut prendre sens que si la formation elle-même est resituée dans le cadre plus large de la gestion de la main-d'œuvre, c'est-à-dire des modalités habituelles de constitution des qualifications (formations initiales et continues, expériences professionnelles et apprentissage sur le tas) ainsi que des règles de gestion du personnel (stabilité de l'emploi, existence de filières professionnelles...).

#### 1. Des niveaux faibles de formation initiale dans les industries de biens de consommation et quelques secteurs de biens intermédiaires

Si en 1987, près d'un actif sur deux est encore non diplômé (1) ou bien ne possède que le seul BEPC [BONNEAU et LACOURRÈGE (1989)], il n'est pas rare que cette proportion dépasse dans certains secteurs 50 %. C'est le cas notamment, à cette même date, pour les industries de la viande et du lait, des matériaux de construction, du textile-habillement, du cuir et de la chaussure, mais aussi du BTP. En outre, alors que pour l'ensemble des activités, la catégorie de non-diplômés perd, entre 1983 et 1987, 13 % de ses effectifs, ramenant le poids relatif de cette catégorie de 53 % à 47 %, certains secteurs maintiennent une part élevée de non-diplômés. Ce phénomène paradoxal semble particulièrement marqué pour les établissements des secteurs de la sidérurgie, des matériaux de construction, du textile-habillement et du BTP. Toutefois il ne s'agit pas d'une évolution qui serait liée à des recrutements d'actifs sans diplôme, mais plutôt aux effets de réductions différenciées d'emplois qui dans ces secteurs affecteraient plus fortement des salariés de niveaux supérieurs.

À côté de ces situations malgré tout exceptionnelles, les structures de diplômes connaissent des transformations le plus souvent favorables c'est-à-dire tirées vers un accroissement du poids des niveaux CAP-BEP d'une part, (à l'exception notable des industries de la construction électrique et électronique, de la construction navale du textile-habillement), d'autre part vers un renforcement des niveaux IV techniques dans l'ensemble de l'industrie, (à l'exception significative là encore de la construction navale, mais aussi de la construction mécanique). Enfin, si le niveau III progresse de façon quasi générale, les niveaux I et II perdent quant à eux de leur poids relatif dans de nombreux secteurs des biens intermédiaires (sidérurgie, verre, chimie) ainsi que, plus faiblement, dans l'automobile, les IAA et le BTP (cf. tableaux 3 et 4).

Une approche plus fine de l'évolution par catégorie socio-professionnelle des niveaux de diplômes sensés leur correspondre, permet de mettre en évidence des situations de gains relatifs et de pertes. C'est ainsi que les ouvriers non qualifiés (ONQ) voient en général le poids des diplômés de niveau V croître fortement, en particulier

(1) On se référera dans ce chapitre au niveau du diplôme le plus élevé des actifs occupés : aucun diplôme ou CEP seul, BEPC, diplôme de niveau V (CAP, BEP), diplôme de niveau IV (Baccalauréats techniques ou généraux, BT, BP), diplôme de niveau III (BTS, DUT) et diplôme de niveau I ou II (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles universitaires, grandes écoles).

dans la chimie et la construction aéronautique, mais aussi dans l'ensemble des industries de bien de consommation à l'exception de l'imprimerie presse-édition. Les ouvriers qualifiés semblent bénéficier globalement des mêmes évolutions.

Il n'en est pas de même pour les ingénieurs et cadres dont le taux de diplômés de niveau III et plus se réduit dans toute une série de secteurs : IAA, sidérurgie, verre, chimie, cuir-chaussure, bois-ameublement, papier-carton, caoutchouc, BTP.

Il convient d'ailleurs de remarquer que dans quelques-uns de ces secteurs, ce taux de diplômés de niveau III tend même à diminuer pour les cadres de moins de 30 ans. Cette évolution entre 1983 et 1987 est à rapprocher pour ces mêmes secteurs de celle des taux de diplômés des professions intermédiaires (techniciens et agents de maîtrise notamment) qui se caractérise, au contraire, par une très rapide progression des diplômés de niveau IV minimum (cf. tableau 5). Il y a là, pour certaines activités du moins, un élément de cohérence avec l'existence d'un marché interne promotionnel : certains recrutements de techniciens diplômés se faisant dans l'optique d'un passage vers la catégorie de cadres.

Les résultats de ces changements structurels peuvent être saisis à travers un indicateur synthétique de transformation mesurant l'amplitude de la déformation des structures de diplômés. Le rapprochement de cet indicateur avec celui représentant la déformation des structures de qualifications (1) peut paraître pertinent dans la mesure où le marché externe, par le jeu combiné des recrutements et des départs, serait un moyen de recomposition des niveaux de qualification et de formation. La forte corrélation positive de ces deux indicateurs en témoigne clairement : là où les structures d'emploi se déforment le plus, les structures de diplômés connaissent aussi d'importantes transformations comme dans la parachimie, la chimie, la construction navale, le papier-carton, le verre et les métaux non ferreux (cf. tableau 6). À l'inverse, lorsque les secteurs sont peu actifs en termes de recomposition de leur main-d'œuvre, les structures de diplômés restent stables. C'est le cas dans la fonderie, la construction mécanique, le textile-habillement, les industries du cuir et de la chaussure. Des secteurs tels que l'automobile, le bois-ameublement et l'imprimerie- presse-édition se trouvent dans des situations intermédiaires, sans déroger à la règle générale.

Compte tenu, par ailleurs, du lien causal très fort entre mobilité interne et transformation des structures d'emplois [PODEVIN (1989b)], il n'est pas surprenant de voir dans ces conditions que pour les secteurs où les recompositions des structures de qualifications se font le plus par appel au marché interne, les transformations des structures de diplômés sont aussi les plus fortes. Ce bouclage par le marché interne suggère différentes hypothèses parmi lesquelles l'existence d'un rattrapage catégoriel pour des actifs déclassés à l'embauche mais disposant d'un niveau de formation initiale égal ou supérieur au niveau V. Hypothèse que viennent confirmer à la fois la forte corrélation entre taux d'ouvriers qualifiés ayant un diplôme et taux d'ouvriers non qualifiés ayant un diplôme et d'autre part celle entre le taux d'ouvriers non qualifiés diplômés et la transformation de structures d'emplois. La seconde hypothèse, corollaire de la précédente, suggère l'existence dans les secteurs afférents d'efforts de formation continue pouvant conduire à l'obtention d'un diplôme et/ou, assez logiquement, à des postes promotionnels. Mais surtout, cette forte corrélation révèle, pour qui connaît bien les secteurs concernés, l'existence d'une étroite complémentarité entre le marché interne et le marché externe, ce dernier renouvelant pour l'essentiel les structures de diplômés mais en affectant les diplômés à des postes inscrits, pour une part, dans des filières promotionnelles qui dans certains cas, ne feront que compenser un déclassé initial.

---

(1) Cet indicateur synthétique, construit en faisant la somme des valeurs absolues des écarts pour chaque catégorie d'emplois de leur poids relatif entre 1983 et 1987, ne rend pas compte directement du sens de ces transformations, mais une observation plus fine montre clairement que les structures sont globalement de plus en plus diplômées.

**Tableau 3**  
**Structure des niveaux de diplômes par secteur**  
**1983**

(en pourcentage)

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES NAP 40	Non- diplômé	BEPC	Niveau V CAP-BEP	Niveau IV		Niveau III	Niveaux I-II
				BAC-G	BAC-T		
Industries de la viande et du lait	60,73	6,14	23,16	1,93	2,84	2,02	2,18
Industries des autres produits alimentaires	57,86	6,15	27,67	2,31	2,66	1,56	1,78
Minerais et métaux ferreux. Première transformation de l'acier	50,17	4,07	30,14	1,62	4,79	2,99	6,22
Minerais, métaux et demi-produits non ferreux	48,60	3,39	28,89	3,72	4,27	5,09	6,04
Matériaux de construction, minéraux divers	62,40	3,74	24,57	2,78	3,31	1,45	1,74
Industrie du verre	63,40	2,51	28,60	0,50	1,46	0,94	2,58
Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques	42,84	3,60	26,09	3,45	7,76	5,66	10,58
Parachimie et industrie pharmaceutique	43,68	8,58	19,82	7,09	5,23	7,37	8,22
Fonderie et travail des métaux	50,90	3,82	33,70	2,07	4,55	2,39	2,56
Construction mécanique	41,74	3,70	38,36	2,49	6,33	4,40	2,99
Construction électrique et électronique	39,21	5,65	28,82	4,12	6,58	7,58	8,03
Automobiles et autres matériels de transport terrestre	53,95	3,71	30,48	1,58	4,97	2,45	2,84
Constructions navale et aéronautique, armement	26,22	4,04	43,61	3,61	8,90	6,51	7,10
Industrie textile et habillement	64,36	5,75	23,36	2,19	1,90	1,13	1,31
Industrie du cuir et de la chaussure	68,36	7,22	20,00	1,24	1,94	-	1,26
Bois, meubles, industries diverses	61,67	4,94	24,70	3,05	3,18	1,73	0,74
Industrie du papier et du carton	61,28	5,17	21,79	2,82	4,23	2,41	2,30
Imprimerie, presse, édition	36,49	10,02	28,74	8,48	3,04	4,69	8,54
Caoutchouc et transformation des matières plastiques	56,48	4,24	26,74	3,09	5,15	2,48	1,72
Bâtiment, génie civil et agricole	53,98	3,25	34,81	1,56	3,17	1,48	1,75

Source : Enquête Emploi - 1983 - INSEE - Traitement CEREQ.



**Tableau 4**  
**Structure des niveaux de diplômes par secteur**  
**1987**

(en pourcentage)

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES NAP 40	Non- diplômé	BEPC	Niveau V CAP-BEP	Niveau IV		Niveau III	Niveaux I-II
				BAC-G	BAC-T		
Industries de la viande et du lait	49,71	6,53	32,68	3,10	4,66	1,80	1,53
Industries des autres produits alimentaires	47,74	6,56	34,41	2,64	3,78	2,85	2,03
Minerais et métaux ferreux. Première transformation de l'acier	41,43	2,87	41,04	1,24	4,78	5,80	2,84
Minerais, métaux et demi-produits non ferreux	42,05	5,10	32,71	3,17	9,01	3,24	4,70
Matériaux de construction, minéraux divers	60,88	5,48	22,77	2,02	4,48	1,62	2,86
Industrie du verre	48,37	7,48	34,73	1,48	3,22	3,05	1,67
Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques	34,64	4,99	32,95	4,24	8,10	8,54	6,56
Parachimie et industrie pharmaceutique	36,76	6,07	23,50	9,14	5,96	8,42	10,16
Fonderie et travail des métaux	42,79	4,06	40,27	2,98	4,82	3,67	1,41
Construction mécanique	37,19	4,40	38,04	3,45	5,98	6,19	4,75
Construction électrique et électronique	33,70	6,24	27,05	4,25	8,04	9,53	11,19
Automobiles et autres matériels de transport terrestre	49,06	4,77	34,06	1,56	5,14	3,16	2,25
Constructions navale et aéronautique, armement	24,46	4,60	41,83	3,51	7,34	8,56	9,69
Industrie textile et habillement	60,91	6,04	22,65	3,18	3,59	2,06	1,54
Industrie du cuir et de la chaussure	64,99	4,31	23,14	2,94	2,61	1,36	0,65
Bois, meubles, industries diverses	49,41	5,98	31,55	3,19	4,88	2,00	2,99
Industrie du papier et du carton	50,22	4,62	34,94	2,22	3,31	2,45	2,23
Imprimerie, presse, édition	34,32	8,27	28,89	7,62	4,96	6,85	9,06
Caoutchouc et transformation des matières plastiques	48,63	6,56	29,91	2,78	5,23	3,87	3,02
Bâtiment, génie civil et agricole	49,30	3,35	38,50	1,70	3,79	2,02	1,34

Source : Enquête Emploi - 1987 - INSEE - Traitement CEREO.

**Tableau 5**  
**Taux de diplômés par catégorie socio-professionnelle**  
**toutes classes d'âge confondues et pour les moins de trente ans (1987)**

(en pourcentage)

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES  NAP 40	Taux I et C diplômés (1)		Taux de PI diplômés (2)		Taux d'employés diplômés (3)		Taux d'OQ diplômés (4)		Taux d'ONQ diplômés (5)	
	≤ 30	T	≤ 30	T	≤ 30	T	≤ 30	T	≤ 30	T
	Industries de la viande et du lait	53,4	32,8	66,3	25,8	94,6	88,1	57,3	43,1	47,3
Industries des autres produits alimentaires	33,3	31,7	71,5	33,7	63,5	54,4	66,1	51,3	32,5	22,8
Minerais et métaux ferreux. Première transformation de l'acier	100,0	61,4	80,2	31,4	100,0	73,4	73,4	47,4	63,3	29,6
Minerais, métaux et demi-produits non ferreux	100,0	66,8	90,6	44,9	77,9	49,3	59,9	47,7	66,4	29,9
Matériaux de construction, minéraux divers	100,0	49,6	56,7	28,7	86,9	72,8	48,6	23,9	34,0	18,7
Industrie du verre	-	30,1	100,0	24,3	100,0	70,3	46,9	46,8	39,0	27,3
Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques	50,9	61,1	86,7	41,7	100,0	80,0	65,5	45,4	42,9	36,6
Parachimie et industrie pharmaceutique	100,0	67,6	75,5	51,7	93,8	58,6	50,5	45,2	40,7	22,9
Fonderie et travail des métaux	100,0	40,1	62,2	37,2	73,1	69,9	72,6	55,4	39,6	26,0
Construction mécanique	92,9	59,0	51,3	32,7	88,3	78,3	63,0	51,7	42,6	29,8
Construction électrique et électronique	89,9	70,3	67,3	46,7	90,6	71,0	66,7	43,4	41,7	24,7
Automobiles et autres matériels de transport terrestre	35,4	57,8	59,5	28,3	87,7	66,5	61,0	44,2	39,7	22,0
Constructions navale et aéronautique, armement	78,9	71,9	68,5	44,3	89,1	67,1	82,7	60,8	71,6	50,4
Industrie textile et habillement	27,5	34,8	72,7	37,6	89,9	77,4	39,8	29,4	34,2	21,7
Industrie du cuir et de la chaussure	100,0	14,3	57,3	21,9	86,9	74,7	48,0	25,7	32,6	25,6
Bois, meubles, industries diverses	39,5	38,5	34,2	23,8	89,8	81,1	66,1	42,3	39,9	27,1
Industrie du papier et du carton	29,7	47,9	36,2	26,5	74,3	74,8	62,5	43,5	39,2	28,7
Imprimerie, presse, édition	45,7	51,2	46,3	36,2	89,1	76,9	54,5	43,8	33,7	22,9
Caoutchouc et transformation des matières plastiques	100,0	44,1	66,4	37,8	87,2	74,1	59,1	44,2	46,5	23,8
Bâtiment, génie civil et agricole	69,9	39,7	53,1	29,9	90,2	75,5	63,3	42,6	40,2	26,4
Ensemble industrie		56,1		36,8		71,6		45,2		25,5

(1) : Taux d'ingénieurs et cadres diplômés de niveau III et plus.

(2) : Taux de professions intermédiaires-diplômés de niveau IV et plus.

(3) : Taux d'employés détenant un diplôme (BEPC et plus).

(4) : Taux d'ouvriers qualifiés détenteurs d'un CAP ou BEP et plus.

(5) : Ouvriers non qualifiés détenteurs d'un CAP ou BEP et plus.

Source : Enquête Emploi - 1987 - Traitement CEREQ.

**Tableau 6**  
**Principaux indicateurs de gestion de la main-d'œuvre**

ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES NAP 40	Transformation des structures d'emploi 1986/1984	Transformation des structures de diplômés 1986/1984	Taux de participation financière (TPF) 1985	Inégalité d'accès à la formation continue 1985	Transformation des structures d'emploi par effet de mobilité interne 1986/1984	Part des jeunes recrutés par contrat à durée indéterminée dans le total des entrées 1986/1984	Taux d'encadrement 1984
Industries de la viande et du lait	2,39	10,33	1,45	2,11	4,55	5 %	14,86 %
Industries des autres produits alimentaires	3,37	8,50	1,64	1,85	4,69	3 %	23,82 %
Minerais et métaux ferreux. Première transformation de l'acier	5,87	11,85	2,88	1,52	5,81	11 %	26,21 %
Minerais, métaux et demi-produits non ferreux	4,11	13,35	3,01	1,42	3,30	14 %	28,48 %
Matériaux de construction, minéraux divers	2,56	13,95	1,77	1,77	2,47	7 %	20,20 %
Industrie du verre	4,14	14,94	2,04	1,71	6,84	10 %	17,12 %
Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques	6,72	16,91	2,64	1,36	5,49	8 %	34,70 %
Parachimie et industrie pharmaceutique	6,27	30,77	2,43	1,37	5,58	7 %	44,14 %
Fonderie et travail des métaux	1,41	8,11	1,47	1,86	2,45	9 %	20,45 %
Construction mécanique	2,23	5,49	1,61	1,60	2,04	10 %	30,02 %
Construction électrique et électronique	5,94	11,88	3,62	1,45	4,80	11 %	39,57 %
Automobiles et autres matériels de transport terrestre	3,86	10,39	2,24	1,72	3,88	8 %	20,40 %
Constructions navale et aéronautique, armement	6,51	15,10	2,19	1,13	4,52	11 %	42,05 %
Industrie textile et habillement	2,31	9,26	1,28	2,06	1,32	9 %	13,58 %
Industrie du cuir et de la chaussure	1,86	11,50	1,26	2,64	2,19	9 %	12,10 %
Bois, meubles, industries diverses	3,22	13,51	1,19	2,48	3,05	8 %	16,43 %
Industrie du papier et du carton	5,45	16,62	1,52	2,01	6,89	8 %	18,28 %
Imprimerie, presse, édition	3,13	10,10	1,33	1,44	5,08	8 %	32,89 %
Caoutchouc et transformation des matières plastiques	3,14	6,91	1,45	1,82	4,39	8 %	18,67 %
Bâtiment, génie civil et agricole	3,62	5,74	1,20	2,06	3,31	11 %	23,37 %

Source : Enquêtes Structure des Emplois 1984 et 1986 - INSEE - Traitement CEREQ.  
Enquêtes Emploi 1983, 1984, 1985, 1986, 1987 - INSEE - Traitement CEREQ.  
Déclarations mensuelles des mouvements de main-d'œuvre - INSEE - Traitement CEREQ.

Champ : Établissements de plus de cinquante salariés.

## 2. Le rôle décisif de la formation continue dans les mobilités internes

Les secteurs les plus formateurs, en termes d'effort financier, sont aussi ceux où l'on observe les plus fortes déformations des structures d'emplois [PODEVIN (1989a)]. Comme par ailleurs la sélectivité en matière d'accès à la formation continue est d'autant plus faible que les dépenses globales afférentes sont élevées (cf. tableau 7), il ressort clairement, et de façon cohérente avec les remarques précédentes, que plus les catégories de salariés d'exécution, et même dans une moindre mesure les seuls ONQ, ont une espérance d'accès à la formation continue élevée, plus les structures d'emploi se transforment. Nous trouvons dans cette situation favorable la sidérurgie, l'industrie du verre, la chimie, la construction électrique et électronique, les matériels de transports et la construction navale et aéronautique. À l'inverse, les industries de biens de consommation paraissent globalement très en retard et très inégalitaires en matière d'efforts de formation.

Tableau 7

### Espérance de FPC par catégorie socio-professionnelle (1985)

SECT	OS	OQ	Emp	TAM	IC	Total	(1)	(2)	(3)
01 Agric., sylvic., pêche	4,3	3,9	8,9	29,6	11,2	9,2	7,6	TAM	OQ
02 Ind. viande et lait	3,5	4,7	5,6	12,0	15,2	6,0	4,3	IC	OS
03 Autres ind. agro. et alim.	3,6	8,1	7,5	20,7	18,1	9,3	5,7	TAM	OS
04 Prod. combustibles	14,1	30,8	20,2	34,2	38,2	25,8	2,7	IC	OS
05 Pétrole et gaz	NS	25,6	29,0	27,8	27,1	26,9	1,1	Emp.	OQ
06 Électricité, gaz et eau	NS	27,9	22,5	41,4	29,3	32,9	1,8	TAM	Emp.
07 Minerais et métaux ferreux	15,4	20,7	13,8	36,5	24,7	22,8	2,6	TAM	Emp.
08 Minerais métaux non ferreux	5,7	15,3	13,3	32,4	22,2	18,4	5,7	TAM	OS
09 Matériaux constr. minér. div.	2,9	6,7	6,7	12,7	12,8	7,1	4,2	IC	OS
10 Industrie du verre	8,5	12,1	10,6	21,5	19,4	12,6	2,5	TAM	OS
11 Chimie de base	NS	13,6	15,8	24,2	18,8	16,9	1,8	TAM	OQ
12 Parachimie - pharmacie	3,3	10,4	9,1	17,9	19,0	12,9	5,7	IC	OS
13 Travail des métaux	3,9	5,7	6,5	11,7	9,8	6,3	3,0	TAM	OS
14 Constr. mécanique	5,9	6,9	7,1	12,4	11,1	8,1	2,1	TAM	OS
15 Constr. électr., électron.	8,0	19,5	11,9	28,5	37,7	21,2	4,7	IC	OS
16 Auto et matériel transport	8,6	20,7	11,2	28,2	17,3	16,8	3,3	TAM	OS
17 Constr. nav. et aéro., armement	NS	21,2	13,1	19,0	17,0	18,5	1,6	OQ	Emp.
18 Textile et habillement	6,6	5,8	5,0	10,3	8,6	6,4	2,1	TAM	Emp.
19 Cuir et chaussure	6,3	5,1	5,4	7,2	7,4	5,8	1,5	IC	OQ
20 Bois et ameublement	2,1	2,7	4,8	8,3	9,1	3,7	4,3	IC	OS
21 Papier et carton	2,3	6,2	7,4	15,4	13,9	7,0	6,7	TAM	OS
22 Imprimerie, presse et édition	3,4	5,1	4,7	8,1	7,4	5,5	2,4	TAM	OS
23 Caoutchouc, mat. plastiques	7,6	10,4	9,5	26,1	13,7	12,0	3,4	TAM	OS
24 Batim., génie civil et agric.	1,6	2,8	4,0	6,4	6,9	3,5	4,3	IC	OS
25 Comm. gros alimentaire	1,4	2,8	4,0	7,4	7,8	4,1	5,6	IC	OS
26 Comm. gros non alimentaire	3,7	4,7	5,0	11,0	11,3	6,9	3,1	IC	OS
27 Comm. détail alimentaire	3,1	2,4	4,0	16,5	16,4	5,5	6,9	TAM	OQ
28 Comm. détail non alimentaire	NS	2,4	4,6	8,5	11,2	5,2	4,7	IC	OQ
29 Réparation automobile	6,0	7,5	4,7	8,2	8,9	6,8	1,9	IC	Emp.
30 Hôtels, cafés, restaurants	3,3	3,7	2,8	11,3	11,3	4,2	4,0	IC	Emp.
31 Transports	26,7	18,6	15,9	28,7	26,1	20,8	1,8	TAM	Emp.
33 Serv. march. entreprises	2,0	3,7	6,8	17,2	16,3	9,7	8,6	TAM	OS
34 Serv. march. particuliers	3,8	4,5	8,1	12,2	10,0	7,0	3,2	TAM	OS
35 Locat. crédit-bail immobilier	1,1	3,1	4,5	12,1	11,4	4,8	11,0	TAM	OS
36 Assurances	NS	21,4	32,0	15,2	17,5	24,6	2,1	Emp.	TAM
37 Organismes financiers	NS	25,4	27,4	28,8	28,6	27,9	1,1	TAM	OQ
38 Services non marchands	4,8	7,2	14,4	16,9	16,0	13,9	3,5	TAM	OS
99 Tous secteurs confondus	6,1	9,7	10,0	20,7	17,4	11,9	3,4	TAM	OS

Source : CERREQ - Déclarations d'employeurs 2483.

(1) CSP la plus favorisée  
CSP la moins favorisée

(2) Catégorie la plus favorisée

(3) Catégorie la moins favorisée

Derrière la liaison «vertueuse» entre formation continue et transformation des structures d'emplois, se dissimulent l'influence des différents stocks de main-d'œuvre en place et leur variation sous l'effet, notamment, du recul de certains niveaux de qualification. De nombreuses évolutions, particulièrement dans les secteurs en déclin d'effectifs, sont en effet de nature passive, dans la mesure où les recompositions tant des structures d'emplois que de diplômes ne sont, pour l'essentiel, que la conséquence de réductions du poids relatif de certaines catégories. Ainsi l'élévation générale des taux de qualification ouvrière est à mettre largement sur le compte d'un recul plus rapide des effectifs de bas niveaux de qualification que de ceux d'ouvriers qualifiés. Il s'en suit, de surcroît, que là où ces taux sont élevés, les ONQ possèdent pour la plupart au moins un diplôme de niveau V. Ce lien est encore plus fort si l'on considère les seuls ONQ de moins de 30 ans. Pour ces derniers il apparaît, par ailleurs, une corrélation significative avec la part des recrutements de jeunes sur contrat à durée indéterminée, signe d'un engagement à long terme de l'entreprise (cf. tableau 6). En définitive, il ressort donc que les ONQ sont diplômés là où ils sont peu nombreux et qu'ils bénéficient alors, le plus souvent, de perspectives d'évolution de carrière. Cette logique semble exclure à nouveau les industries de biens de consommation, puisque sont principalement représentées dans ce modèle vertueux : la sidérurgie des métaux ferreux et celle des non ferreux, la construction électrique et électronique, la construction navale et aéronautique.

Enfin, le poids des catégories d'ingénieurs et cadres et de techniciens est aussi symptomatique de cette liaison «vertueuse» entre formation continue et transformation structurelle des qualifications. En effet, plus le taux d'encadrement est fort, plus les dépenses de formation continue sont élevées et plus l'accès aux actions de formation est ouvert. Ainsi, lorsque les ingénieurs et cadres sont fortement représentés dans la structure des emplois ils accèdent bien sûr eux-mêmes fortement à la formation, mais semblent aussi servir de «locomotive», facilitant d'une certaine manière l'accès des autres catégories à cette formation. Cette caractéristique se vérifie nettement dans la sidérurgie, la construction électrique et électronique, l'industrie du verre, la chimie, mais aussi l'automobile.

### **3. La formation continue va à la formation Initiale**

Si nous poussons plus loin encore l'examen de cette liaison, il apparaît que plus les catégories d'encadrement sont représentées dans l'effectif total d'un secteur, plus elles sont diplômées, et qu'il y a bien une relation causale assez forte entre l'accès à la formation professionnelle continue (FPC) et la possession d'un diplôme correspondant au niveau d'emploi. Particulièrement marquée pour les cadres, cette corrélation se retrouve cependant chez les autres catégories socio-professionnelles. Elle ruine l'intuition simpliste d'une substituabilité entre formation continue et formation initiale. Il y a, en fait, d'autant plus de chances d'accéder à la formation continue que l'on dispose déjà d'un niveau suffisant d'étude sanctionné par un diplôme. De fait, dans les secteurs où cette complémentarité est la plus manifeste, la formation s'impose comme le complément indispensable des connaissances acquises aux cours des études initiales. Celles-ci doivent en effet s'adapter à des évolutions rapides des produits et des procédés. Cette liaison est typique de l'«industrie de pointe» comme l'informatique où le taux de participation au financement de la FPC est supérieur à 8,0 % de la masse salariale en 1986.

Le recours à la formation continue s'explique aussi par l'intensité du capital laquelle, généralement associée à une forte concentration, est symptomatique du coût et de la complexité des moyens de production. Les enjeux économiques et techniques de l'intervention humaine, individuelle et collective, s'en trouvent considérablement augmentés. Dans ce contexte, la formation continue s'impose comme l'une des conditions déterminantes de l'exercice de ces responsabilités. En outre, l'industrie de process est constituée de secteurs où, en règle générale, les relations qui lient les entreprises à leur main-d'œuvre sont fortement codifiées. Parfois de longue date, les conventions collectives intègrent le recours aux stages de formation dans les filières promotionnelles notamment ouvrières.

L'interprétation de cette conjonction entre formation continue et formation initiale (repérée par la possession d'un titre) est cependant délicate à interpréter car elle peut intégrer plusieurs effets ; en premier lieu, peuvent

coexister au sein d'une même catégorie plusieurs populations typées, celle ayant obtenu un diplôme dans le système de formation initiale et qui n'accéderait que faiblement à la formation continue et celle peu diplômée initialement mais accédant plus largement à une formation continue de «rattrapage»... Il peut s'agir aussi d'une superposition de temporalités différentes à l'intérieur de la période étudiée, entre des catégories en cours de formation continue et d'autres ayant déjà bénéficié d'une formation continue diplômante. Dans ce dernier cas toutefois, la formation continue s'avère être beaucoup plus qu'une formation d'adaptation et de complémentarité par rapport à des connaissances acquises et validées à l'extérieur, elle devient une formation centrale débouchant sur une certification nationale.

La relation qui noue ces deux dimensions de la formation risque fort d'apparaître aussi comme une relation d'exclusion, puisque de ce constat on peut aisément en déduire que ceux qui ont échoué dans le système éducatif n'ont guère eu jusqu'à présent la possibilité de retrouver une seconde chance. Les efforts de formation continue sont en effet très fortement corrélés avec le niveau de qualification de la main-d'œuvre et plus particulièrement avec le taux d'encadrement. Par ailleurs, si les secteurs les plus formateurs permettent aussi à la main-d'œuvre d'exécution d'accéder plus souvent que dans les autres à la formation continue, cette main-d'œuvre est elle-même fréquemment plus diplômée qu'ailleurs.

Au total, la seconde chance ne réside-t-elle pas alors dans des actions de formation continue à même de déboucher sur un diplôme ?

#### 4. La formation continue diplômante est aussi qualifiante

D'un volume faible en termes d'individus concernés, la formation continue diplômante a toujours fait l'objet de nombreux débats dont un des enjeux est de faire reconnaître, notamment dans les conventions collectives, les acquis de la formation [COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1985)]. Sans entrer ici de plain pied dans ce débat (1), il est néanmoins intéressant de l'éclairer et de dégager des perspectives d'avenir en précisant, au travers de statistiques assez grossières, les effets des formations diplômantes sur les parcours individuels.

À partir de la déformation des structures de diplômes, il est impossible d'établir la distinction entre la part qui revient à des recrutements de personnel formé et celle qui relève de formation continue diplômante. L'exploitation de l'enquête «Formation Qualification Professionnelle» (FQP) de 1985 permet néanmoins d'apporter un éclairage, même si la formation continue y repose sur une notion de stage qui limite celui-ci à des actions de niveau élevé et proches du schéma scolaire habituel c'est-à-dire sur des formations de longue durée, formalisées, le plus souvent extérieures à l'entreprise et débouchant probablement sur un examen [DUBAR (1986)].

Compte tenu de ces remarques, il ressort qu'entre 1980 et 1985, un actif salarié sur dix déclare avoir suivi sur cette période au moins un stage de formation continue à l'initiative de son employeur et que dans près de 25 % des cas, ce stage a conduit à l'obtention d'un diplôme (Éducation nationale, homologation ou certification «maison»). Les industries de biens intermédiaires paraissent concentrer une part importante de ces formations diplômantes.

Par ailleurs, de cette même enquête, et au niveau de l'ensemble de l'économie, on peut remarquer que la probabilité de bénéficier d'une formation continue débouchant sur un diplôme est d'autant plus grande que l'individu possède déjà un diplôme de formation initiale. Ainsi, un quart seulement des formations diplômantes correspondaient à des individus n'ayant aucun diplôme de formation initiale.

(1) Il sera abordé plus explicitement au chapitre III dans le cadre de l'analyse des expériences menées par les entreprises.

Enfin, il est intéressant de souligner que 42 % des personnes ayant bénéficié d'une formation diplômante entre 1980 et 1985 déclarent avoir accédé ensuite à un niveau de qualification supérieur, contre 18 % seulement pour ceux qui n'ont pas obtenu de diplôme au terme de leur stage. Cette observation souligne donc tout l'intérêt des formations diplômantes qui se révèlent pouvoir être aussi des formations qualifiantes.

## 5. Les différents modèles sectoriels

Sur le champ de l'industrie (hors Énergie et BTP), quatre modalités d'articulation entre les structures et les ajustements en matière d'emploi et de formation tant initiale que continue se dégagent (cf. encadré III). Chaque type invite à préciser le rôle que pourrait prendre une politique de formation plus active en vue d'améliorer l'efficacité productive sinon même la compétitivité externe.

La qualité de l'articulation entre la formation initiale et la formation continue s'avère bien être une dimension essentielle. Ce truisme conduit à présenter les diverses modalités d'articulation par paires.

### 5.1. Le recours à la formation dans le cadre d'ajustements dynamiques

Le niveau technologique et le profil d'emploi dessinent deux contextes industriels dans lesquels l'utilisation de la formation initiale et continue est le plus souvent active et inscrite dans des pratiques régulières.

- **Formations et adaptation dynamique des industries de pointe**

L'évolution de l'emploi est assez favorable dans les deux secteurs qui composent ce groupe (parachimie-pharmacie et aéronautique) surtout si on la compare au reste de l'industrie. Dans ces secteurs, les ajustements sont «spontanément» vertueux : la transformation rapide des structures d'emplois au profit en premier lieu de l'encadrement résulte du jeu conjoint d'un renforcement du niveau de formation initiale par l'entremise du marché externe et d'un recours intense à la formation continue. Il s'inscrit dans un ensemble d'investissements matériels et immatériels qui, en permanence, font fortement évoluer procédés et produits. Ce contexte favorable conduit à ne pas considérer comme prioritaire l'intervention de l'aide publique en matière de formation. Il reste que les soldes extérieurs se dégradent.

- **Les formations au service de recompositions structurelles**

Se rangent dans cette catégorie des composantes importantes de l'industrie des biens intermédiaires les plus «lourdes» en capital : la sidérurgie, l'industrie du verre et la chimie ; on peut y associer également l'électronique, qui présente de nombreuses caractéristiques du groupe précédent, mais avec en plus une croissance sensible du volume de ses exportations, et le papier-carton essentiellement par le fait qu'il présente un marché interne actif et un taux d'exportation en croissance. Les transformations sont les plus rapides dans la sidérurgie parce que les effectifs y connaissent une décade particulièrement rapide (un tiers du personnel en quatre ans) dans le cadre de «mesures d'âges» imposantes. Néanmoins, l'ajustement est loin d'être passif puisqu'il mobilise tant la formation initiale que la formation continue. Des embauches sur contrat à durée indéterminée ont lieu aux différents niveaux auprès de diplômés tandis que la formation continue de nature promotionnelle (stages de relativement longue durée) est mobilisée au profit des actifs déjà occupés. Les passages OQ - professions intermédiaires (PI), d'une part, et PI-cadres, d'autre part, sont relativement fréquents.

En termes d'intervention publique, on peut se demander si, dans la plupart de ces secteurs, l'intervention publique ne pourrait pas consister à accélérer ces processus en privilégiant le marché interne grâce à des formations diplômantes ouvrant la voie vers les catégories d'emploi supérieures (à noter que si les ONQ se sont fortement réduits, ils demeurent toujours présents dans le cadre d'emplois permanents qui occupent alors un personnel fréquemment détenteur d'un CAP ou d'un BEP, ce qui constitue une base de départ favorable).

*Encadré III**G. Podevin***Les ajustements sectoriels de l'emploi**

Les schémas qui suivent tentent de retracer l'ensemble des transformations de l'emploi en cours dans les établissements de plus de cinquante salariés des secteurs industriels.

Deux registres différents sont retenus :

- les structures de qualification ;
- les mouvements de l'emploi.

Le premier point de vue consiste à figurer la répartition des emplois (hormis les employés) en quatre grandes catégories liées éventuellement par des flux de passage de l'une à l'autre : ouvriers non qualifiés, ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, techniciens, dessinateurs (MTD), cadres et ingénieurs (CAD) (source : Enquête structure des emplois). Une autre information structurelle est apportée ; elle concerne le niveau du diplôme le plus élevé obtenu (source : Enquête emploi). On a retenu comme critère synthétique la détention d'un niveau plancher sensé correspondre à l'emploi du titulaire : par exemple, au moins un CAP ou un BEP pour un ouvrier qualifié ; au moins un DUT-BTS pour les cadres, dans le cas des ONQ on s'est calé sur la même référence que pour les ouvriers qualifiés afin, d'un secteur à l'autre, de faire ressortir pour partie les qualifications individuelles de personnes classées non qualifiées. Cette optique a pour objectif de caractériser les rapports, qui peuvent être différenciés selon les catégories, que les secteurs entretiennent avec la ressource qu'est la formation initiale. Un faible taux de diplômés de l'enseignement supérieur parmi les cadres pourra signifier que les entreprises du secteur considéré ne parviennent que difficilement à attirer de jeunes diplômés ou encore que, par un choix délibéré, elles ont privilégié la promotion interne. C'est précisément le second registre qui apporte tout son sens à cette information.

Les mouvements de l'emploi analysent trois types de données :

- les entrées et sorties externes pour chaque catégorie socio-professionnelle (ou la relation avec le marché du travail, la source étant les Déclarations mensuelles des mouvements de main-d'œuvre) : est ainsi apprécié le degré d'instabilité de l'emploi qui pourra être très fort pour les ONQ, ainsi que les dynamismes de l'emploi (solde positif ou négatif sur la période) ;

- les promotions internes (calculées à partir de la déformation des structures d'emplois et des entrées-sorties [PODEVIN (1989)]) qui retracent le taux d'accès par exemple à la catégorie cadres à partir des professions intermédiaires ainsi que les flux bruts correspondants. Rapportés aux flux en provenance ou à destination du marché du travail, ils permettent de pondérer les poids relatifs de l'appel au marché externe et de la promotion interne dans le renouvellement de chacune des catégories ;

- l'espérance de formation continue (source : Déclarations 2483 des employeurs relatives à leur participation financière) indique le nombre d'heures dont est susceptible de bénéficier chaque salarié de chaque catégorie. Rapprochée des flux promotionnels, cette information éclaire les liens entre le dynamisme du marché interne et l'intensité du recours à la formation continue.

Au total, ces graphiques apprécient conjointement le caractère plus ou moins internalisé de la gestion des différentes qualifications, les « investissements » en formation tant initiale que continue réalisés par les entreprises, et les déformations les plus récentes de la structure des qualifications. « En creux », apparaissent également la complémentarité ou encore la substituabilité entre formation initiale et formation continue et surtout se dégagent les situations relatives de chaque composante de l'industrie, et ainsi se trouve éclairé le rôle qu'une politique de formation pourrait jouer.



### L'exemple du secteur parachimie-pharmacie

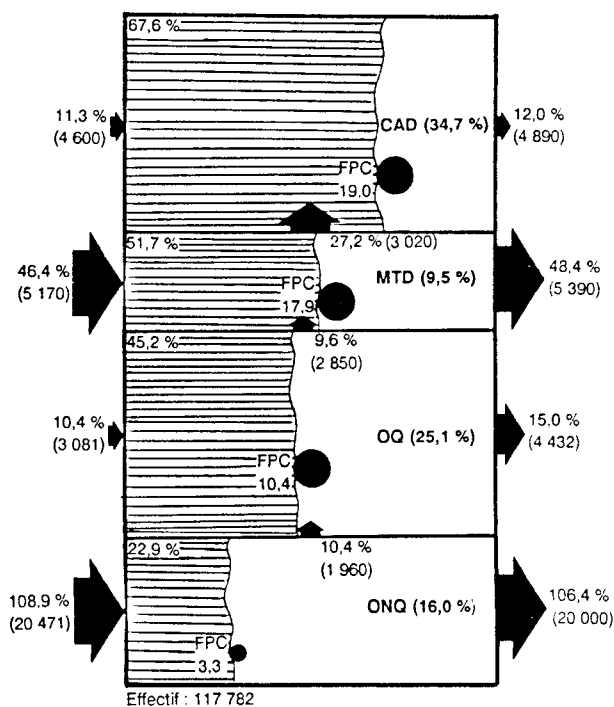
Ce secteur présente, sur le champ retenu, un effectif de 117 782 individus. Nous observons :

- une structure d'emplois (1) très qualifiés puisque l'encadrement y représente 44,2 % de l'effectif (CAD : 34,7 % + 9,5%) et que le taux de qualification ouvrière est de 61,1 % ;
- les flux externes sont importants pour les ONQ et les techniciens agents de maîtrise : respectivement taux d'entrée 108,9 % et 46,4 % et taux de sortie 106,4 % et 48,4 % ;
- les flux internes promotionnels sont parmi les plus forts de l'industrie. Rapportés aux effectifs début de période (dans 86) de chaque catégorie d'origine, nous obtenons les taux de promotion suivants : 10,4 % d'ONQ passés, sur la période, OQ, 9,6 % d'OQ

devenus agents de maîtrise-techniciens et 27,2 % des agents de maîtrise-techniciens qui accèdent à la catégorie des cadres. Il apparaît donc deux points privilégiés d'ouverture au marché externe, susceptibles d'alimenter le marché interne : les ONQ et les MTD ;

- le formation continue repérée ici par l'espérance d'accès (FPC) suivant chaque catégorie, est proche de la moyenne de l'industrie, à l'exception des efforts consentis pour les ONQ. Les taux de diplômés en formation initiale sont très importants pour l'encadrement : 67,6 % pour les cadres et 51,7 % pour les agents de maîtrise. En revanche, si les OQ sont en possession pour près de la moitié d'un diplôme au moins égal au CAP-BEP, les ONQ ne sont diplômés que dans 22,9 % des cas.

CHAMP limité aux établissements de plus de cinquante salariés entre mars 1984 et mars 1986



- Taux d'entrée
- Taux de sortie
- Taux de promotion (flux entre 1984 et 1986 rapportés à l'effectif de départ de la catégorie au 31 mars 1984)

Taux d'entrée (respectivement de sortie) supérieur à 30 %

Taux compris entre 15 % et 30 %

Taux compris entre 6 % et 15 %

Taux inférieur à 6% →

Non significatif NS →

Espérance d'accès à la formation professionnelle continue (FPC) par catégorie comparée à la moyenne de l'économie (3) :

Espérance de FPC supérieure à la moyenne de l'économie

Espérance de FPC voisine de la moyenne

Espérance de FPC inférieure à la moyenne

NS Données non significatives

Source : CEREQ et INSEE (traitements CEREQ).

Taux de diplômés par catégorie d'emplois suivant des niveaux supposés leur correspondre (2)

(1) N'y figurent pas les employés dont le poids relatif varie selon les secteurs industriels présentés entre 5 % et 10 %. La somme des autres poids n'est donc jamais égale à 100.

CAD = cadres et ingénieurs (y compris les professions intermédiaires administratives et commerciales)

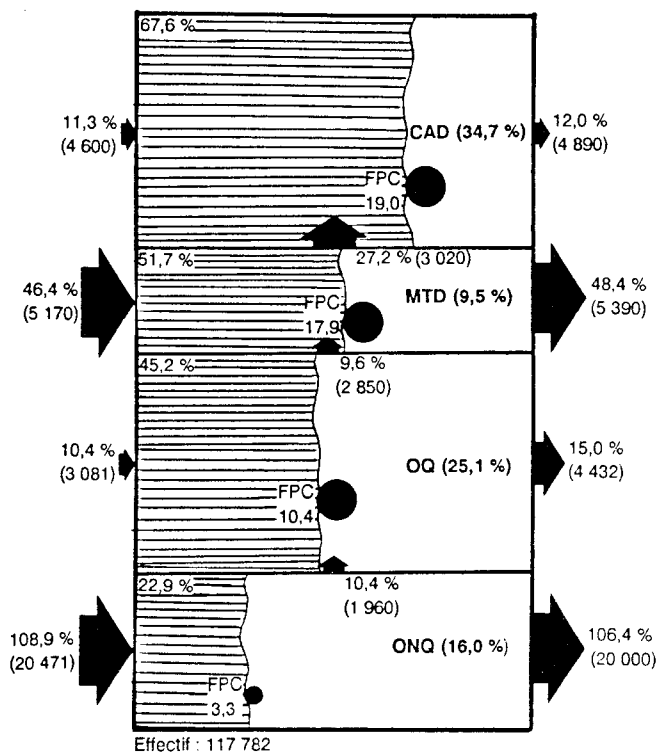
OQ = ouvriers qualifiés MTD = agents de maîtrise, techniciens, dessinateurs ONQ = ouvriers non qualifiés

(2) Ingénieurs et cadres diplômés de niveau III et plus ; professions intermédiaires diplômés de niveau IV et plus, ouvriers qualifiés détenteurs d'un CAP ou BEP et plus, ouvriers non qualifiés détenteurs d'un CAP ou BEP et plus.

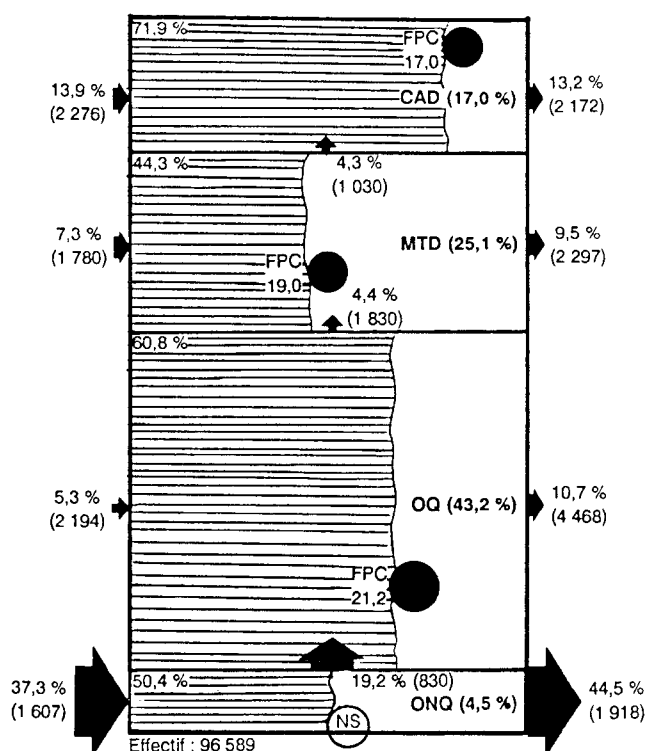
(3) Espérance de FPC : nombre total d'heures stagiaire/effectifs salariés. Données de 1985 (Déclarations 2483).

### Groupe I

#### PARACHIMIE ET INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

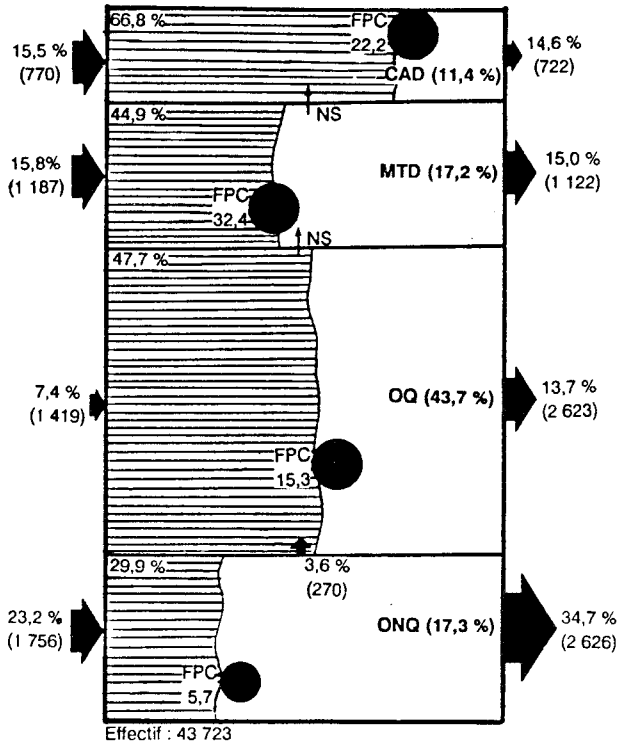


#### CONSTRUCTION NAVALE ET AÉRONAUTIQUE, ARMEMENT

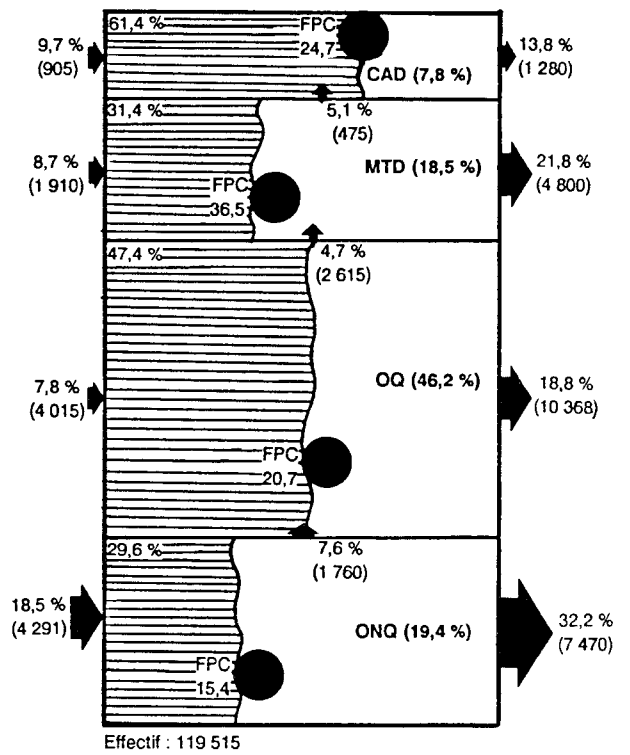


Groupe II

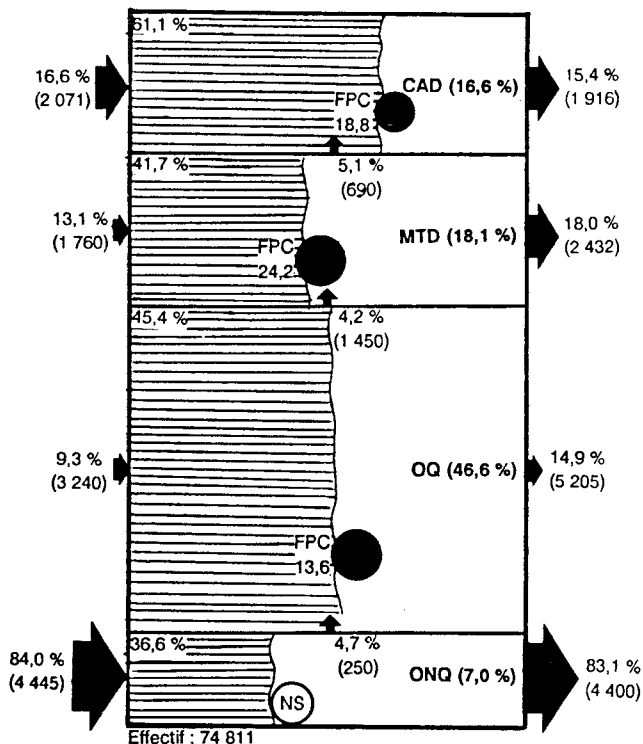
MINÉRAUX, MÉTAUX ET  
DEMI-PRODUITS NON FERREUX



MINÉRAIS ET SIDÉRURGIE  
DES MÉTAUX FERREUX

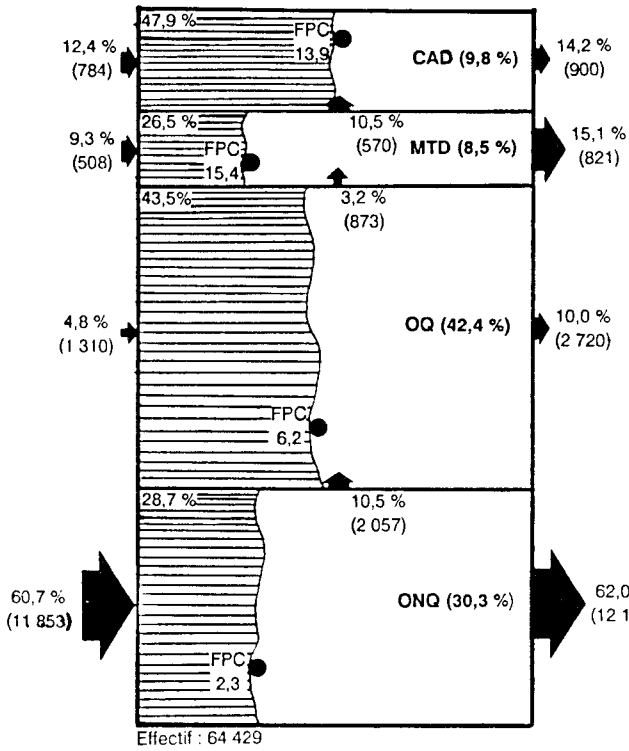


CHIMIE DE BASE, FIBRES ARTIFICIELLES ET SYNTHÉTIQUES

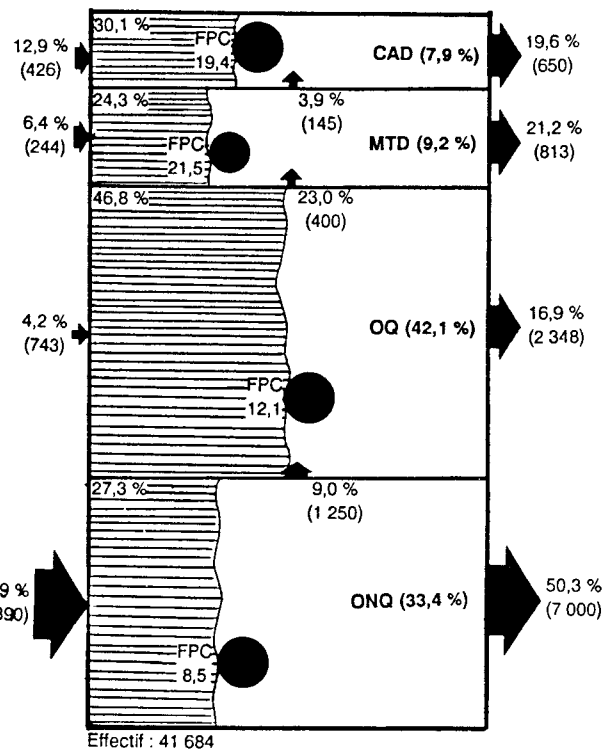


Groupe II (suite)

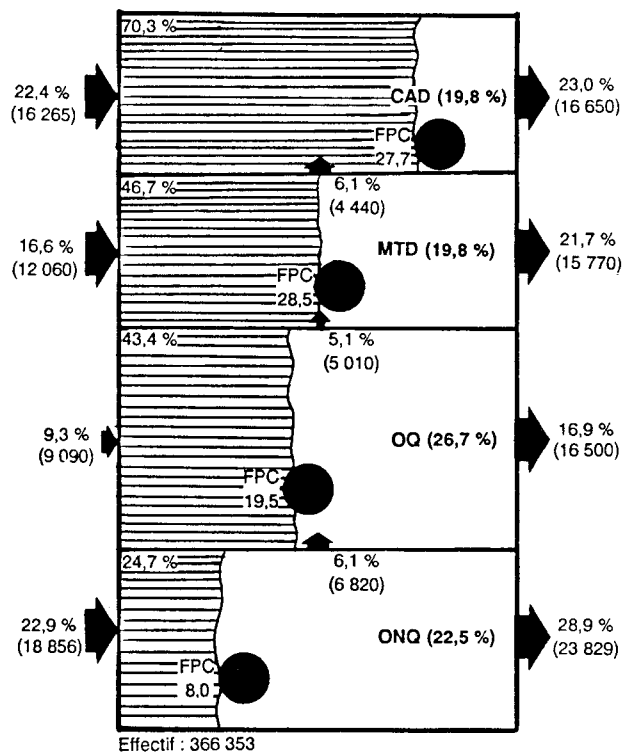
INDUSTRIE DU PAPIER ET DU CARTON



INDUSTRIE DU VERRE

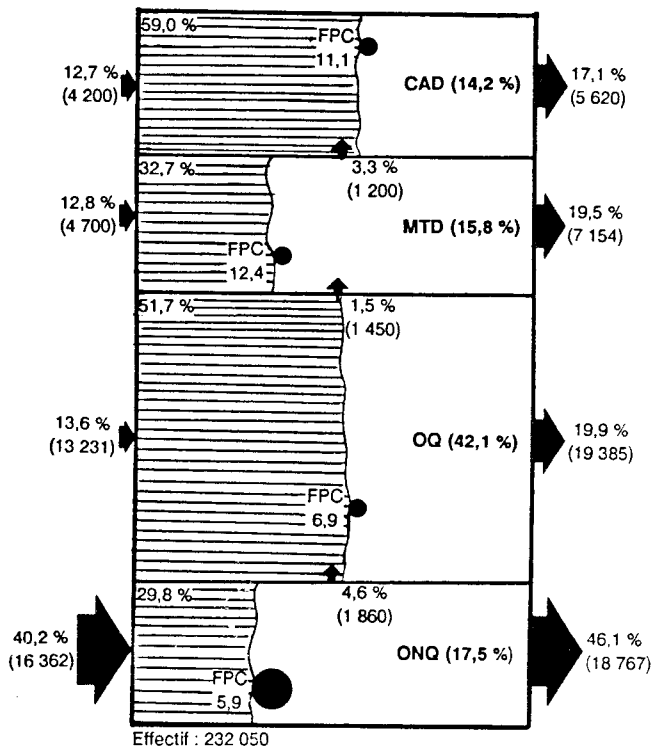


CONSTRUCTION ÉLECTRIQUE ET ÉLECTRONIQUE

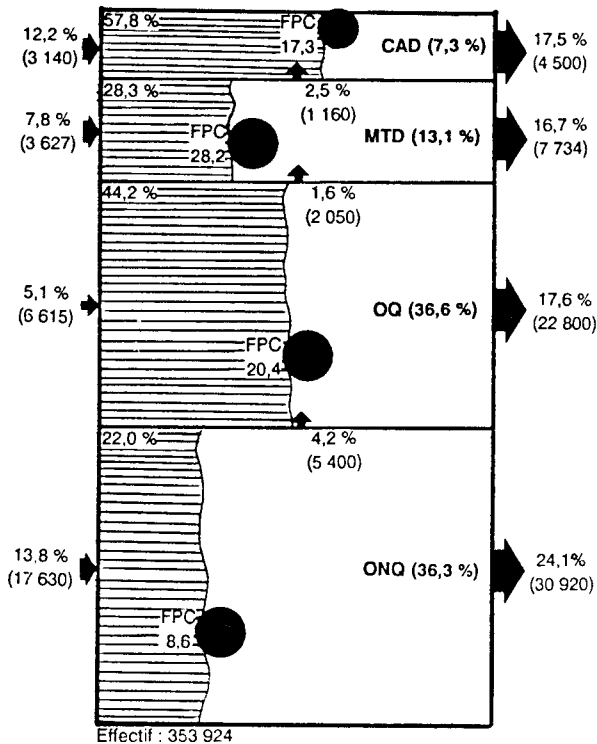


**Groupe III**

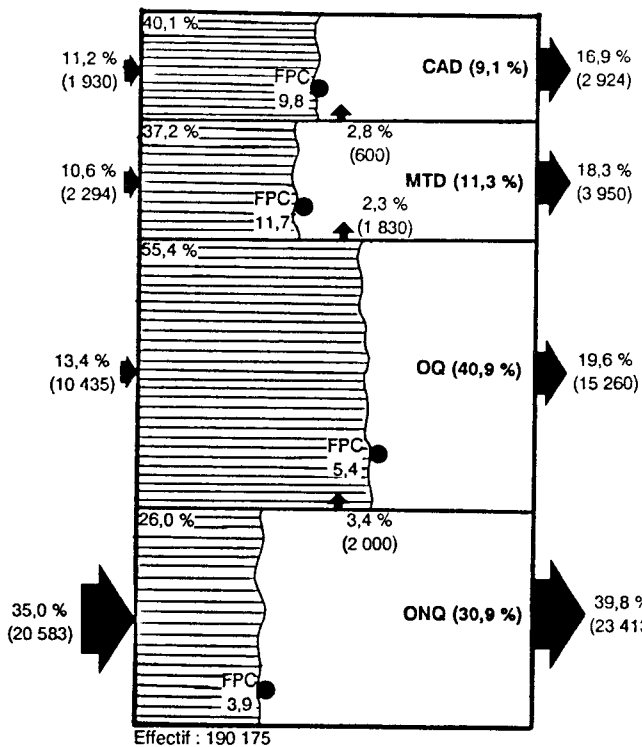
**CONSTRUCTION MÉCANIQUE**



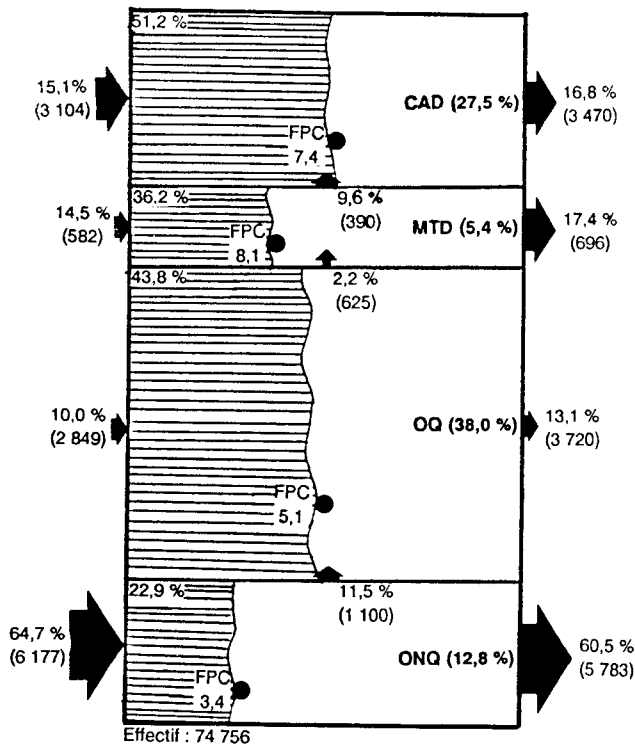
**AUTOMOBILES ET AUTRES MATÉRIELS DE TRANSPORT TERRESTRE**



**FONDERIE ET TRAVAIL DES MÉTAUX**

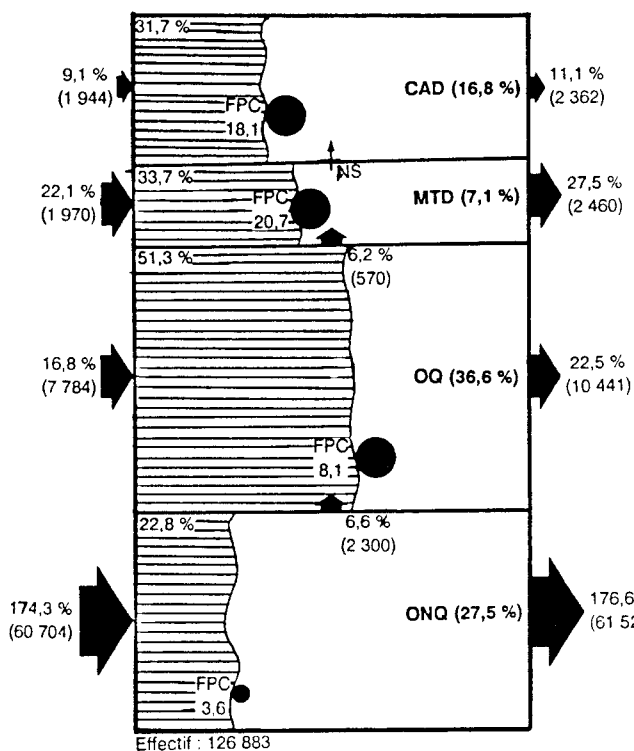


**IMPRIMERIE, PRESSE ET ÉDITION**

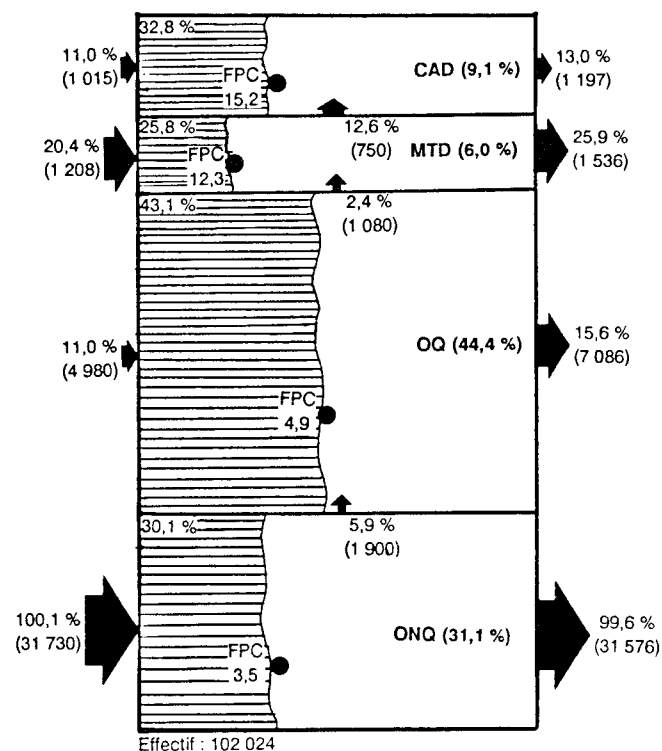


Groupe III (suite)

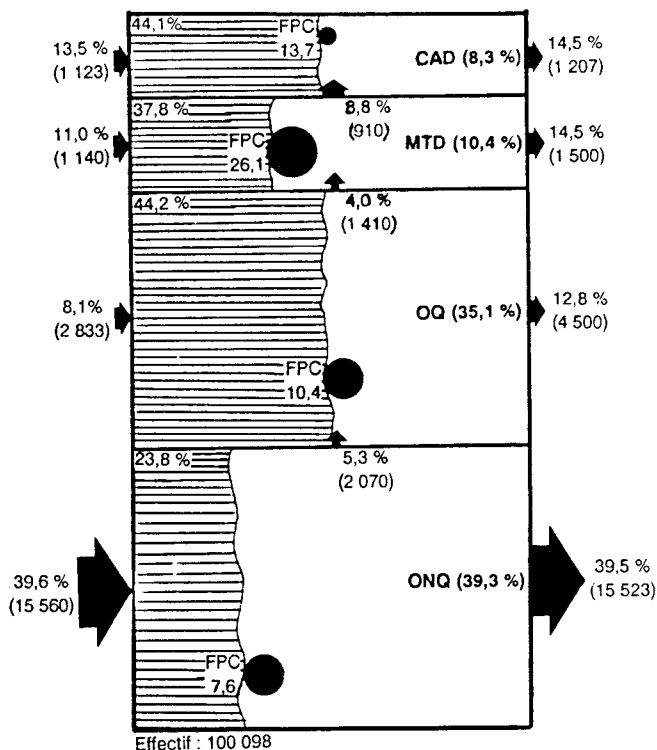
INDUSTRIE DES AUTRES  
PRODUITS ALIMENTAIRES



INDUSTRIE DE LA VIANDE ET DU LAIT

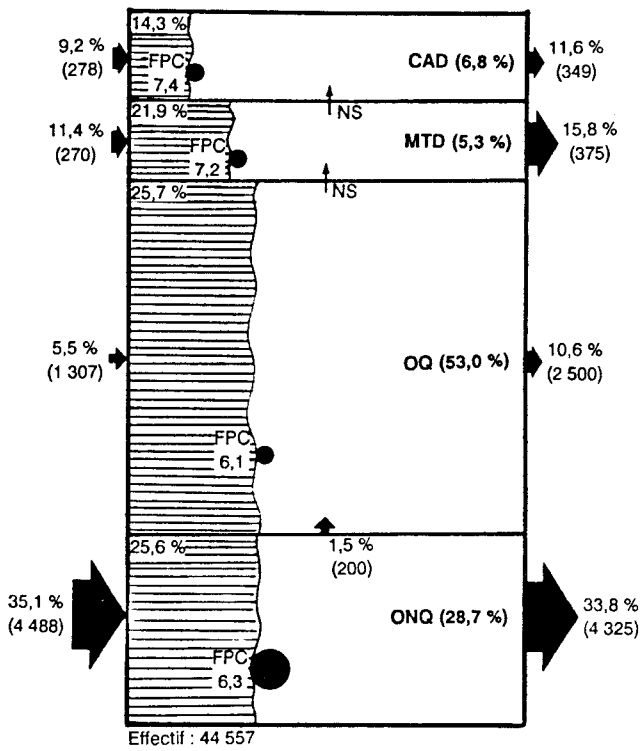


CAOUTCHOUC ET TRANSFORMATION DES MATIÈRES PLASTIQUES

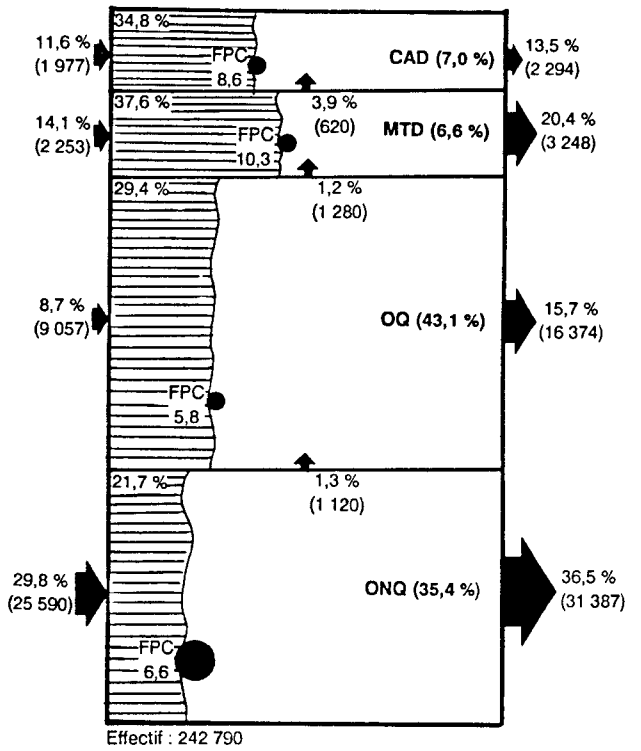


**Groupe IV**

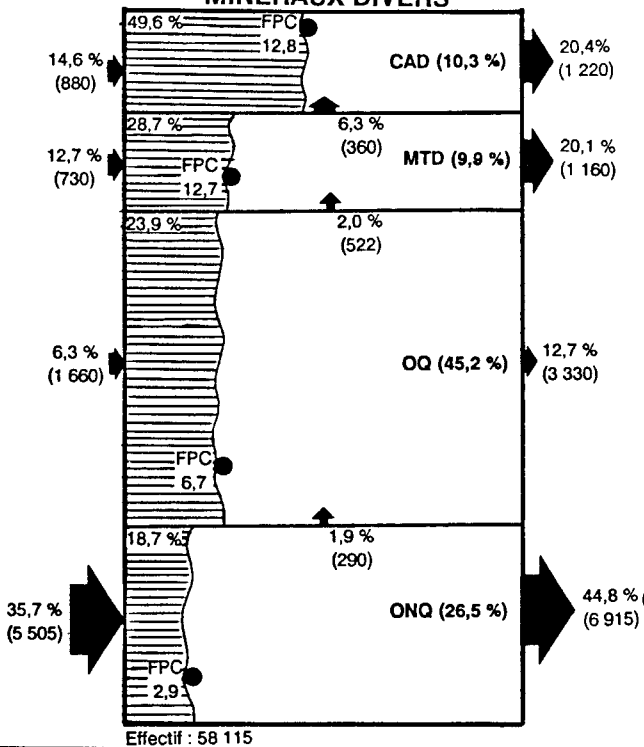
**INDUSTRIE DU CUIR ET DE LA CHAUSSURE**



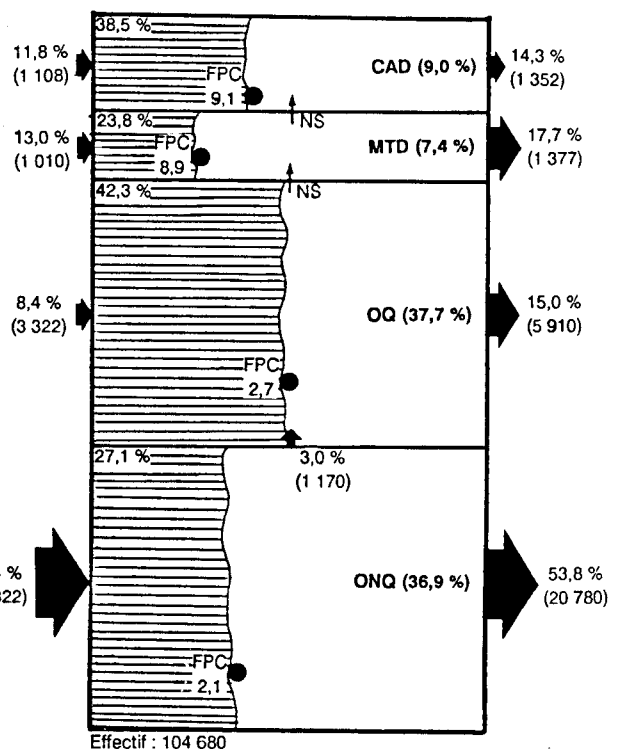
**INDUSTRIE TEXTILE ET HABILLEMENT**



**MATÉRIEAUX DE CONSTRUCTION, MINÉRAUX DIVERS**



**BOIS, MEUBLES, INDUSTRIES DIVERSES**

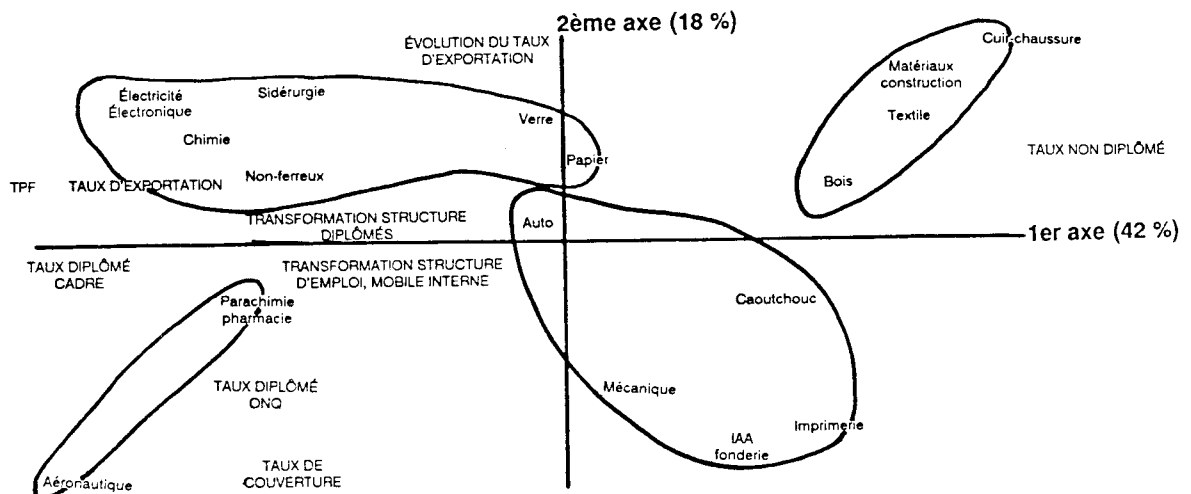






Encadré III  
(suite)

Typologie des secteurs industriels  
et modèles d'ajustement de l'emploi



On a mené une analyse factorielle en correspondance principale sur dix-neuf secteurs industriels (hors énergie et BTP) et dix variables structurelles ou de résultats économiques : déformation des structures de diplômés, des structures d'emplois par le marché interne, taux d'encadrement, taux de diplômés pour l'encadrement, taux de diplômés pour les ouvriers (OQ/ONQ), taux de participation financière (1984) et évolution de ce taux (80/87), taux d'exportation (1987) et évolution de ce taux (80/87).

Le taux de couverture ainsi que le poids des non-diplômés ont été mis en variables supplémentaires. L'inertie expliquée par les deux premiers axes représente 60 %. Le troisième axe contribue encore à 13 % de l'inertie du nuage.

Quatre groupes peuvent être distingués :

- le premier ne comprend que deux secteurs très atypiques du fait que les enchaînements vertueux y sont poussés relativement à un niveau important : taux d'encadrement et de qualification élevés, marché interne très actif, bons résultats à l'exportation, haut niveau de diplôme et effort important de formation continue. Toutefois, le secteur de la parachimie est plus représenté sur l'axe 3 qui oppose notamment les taux de diplômés ONQ en 1987 et l'indice de transformation des structures de diplômés entre 1983 et 1987. Le secteur de la parachimie, dont plus de la moitié des salariés étaient sans diplôme en 1983, a réduit considérablement son retard dans ce domaine ;

- le second rassemble des activités ayant connu plus que les précédentes des restructurations et des ajustements significatifs de l'emploi. Il caractérise des secteurs qui bénéficient depuis 1980 d'une évolution favorable des taux d'exportation à partir souvent de potentiels élevés et de modalités de gestion de la main-d'œuvre qui semblent privilégier le marché interne ;

- le troisième offre des résultats beaucoup moins favorables, bien que là encore un potentiel significatif existe fréquemment avec de nombreux personnels qualifiés et diplômés. Le marché interne y est relativement inerte. Notons que nous avons là le groupe le plus hétérogène puisque entre l'automobile et la mécanique d'une part et les industries agro-alimentaires ou la fonderie d'autre part, des différences notables existent, notamment sur les taux de qualification et l'importance de la gestion interne ;

- le quatrième, enfin, regroupe les secteurs ayant à la fois de mauvais résultats et de mauvaises positions structurelles en matière d'emploi. Par opposition aux deux premiers groupes on pourrait dire que nous avons là des enchaînements « vicieux » puisqu'aussi bien les taux de qualification et de diplômés n'évoluent guère entre 1983 et 1987, et que le marché interne peu actif n'attire que faiblement la main-d'œuvre qualifiée. Dans ces secteurs au potentiel à reconstituer et où les ajustements se font plutôt dans le court terme, il existe néanmoins des positions infra-sectorielles plus performantes (cf. encadré I). C'est le sens que l'on peut donner sans doute de l'évolution favorable des taux d'exportations depuis 1980, il est vrai à partir de taux globalement faibles, qui ressort dans ce groupe de secteurs.

La rapidité de la modernisation est sans conteste l'une des clés de l'amélioration de la position de ces secteurs dans la compétition internationale.

## 5.2. La formation pour de nouvelles cohérences sectorielles

Les deux catégories de secteurs dans lesquels la formation pourrait intervenir selon des modalités renouvelées sont dans des positions très différentes ; pour les uns, c'est une reconstruction qui est à envisager, pour les autres, il s'agit de valoriser un capital non négligeable.

### • Des secteurs bloqués : un capital à valoriser

La fonderie-travail des métaux ainsi que la construction mécanique et l'automobile relèvent de cette caractérisation (peuvent y être assimilés l'imprimerie-presse-édition et à un moindre degré les IAA). La fonderie-travail des métaux, la mécanique et l'automobile perdent de nombreux emplois. Pourtant leur structure des emplois n'évolue guère, les marchés internes et la formation continue sont faibles voire très faibles, comme dans la fonderie. En outre la structure des diplômés par catégorie se transforme peu (si ce n'est pour les ouvriers qualifiés de la fonderie). Ces secteurs semblent être enfermés dans des ajustements régressifs, peu porteurs pour l'avenir, ce dont témoigne la très forte dégradation du taux de couverture de la mécanique (21 points en sept ans, de 110 % à 89 % ; le travail des métaux-fonderie ne donne lieu qu'à des échanges très modestes). Ceci dit, le potentiel de qualification de ces secteurs, aux différents niveaux, est loin d'être négligeable (plus de la moitié des OQ sont titulaires au moins d'un CAP ou d'un BEP contre moins de 45 % dans l'ensemble de l'industrie). Une forte intervention tant en formation initiale que continue semble nécessaire pour apporter à ces industries la capacité d'assimiler l'évolution des technologies, des produits et des relations inter-entreprises (recomposition des rapports de sous-traitance allant par exemple vers le partenariat) : une formation continue destinée aux OQ et aux professions intermédiaires intervenant en fabrication ou à sa périphérie, une formation initiale sous la forme d'embauches de diplômés de l'enseignement supérieur destinés à la conception mais aussi à la commercialisation. Aides au développement de la formation continue et incitation à l'embauche de diplômés pourraient se conjuguer afin de favoriser des ajustements plus dynamiques.

### • Des ajustements sectoriels de court terme : reconstituer un potentiel de main-d'œuvre

On regroupera là l'ensemble des industries de biens de consommation employant une main-d'œuvre principalement féminine ainsi que le secteur des matériaux de construction. Ces secteurs se caractérisent par un faisceau de caractéristiques négatives. Les structures de qualification restent très tirées vers le bas, les non-diplômés sont sur représentés et, en outre, l'évolution de la répartition du personnel par grandes catégories socio-professionnelles est particulièrement lente. Si l'on considère que les baisses d'effectifs ont été importantes et que, en règle générale, elles se font au détriment des moins qualifiés, les transformations de la structure des emplois comme des diplômés s'avèrent tout à fait modestes relativement au reste de l'industrie.

De plus, la formation continue ne s'élève guère au-dessus du minimum légal. Enfin, le marché interne est très peu dynamique. Toutefois, notons que, partant d'un niveau très faible et compte tenu des modes d'ajustements qui interviennent dans ces secteurs, nous y observons une croissance significative des taux d'exportation, du moins jusqu'en 1986.

Au total, on a le sentiment que c'est à une véritable reconstruction qu'il faut procéder dans ces secteurs ensermés dans des ajustements de court terme, afin de positionner un beaucoup plus grand nombre d'entreprises sur des marchés plus porteurs, de moyenne gamme par exemple, qui échapperaient ainsi tout à la fois au champ limité du haut de gamme et à la concurrence trop sévère sur le bas de gamme (cf. le textile-habillement). Dans une telle perspective qui inclut évidemment d'autres transformations (investissement matériel et organisation du travail), le recours simultané pour tous les niveaux de qualification à la formation initiale par le biais de recrutements externes qu'autorisent des taux de turn over importants, et à une formation continue diplômante

et qualifiante, paraît incontournable. Le problème tient peut-être au fait que cette voie a déjà été partiellement parcourue avec un succès tout relatif.

Pour finir, il importe de préciser que ces indications doivent être prises avec beaucoup de précautions. Plusieurs raisons à cela :

- en premier lieu - et l'exemple des secteurs à «reconstituer» le montre bien -, une politique de formation est indissociable de choix industriels. Bien que la mission n'était pas compétente sur ce domaine, on peut néanmoins se demander si dans chacun des secteurs concernés, des moyens suffisants pourraient être rassemblés afin d'être en mesure de favoriser les transformations structurelles nécessaires ;
- avec, il est vrai, des intensités variables, les quatre modalités d'ajustement qui ont été dégagées sont susceptibles d'être rencontrées dans chaque secteur étudié (cf. encadré III). Sans même évoquer les sous-traitants capacitaires de l'industrie électronique, on mentionnera l'équipement ménager au sein de la construction électrique qui, par certains traits au moins, se rapproche du cas de figure le moins favorable. Un examen plus approfondi dans le cadre de chaque activité est nécessaire sauf à concevoir une politique volontariste qui produise avant tout des effets inattendus parce qu'elle se tromperait de cible ;
- enfin, les PME mériteraient un traitement spécifique. On peut d'ailleurs se demander si la cible privilégiée d'une politique publique incitative, plus que les petites entreprises elles-mêmes, ne devraient pas être les FAF et les ASFO qui collectent une grande partie des fonds affectés par les PME à la formation professionnelle continue dans le but de mettre en œuvre des actions de formation compatibles avec le mode d'organisation de ces dernières. Il pourrait également s'agir de réseaux dans lesquels les PME sont souvent insérées. En outre, pour les PME fortement créatrices d'emploi, une bonne articulation entre formation initiale-recrutement externe et formation continue-promotion interne appelle une identification précise du «cycle de vie» dans lequel se trouve l'entreprise visée.

## 6. Quels ajustements dans les PME ?

De nombreux travaux [BUCAILLE et COSTA de BEAUREGARD (1987)] ont montré que l'engagement à l'exportation des PME relève d'une stratégie délicate. La compression des marges qu'elle entraîne diminue visiblement les possibilités de manœuvre. Bien souvent, l'évolution se traduit par des pertes d'effectifs qui témoignent des aléas de cette stratégie. Ceux-ci peuvent s'expliquer notamment par deux types de difficultés : de recrutement en vue de renforcer leurs pôles tertiaires et notamment la fonction commerciale, d'autre part en matière de formation continue compte tenu d'une faible tradition en ce domaine et d'une cohérence non immédiate avec leur mode d'organisation.

À l'inverse, les résultats économiques des PME «de haute technologie non exportatrices» (qui ne se distinguent pas par leur taux d'exportation) sont en règle générale excellents. Insérés dans des réseaux où elles sont reconnues comme de véritables partenaires, elles bénéficient alors de l'adossement à de grands groupes qui intégreront leurs produits et leurs prestations dans des matériels dont le taux d'exportation est parfois très élevé. Le lien entre formations, en particulier initiale, et performances externes est alors médiatisé par la qualité des relations de sous-traitance et de fournisseur à client, et par les éventuelles possibilités de mobilité à l'intérieur des réseaux que peuvent constituer ces différentes entreprises.

Il convient donc d'avoir à l'esprit cette situation contrastée même si l'idée première selon laquelle la formation dans les PME est d'un faible niveau, se trouve dans l'ensemble vérifiée, surtout si l'on en reste à une définition canonique de la formation à travers la forme «stages» notamment. Les PME, et notamment les plus petites, se situent en effet encore très souvent au minimum de l'obligation (cf. encadré IV), et leur participation évolue au rythme qu'impose le législateur. Depuis 1973 l'écart entre petites et grandes entreprises s'est même creusé :

**Encadré IV**

J.P. Géhin

**La formation continue dans les PME**

En instaurant, de manière indifférenciée pour l'ensemble des entreprises de plus de dix salariés, une obligation de dépenses de FPC assise sur les salaires, la loi de juillet 1971 a révélé des comportements et des réactions tranchés : pour nombre d'entreprises, souvent parmi les plus grandes, qui se préoccupaient déjà de la formation de leurs salariés, la loi signifie officialisation et reconnaissance de pratiques anciennes. En revanche, pour la majorité des entreprises concernées, principalement mais pas exclusivement des PME, l'obligation de dépenses représente d'abord une contrainte fiscale supplémentaire, d'autant plus mal ressentie qu'elle ne conduit pas toujours, loin s'en faut, à l'émergence ou au développement de pratiques de formation nouvelles.

En 1986, le taux de participation moyen, c'est-à-dire les dépenses de formation effectivement consenties rapportées au total des salaires, reste au plancher de l'obligation légale pour les entreprises de moins de 50 salariés (1,14 % pour les entreprises de 10 à 19 salariés, 1,22 % pour celles de 20 à 49 salariés). Pour les entreprises moyennes (de 50 à 499 salariés), ce taux n'est que de 1,53 % ; en revanche, il atteint 2,24 % pour les entreprises de 500 à 1999 salariés et s'élève à 3,82 % pour celles ayant plus de 2000 salariés.

Quinze ans après la mise en place de la loi, la majorité des entreprises concernées se situent encore au plancher de l'obligation légale fixée depuis 1977 à 1,1 %. Ainsi, 75 % des entreprises de moins de 50 salariés sont dans ce cas. Cette proportion qui diminue progressivement en fonction de la taille, reste élevée pour les entreprises moyennes : au moins jusqu'à un seuil qui semble se situer aux environs de 300 salariés, la grande majorité des entreprises ont des dépenses de formation proches de l'obligation légale.

La spécificité du comportement des PME ne se limite pas à leurs rapports à l'obligation légale. Elle renvoie également à toute une série de difficultés rencontrées par la plupart des petites entreprises dans les phases de conception et de mise en œuvre des formations. De fait, il existe une contradiction importante entre la nature des besoins de formation tels qu'ils s'expriment dans l'entreprise et les moyens mobilisables dans celle-ci pour mettre en œuvre les formations. Rares sont les PME qui disposent de centre interne, de services de formation capable d'élaborer des contenus ou même de formateurs. Cette contradiction entraîne une forte dépendance face à l'extérieur. Ainsi, les entreprises employant 10 à 49 salariés versent environ 60 % de leur budget formation à des organismes extérieurs. Cette proportion n'est que de 45 % pour les entreprises de 50 à 499 salariés et de 17 % pour les plus grandes (employant plus de 500 salariés).

Plus liées à l'appareil, les PME le sont également différemment. Elles s'adressent en priorité à des organismes gestionnaires de fonds tels que les fonds d'assurance formation - ou encore les ASFO dont l'une des caractéristiques est de permettre une certaine déconnexion entre versement financier et actions de formation continue en retour. Cette situation tend à pénaliser les PME, notamment parce que les mécanismes de péréquation des fonds que réalisent ces organismes, s'effectuent en règle générale à leur détriment... et au bénéfice d'entreprises plus grandes.

Pourtant, le constat général que nous venons d'effectuer doit être relativisé. D'une part, il s'agit d'une moyenne statistique qui cache une fraction minoritaire des PME mettant en œuvre une politique de formation développée : chaque année plus de mille entreprises de 10 à 49 salariés consacrent plus de 3 % de leur masse salariale à la formation continue. D'autre part, ce constat est en grande partie déterminé par la définition même de la formation continue. En prenant en compte une approche plus large, on remarque que, si les PME connaissent incontestablement des handicaps dus à leur taille pour élaborer et mettre en œuvre une politique de formation structurée, elles ne sont pas sans ressources.

Côté handicap, ils sont bien connus et souvent nommés. On peut citer l'effet-taille qui empêche le développement de structures et de moyens propres, les problèmes de remplacement des salariés en formation, le risque de « fuite » des salariés envoyés en formation, en particulier lorsqu'ils sont en stage dans des organismes extérieurs. Enfin, un dernier handicap au développement de la formation dans les PME tient au fait qu'elles offrent plus rarement que les grandes entreprises, des possibilités de carrière et de promotion interne à leurs salariés.

Une première ressource largement mobilisable par les PME, est d'assurer elles-mêmes une partie de la formation professionnelle initiale de leur main-d'œuvre. Les petites et plus couramment les très petites entreprises (moins de dix salariés) sont les principaux utilisateurs du dispositif d'apprentissage qui reste, rappelons-le, une modalité importante d'accès à la vie professionnelle des jeunes sortant du système éducatif. En 1980-1982, plus du tiers des jeunes accédant à un emploi d'ouvrier ou d'employé est sous contrat d'apprentissage [AMAT et GÉHIN (1987)]. Le rôle des PME dans la phase finale de la formation professionnelle des jeunes se confirme si l'on observe que des dispositifs plus récents d'insertion des jeunes demandeurs d'emploi (pactes nationaux pour l'emploi, « 16-18 ans », programme jeunes, contrats d'alternance) concernent en priorité le même type d'entreprises.

.../...

### *Encadré IV*

*(suite)*

La transmission directe sur «le tas» des savoirs et des savoir-faire constitue une seconde ressource, d'autant plus utilisée dans les PME qu'elle rentre en cohérence avec la nature des relations, souvent personnalisées, qui y prédominent. Dans la plupart des entreprises étudiées, on constate des pratiques de formation qui, bien que reconnues comme telles par les interviewés, ne figurent ni dans les plans ni dans le budget formation. Ces formations non formalisées recouvrent un ensemble de pratiques qui vont de l'apprentissage sur le tas «de trucs artisanaux qui se transmettent de bouche à oreille», en passant par toute une variété de séances d'information, de réflexion au niveau de l'entreprise et de sa direction ou au sein des services, jusqu'à des pratiques de formation au second degré : celui qui est allé en stage organise une séance d'information/formation.

Dans certaines PME ces pratiques, qui sont alors qualifiées dans l'entreprise de «formation interne», occupent une place déterminante dans le processus de production et dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. Bien que difficiles à décrire en détail, on peut dégager quelques-unes des conditions

nécessaires à leur mise en œuvre. Elles impliquent d'abord du temps : celui laissé au jeune pour son apprentissage et celui du tuteur ou du salarié expérimenté. Ce temps représente une charge que l'entreprise doit pouvoir intégrer dans son prix de revient. Par ailleurs, ces pratiques de formation par apprentissage sur le tas reposent sur une organisation du travail autorisant aux salariés une gamme d'activités assez large et des possibilités d'évolution du simple vers le complexe.

De par leur place dans l'insertion des jeunes et plus globalement par leur fonctionnement d'ensemble, les PME jouent un rôle formateur qui ne passe pas systématiquement par des actions de formation formalisées et prend souvent des formes plus variées, articulant étroitement transmission de savoirs et mise en œuvre concrète du travail. L'étude sur le terrain [GÉHIN (1985)] fournit des exemples de ces pratiques de formation peu formalisées et souvent innovantes, qui apparaissent cohérentes avec les principales caractéristiques économiques, d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre de ces petites entreprises.

en 1973, 2,6 % des salariés des premières ont bénéficié d'un stage contre 24,8 % dans les secondes, en 1985 ces taux étaient respectivement 6,4 % et 39,5 %. Ces chiffres témoignent à eux seuls de la permanence des difficultés rencontrées par les PME dans la prise en charge de la formation continue.

D'autre part, l'accès à la ressource extérieure que représente la formation initiale paraît tout aussi incertaine. Alors que bien souvent pour certaines fonctions importantes comme le marketing ou l'informatique par exemple, il suffirait de recruter une personne de haut niveau pour engager l'entreprise dans la voie de la modernisation, celle-ci hésite devant le coût que peut représenter cette embauche.

Par ailleurs, là aussi de façon générale, sont privilégiés des modes de recrutement personnalisés, s'appuyant sur des réseaux familiaux et locaux beaucoup plus que sur le diplôme. Il apparaît ainsi qu'en moyenne les PME ont des structures de diplômes moins élevées que celles observées dans les grandes entreprises.

Toutefois, à côté de cette atonie apparente en matière de formation, les PME ne sont pas sans atout si l'on veut bien considérer les pratiques moins formelles qui s'y déroulent (cf. encadré IV et [GÉHIN (1986)]). De plus, si l'usage et le développement de la formation continue sont différents entre petites et grandes entreprises, ils varient aussi d'une PME à l'autre. L'appartenance d'une PME à tel ou tel secteur d'activité est au moins aussi déterminante que sa simple taille, de même, comme nous l'avons vu, que ses liens avec certains réseaux d'entreprises constitués sur la base de rapports de sous-traitance, par exemple, et/ou d'accès à des ressources communes sur un plan local notamment.

## 7. Spécificité du tertiaire

Pour les services, la question de la formation aussi bien que celle de la compétitivité se pose différemment que dans l'industrie (cf. encadré V). Pour autant le secteur tertiaire n'est pas un ensemble homogène tant du point de vue des caractéristiques des emplois que du profil de la main-d'œuvre qui les occupe. S'il est classique de constater l'importante féminisation des emplois ou bien encore le poids faible de l'ancienneté, la forte concentration de diplômés est aussi une des particularités du tertiaire. Néanmoins, la plus ou moins forte

**Tableau 8**  
**Les caractéristiques d'emploi et**  
**de formation dans les secteurs tertiaires**  
**(1986)**

(en pourcentage)

Groupes / Caractéristiques	Cadres	Salariés à temps partiel	Salariés ayant ancienneté entreprise > 10 ans	Femmes	Étrangers	Études au-delà de 18 ans	Taux de participation formation continue (1984)	Salariés dans entreprises de < 50 salariés
<b>GROUPE 1</b>								
Services non marchands	45,3	20,0	47,7	57,8	3,1	31,4	2,4	32
Finances	39,6	7,3	60,1	49,5	1,5	27,0	3,6	7
Assurances	45,2	8,9	48,3	60,1	2,7	22,0	3,0	8
Télécommunications et postes	36,7	12,0	58,1	41,5	0,3	14,6	(1)	1
Services marchands	48,6	12,5	30,1	46,3	6,7	28,9	1,8	84
Socio-culturel	49,7	15,6	39,9	67,0	3,1	32,7	1,4	14
<b>GROUPE 2</b>								
Commerce détail alimentaire	12,7	17,4	33,5	53,1	5,5	4,4	1,4	43
Commerce détail non alimentaire	20,5	16,2	35,9	62,5	3,9	13,5	1,3	80
Hôtels restaurants	12,2	16,5	26,0	50,5	10,1	6,7	1,3	75
Services divers aux particuliers	9,1	23,2	26,0	63,5	15,6	8,3	1,2	61
<b>GROUPE 3</b>								
Commerce gros alimentaire	25,5	6,2	40,1	31,2	5,0	8,5	1,3	65
Commerce gros non alimentaire	41,8	5,2	37,5	32,1	4,8	15,9	1,5	49
Transports ferroviaires	25,9	3,8	71,8	12,4	1,2	8,2	4,5	0
Transports routiers	11,6	6,4	39,9	14,0	5,8	5,4	2,5	62
Transports divers	34,9	5,4	46,7	28,9	0,5	17,2	(2)	28
Réparation comm. auto	14,3	5,5	36,6	19,6	5,9	5,1	1,5	90
Réparations diverses	10,6	14,5	41,9	25,0	5,0	10,3	-	86

(1) Les P et T appartenant au secteur public ne font pas de déclaration sur ce point.

(2) De 9,0 (transports aériens) à 1,2 (auxiliaires du transport).

Source : Enquêtes Emploi - INSEE.  
 DAS - INSEE.  
 Déclarations 2483 - CEREQ.

proportion de titulaires de diplômes de niveau III et plus, ou bien de ceux ayant des diplômes de formations techniques ou générales de niveau V ou IV, permet d'isoler plusieurs sous-ensembles de secteurs [BONNEAU et LACOURRÈGE (1989)]. Si l'on ajoute à cette différenciation des profils de formation, les différences observées dans les structures d'emplois, dans les types de contrats de travail, ou bien encore dans l'ancienneté et dans l'intensité des efforts de formation continue, il est possible de regrouper ces secteurs en trois catégories relativement homogènes [BERTRAND (1988)] :

- dans la première, la plus favorable, figurent les services non marchands, les organismes financiers et les assurances où, entre autres, les taux de participation financière à l'effort de formation continue sont parmi les plus élevés. Néanmoins, ainsi qu'en témoigne le secteur financier, l'exposition croissante à la concurrence extérieure peut fortement destabiliser des situations bien assises (cf. encadré V) ;

- à l'inverse, nous trouvons dans la seconde les efforts de formation les plus faibles ainsi qu'une gestion de la main-d'œuvre en générale marquée par une forte instabilité et un usage intensif du travail à temps partiel qui excluent les personnes concernées de toute possibilité de carrière et d'accès à la formation continue. C'est le cas dans le secteur du commerce de détail, dans les hôtels, cafés, restaurants et dans les services marchands aux particuliers ;

- enfin, si la dernière catégorie présente des traits communs aux différents secteurs qui la composent avec notamment une main-d'œuvre plus stable et moins féminisée que dans le groupe précédent, ou encore la présence plus rare du travail à temps partiel, elle est une des moins homogènes puisqu'on y trouve par exemple à la fois le taux de participation au financement de la formation professionnelle le plus fort (secteur des transports ferroviaires) et un des plus faibles avec le commerce de gros (cf. tableau 8).

Toutefois, comme le soulignent certains auteurs, cette hétérogénéité est sans doute appelée à se réduire du fait d'une certaine remise en cause de la spécificité des entreprises nationales et surtout du fait de l'intensification de la concurrence. C'est notamment le cas dans le commerce de gros où s'exercent de plus en plus les contraintes fortes d'ouverture des marchés européens.

### Encadré V

O. Bertrand

#### Le cas du tertiaire

Le secteur tertiaire est si hétérogène qu'il est très difficile de généraliser. On peut néanmoins identifier quelques traits caractéristiques concernant la compétitivité internationale, d'une part, et l'effort de formation de l'autre.

##### Compétitivité Internationale

Elle est d'abord fonction de la nature des services. Beaucoup d'entre eux ne sont pas exposés à la concurrence extérieure, soit pour des raisons évidentes de champ d'action (administration publique), soit parce qu'ils supposent la proximité de l'utilisateur : c'est le cas de la santé (sauf cas exceptionnels), de l'éducation, des services socio-culturels, de la réparation auto et du commerce de détail (sauf pour les zones frontalières et dans la mesure où il est lié au tourisme).

Les autres secteurs sont plus ou moins protégés ou exposés à la concurrence : le tourisme et l'hôtellerie sont déjà pleinement exposés, même si la concurrence étrangère est lointaine et donc pas toujours concrètement ressentie ; le commerce de gros subit

également de plus en plus fortement les contraintes d'ouverture des marchés.

La plupart des services aux entreprises et notamment le conseil et l'informatique, ainsi que le transport sont déjà exposés et le seront de plus en plus avec l'internationalisation et l'Europe. Le cas des banques et assurances est plus complexe : leurs activités sont encore partiellement réglementaires et protégées par le fonctionnement du marché financier.

Dans tous les cas, la formation a un rôle important à jouer, mais il n'est le même partout. L'une des caractéristiques des activités tertiaires est l'importance de la qualité du service et de l'accueil : c'est d'abord une question de comportements, et la formation peut contribuer à les modifier. C'est en grande partie le problème du tourisme et de l'hôtellerie. Dans les autres secteurs, la compétence technique joue un rôle plus important. Tous ont aussi un problème de choix stratégiques (qui devraient être plus orientés vers l'international), de rationalisation de la gestion et de connaissance des langues étrangères.

.../...

## Encadré V (suite)

### L'effort de formation

D'une branche à l'autre, il est extrêmement variable. Cela peut s'expliquer de trois manières :

- le degré de technicité du travail n'est évidemment pas le même d'un type de service à l'autre et l'on peut observer des situations plus contrastées que dans l'industrie, par exemple entre les services informatiques (travail purement intellectuel) et le commerce de détail (qui concentre une bonne part de manutention simple). Aussi, ne faudrait-il pas se hâter de conclure que les branches qui dépensent le moins pour la formation seraient celles qui doivent accroître le plus leur effort ;

- la relation avec la formation initiale est sans doute moins une relation de complémentarité que dans l'industrie. Ceci pour deux raisons. D'une part, beaucoup d'entreprises tertiaires sont relativement indifférentes à la formation professionnelle initiale, les tâches à accomplir exigeant peu de savoir-faire technique. En revanche, elles demandent une connaissance des produits, des procédures, du mode de relation avec la clientèle, qui est dans une certaine mesure spécifique à l'entreprise et que celle-ci préfère donner elle-même (cas du commerce de détail) pour son encadrement moyen. D'autre part, la banque et l'assurance présentent cette particularité de proposer les diplômes de l'Éducation nationale sous la responsabilité des organisations professionnelles. Cette formation s'adresse aux employés en cours d'emploi et est donc comptabilisée comme une formation continue alors qu'en réalité il s'agit d'une formation initiale ;

- enfin, les politiques de gestion de main-d'œuvre et de formation diffèrent sensiblement. D'un côté, on peut voir les grandes entreprises nationales (SNCF, Air France, etc.), et à moindre degré les banques et assurances, pratiquant une gestion interne et une politique de carrière qui inclut nécessairement une composante formation. A l'autre extrême, des entreprises de l'hôtellerie, du tourisme et du commerce de détail ont généralement un fort renouvellement de leur personnel employé et font jusqu'ici peu d'investissement en formation.

Ce constat rapide est cependant susceptible d'être affecté par une prise de conscience récente de la nécessité d'être plus compétitif en élevant la qualité du service et pour cela de mieux intégrer et motiver le personnel. La formation peut être parfois la résultante d'une telle évolution (on formera plus volontiers un personnel plus stable), mais aussi une des composantes (former est un moyen de motiver et d'intégrer le personnel).

### L'exemple de la banque

Du fait de l'informatisation (qui supprime une grande partie des tâches simples et répétitives) et de l'intensification de la concurrence (qui suppose plus de technicité et d'innovation et un meilleur service à la clientèle), on constate à la fois une ré-orientation des qualifications - de l'administratif au commercial - et une élévation des niveaux. Celle-ci se manifeste à la fois par des besoins en spécialistes de haut niveau et par un relèvement des exigences de base.

Les entreprises mettent en œuvre plusieurs démarches pour adapter leur personnel à ces nouveaux besoins :

- la plupart l'incitent à une plus grande mobilité interne en essayant de faire progresser pas à pas les individus, ou de petits groupes, d'un niveau ou type d'activité à celui qui est le plus proche, en donnant la formation appropriée ;

- toutes les entreprises ont considérablement relevé le niveau de leurs exigences au recrutement : inférieur au Bac, il y a dix ans, il est habituellement à Bac + 2 aujourd'hui - ce qui risque de poser des problèmes d'intégration et, à terme, d'évolution professionnelle ;

- certaines entreprises poussent plus loin la politique de recrutement en incitant fortement au départ des groupes considérés comme les moins adaptables, ou simplement appartenant à des tranches d'âge qui déséquilibrent la pyramide ;

- d'autres, au contraire (notamment au sein du groupe CIC), ont entrepris des efforts parfois gigantesques (jusqu'à 8 % de la masse salariale consacrés à la formation continue) pour relever systématiquement le niveau de l'ensemble du personnel, en commençant par les niveaux les plus bas. Dans certains cas, cette politique est fondée sur le désir de récupérer et de mobiliser tout le monde et n'est pas ciblée sur des objectifs professionnels, considérés d'ailleurs comme trop difficiles à préciser. D'autres cherchent à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle permettant de concilier la prise en compte du potentiel humain et les besoins économiques.

Ces évolutions ont affecté la formation dispensée par les organismes professionnels. Du fait du relèvement du niveau, la formation au CAP dans le cadre de l'entreprises tend à se tarir. La formation au Brevet professionnel vient en complément de la formation générale. Des formations initiales intensives de six mois centrées sur un objectif professionnel ont été mises en place à l'intention de jeunes recrutés par les entreprises au niveau Bac + 2 et destinés à avoir rapidement une responsabilité technico-commerciale.





## CHAPITRE III

# Le recours à la formation continue comme principe d'organisation et de gestion de l'entreprise

---

LA situation de l'économie française en matière de formation continue présente des traits paradoxaux.

La législation française du travail est la seule parmi celles des grands pays industrialisés à obliger les entreprises à affecter une fraction de leur masse salariale au financement de la formation professionnelle continue (FPC). Qui plus est, l'obligation est maintenant ancienne (1971) et d'un poids significatif (1,2 % des salaires bruts). De fait, les sommes dégagées ne sont en rien négligeables (25 milliards en 1986). Elles semblent même être plus importantes que dans un pays comme la RFA, réputée pour la qualité de sa main-d'œuvre [GÉHIN et MÉHAUT (1989)].

Pourtant les appels réitérés (cf. les rapports du Plan «*Développer la formation professionnelle*» et «*Faire gagner la France*») et les mesures publiques destinées à faire de la formation un «investissement» soulignent les difficultés que la FPC rencontre pour s'ancrer dans les entreprises en tant que principe d'organisation et de gestion de la main-d'œuvre.

Un rapide constat fait de diagnostics maintenant bien connus rappellera que la formation a traditionnellement entretenu un rapport d'extériorité avec l'entreprise malgré l'obligation de financement.

Le décalage avec les nécessités de modèles d'organisation post-tayloriens apparaît profond. Pourtant leur introduction - au plus vite - dans les entreprises est maintenant communément présentée comme la clé de la compétitivité et de l'utilisation efficace des nouvelles technologies. Le tissu productif français semble être de ce point de vue à la croisée des chemins. Tout d'abord, les monographies d'entreprises nous apprennent que le «vieux et le neuf» en matière de formation se superposent ou même s'entremêlent. Toute la question est de savoir si la mobilisation accrue de la FPC à laquelle incitent les nouveaux dispositifs publics, contribuera au changement organisationnel ou à l'inverse le freinera, poussant à étendre quantitativement le passé ou l'existant en matière de FPC. Ensuite, la recherche de nouvelles configurations technico-organisationnelles incite à réunifier des formes d'apprentissage, trop souvent séparées si ce n'est désarticulées dans la tradition française : intelligence discursive/intelligence pratique ; savoir théorique/savoir pratique ; formation formalisée/apprentissage dans le cadre du travail.

Quelles sont les principales leçons d'une revue d'expériences innovantes extraites des recherches récentes ?

Les outils qui assurent la mise en œuvre de la formation doivent être cohérents avec les nouvelles stratégies productives. L'innovation est en ce domaine comme dans les autres très tâtonnante. Elle est indispensable pour rendre opératoire et efficace le recours à la formation.

Comme principe d'organisation, la formation continue tend à apporter une contribution décisive à la construction des nouveaux savoirs.

Comme principe de gestion, elle est appelée à réguler de plus en plus le parcours professionnel des individus (promotion et mobilité) et la gestion de la main-d'œuvre, bref à combler l'écart entre les projets individuels et les logiques collectives.

Replacée au cœur de l'entreprise, la formation continue ne s'y réduit pourtant pas. Ses finalités et ses conditions de mise en œuvre s'avèrent être indissociables de l'environnement institutionnel (modalités externes de reconnaissance des acquis, mesures de politique publique) et économique (relations inter-entreprises notamment).

Ces facteurs externes pèsent évidemment plus lourdement dans le cas des PME.

## **1. Les ambiguïtés du développement de la formation professionnelle continue**

On ne cherchera pas ici à faire un historique ou même un bilan du développement de la FPC depuis 1971. Quelques traits permettent de mieux mesurer les inflexions qu'introduisent les entreprises aujourd'hui les plus innovantes en la matière.

L'acquis incontestable de la loi du 16 juillet 1971 est d'avoir inscrit irrémédiablement le recours à la formation continue dans le contexte économique et social français. Elle a suscité le développement d'un marché et donc d'une offre importante même si d'aucuns critiqueront son contenu. Elle a tendu à faire de la formation continue une composante de la gestion de l'emploi même si l'incitation s'est souvent heurtée à de vives réticences. Bref, elle a contribué à légitimer l'entreprise comme institution de formation, ce qui n'allait pas de soi dans un pays où prédomine le modèle scolaire.

Il reste que la FPC s'est trouvée profondément limitée par le contexte social et organisationnel dans lequel elle s'est développée, en tant qu'obligation légale.

En premier lieu, les principes tayloriens (chasse au temps mort dans l'usage du travail direct, simplification et parcellisation des tâches, concentration de la qualification) n'étaient-ils pas profondément contradictoires avec le recours élargi à la formation professionnelle continue ? De fait, les catégories peu qualifiées sont restées largement à l'écart de son développement alors que la loi visait à réduire ces disparités.

En second lieu, issue d'un compromis social - l'accord interprofessionnel de 1970 - la formalisation de juillet 1971 est profondément marquée par une insertion sociale qu'à l'aune des exigences actuelles, l'on est tenté de qualifier de négative : la dégradation du travail et la remise en cause organisationnelle («la crise du travail») qui ont caractérisé plus particulièrement la fin des années soixante et la première moitié des années soixante-dix ont incité les formateurs comme les représentants des salariés ou encore les responsables d'entreprise désireux de transformer les structures de travail à extérioriser le recours à la formation vis-à-vis de l'atelier ou du bureau considérés comme irrémédiablement soumis à la logique taylorienne. S'en émanciper par la formation, donner à celle-ci un objectif de transformation poussaient à éloigner le stagiaire d'un travail «dégradé».

Enfin, la prégnance du modèle scolaire français posant au niveau sociétal la formation comme fondamentalement extérieure au monde de la production ne pouvait que pousser en ce sens. La loi de 1971 prévoit ainsi que les actions de formation doivent se dérouler *«conformément à un programme qui, établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats, (...)»* ; l'archétype est donc le stage se déroulant en dehors des lieux de production même si des assouplissements ont pu être introduits en 1984.

Ainsi dans un même mouvement quelque peu paradoxal, la loi de 1971 érigeait l'entreprise en lieu légitime et efficace de formation et extériorisait celle-ci du travail. La marque de ce contexte était particulièrement nette dans la dissociation que les représentants des salariés ont souvent opéré entre l'intérêt des personnes - des formations longues plutôt extérieures à l'entreprise - et le plan de formation de l'entreprise. La mise en place du congé individuel de formation (CIF) institutionnalisa cette séparation que l'on retrouvait au sein même des plans des plus grandes entreprises en particulier publiques avec un partage au moins implicite entre d'un côté des formations «utilitaires» centrées sur l'adaptation du personnel et la réponse à des besoins ponctuels et d'un autre côté des stages contribuant au «développement de l'éducation permanente» et demandés par les salariés.

Dans une telle configuration, il n'est guère étonnant que le recours à la formation continue institutionnelle ait rencontré quelques difficultés à s'insérer dans la gestion de l'emploi des PME. Une division du travail souvent moins poussée introduit là moins qu'ailleurs, une dissociation entre l'exercice du travail et le temps consacré spécifiquement à la formation. D'autres modalités et ressources sont mobilisées [GÉHIN (1986)] : l'apprentissage par l'entremise des salariés les plus expérimentés, le travail en doublon et plus largement l'expérience professionnelle jouent un rôle déterminant dans la constitution des qualifications sans que ce processus nécessite une formalisation particulière. En 1987, les deux tiers des entreprises de 10 à 19 salariés pourtant assujetties à l'obligation légale, ne comptaient aucun stagiaire : obligation de dépenser n'est pas obligation de former. Et cela malgré la mise en place d'un système de mutualisation du financement et du recours à la formation particulièrement original avec le double réseau de fonds d'assurance formation (FAF) et d'associations de formation (ASFO). Qui plus est, ces organismes intermédiaires tournés vers les PME semblent globalement (l'hétérogénéité est en ce domaine particulièrement marquée) avoir plutôt renforcé la distance institutionnelle entre la dépense de formation des petites entreprises et la mise en œuvre de la formation : la mutualisation profite plus aux grandes entreprises [VERDIER (1987)].

L'approfondissement de la crise à partir de 1975 a plutôt impulsé une gestion défensive de l'emploi - recours élargi aux formes précaires, licenciements importants... - qui constituait un contexte guère favorable à la dynamisation des politiques de formation là même où elle était la plus implantée c'est-à-dire dans les grandes entreprises.

En outre, aux yeux de gestionnaires de ressources humaines, la production croissante de diplômés par le système éducatif pouvait constituer une ressource alternative à la formation du personnel en place, avec a priori un gage d'efficacité plus grand.

De fait, on a été et on est souvent tenté d'avancer que, comme pour la formation professionnelle initiale, l'alternance est à introduire dans la FPC.

C'est précisément au centre même de la recomposition du travail et de la gestion de l'emploi que les entreprises les plus innovantes placent désormais la formation.

## **2. Vers de nouveaux paradigmes organisationnels : la nécessité du recours à la formation**

Depuis quelques années, le contexte macro-économique et social a profondément évolué et place la formation continue au cœur des changements en cours.

En premier lieu, la perte de compétitivité de l'industrie française est fréquemment rapprochée du poids particulièrement lourd des structures tayloriennes qui, hier efficaces pour intégrer rapidement une main-d'œuvre rurale ou immigrée dans une industrie en forte croissance, s'avèrent aujourd'hui peu compatibles avec une plus grande capacité d'adaptation à des marchés quantitativement et qualitativement en fortes évolutions.

En second lieu, la diffusion de machines-outils à calculateur intégré, d'automates programmables, de robots de plus en plus complexes dotés de moyens d'appréhension et d'interprétation de l'univers de la tâche (fonctionnement en boucle fermée) ainsi que le développement des techniques de XAO (1) fondées (à l'avenir) sur des banques de données et des règles gérées par des programmes d'intelligence artificielle, mettraient l'information et la qualité de sa gestion et de son interprétation au cœur du processus de travail et de chaque emploi.

En outre le mouvement déborde le champ de la seule production. L'automatisation programmable accroît très sensiblement les possibilités de diversification des produits. En particulier, les techniques de XAO (CFAO, CAO, GPAO...) facilitent la mise en place d'une production à la «carte», grâce à l'interactivité assurée entre besoins de la clientèle, recherche et développement, conception du produit, ordonnancement et installations automatisées. Variété des produits et des longueurs des séries vont de pair avec une remise en cause des cloisonnements fonctionnels rigides - fabrication/gestion de la production/commercial/... - systématisé par le taylorisme et le fayolisme. Qui plus est, cette évolution va à la rencontre des exigences de flexibilité productive et de qualité (fiabilité, délais de livraison) portées par les nouvelles normes de la compétitivité. La distinction usuelle entre produit standardisé assuré par une production de masse rigide et produit sur mesure exigeant un investissement spécifique, est appelée à se réduire (2).

Dans une telle perspective, deux grandes évolutions du travail s'affirment [BERCOT et alii (1988)] : une revalorisation du rôle de l'atelier, une redéfinition des tâches des opérateurs.

Les formes nouvelles d'automatisation tendent à replacer l'atelier au cœur des transformations. L'intégration des technologies comme la flexibilité croissante de l'organisation font prévaloir la rationalité d'ensemble des systèmes sur celle propre à chacune des composantes fonctionnelles, on assiste même dans certaines entreprises à une réintégration de tout ou partie de certaines fonctions (maintenance et gestion de la production par exemple) au sein des ateliers de fabrication. L'émergence d'objectifs très synthétiques tels que la «qualité» ou le «juste à temps» témoignent de ces réagencements fonctionnels. En outre, les fonctions périphériques à la production (méthodes, bureaux d'étude, maintenance...) tendent à devenir des centres de ressources et d'appui des ateliers beaucoup plus que des prescripteurs inatteignables. Enfin, la dissociation croissante du système technique et du travail proprement dit qui résulte de l'automatisation, accroît l'importance pour les membres de l'atelier de disposer de la connaissance et de la maîtrise des modalités de fonctionnement des installations. En bref, la participation active de l'atelier au processus d'innovation tend à s'imposer comme une condition de l'efficacité même des techniques nouvellement mises en œuvre.

Les emplois de fabrication se transforment très profondément. Le conducteur d'installation automatisé constitue la figure emblématique de cette évolution. Prenant en charge à la fois la fabrication et l'entretien préventif et le premier dépannage, il détient non seulement les compétences de l'ouvrier qualifié traditionnel - la connaissance des matériaux et des pièces usinées - mais aussi une maîtrise des principes de base de fonctionnement des machines et la capacité à se situer dans un ensemble informationnel de plus en plus complexe. En outre, sa vigilance et son degré d'engagement dans le travail est à l'aune des responsabilités techniques et économiques qui sont les siennes (pour plus d'explicitation voir encadré VI). Paradoxalement, la dématérialisation du travail provoque sa réhabilitation en tant que composante «autonome» - et non plus simple rouage - de l'efficacité productive.

La maîtrise voit son rôle fortement évoluer dans le cadre d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques. La gestion du travail recule au profit d'une intervention plus large concernant l'ensemble des flux de matières et de produits et incluant un rôle d'interface vis-à-vis des fonctions connexes à la production. En outre, ses rapports

- (1) Conception assistée par ordinateur (CAO), Fabrication assistée par ordinateur (FAO), Gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO)...
- (2) Trois rapports officiels en appellent à l'avènement de ces nouveaux paradigmes. Dans l'ordre chronologique : [GUILLAUME (1986)], [CNRS - COMMISSARIAT DU PLAN (1987)] et [RIBOUD (1987)].

**Encadré VI***Source : [CABRIDAIN et MIDLER (1986)].**Expérience ISOAR - Peugeot.***La fonction de conducteur d'installation  
(coefficient 225)**

- **PRODUCTION.** Le conducteur d'installation doit assurer le fonctionnement de la machine en temps réel : manipulations et réglages nécessaires au démarrage, ajustement des différents paramètres au cours du temps.
- **ESSAIS D'AMÉLIORATION.** Le conducteur d'installation peut proposer des essais d'amélioration, en vue de diminuer les rebuts ; les protocoles d'essai sont mis en place avec le bureau des méthodes.
- **SÉCURITÉ.** Le conducteur d'installation doit respecter et faire respecter les consignes de sécurité autour de la machine ; il peut proposer des améliorations.
- **GESTION.** Le conducteur d'installation assure le suivi de production ; il est en outre responsable d'un petit parc de pièces de rechange de première urgence.
- **ENTRETIEN ET DÉPANNAGE.** Le conducteur d'installation analyse les problèmes rencontrés en cours de production, participe aux réparations sur l'outillage, est responsable du détartrage des moules et du décrassage du four.
- **QUALITÉ.** Le conducteur d'installation est garant de la qualité des pièces (aspect de dimensionnement).

avec le personnel dépasse le seul contrôle pour se focaliser plutôt sur le conseil et la formation. Ainsi une capacité de proposition et même d'expertise se constitue dans le cadre de la fabrication. Elle est sous-tendue par l'intégration d'une formation inscrite dans l'exercice même du travail.

Ces tendances ne permettent pas pour autant de célébrer l'avènement d'un nouveau modèle, se substituant à l'organisation taylorienne.

Elles sont souvent encore tâtonnantes et incertaines ; par exemple, l'identité professionnelle des fabricants reste dans bien des cas encore à construire. L'entretien est parfois destabilisé et sa relation avec l'atelier n'est pas facile à établir : des professionnels de l'entretien peuvent dans un premier temps, craindre de perdre une partie de leurs prérogatives à l'occasion d'une diffusion des responsabilités en matière de maintenance même si elle reste limitée aux opérations les plus simples.

En outre, ces évolutions ne sont pas homogènes. Elles sont globalement moins sensibles dans les industries de biens de consommation : la recomposition assez lente des structures d'emploi et la relative atonie du recours à la FPC en témoignent. Elles relèvent souvent encore plus du projet ou des intentions que d'une stratégie en actes. C'est bien pour inciter à sa mise en œuvre que se sont multipliés les rapports officiels incitatifs [GUILLAUME (1986) ; CNRS, COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1987) ; RIBOUD (1987)].

En outre et surtout, d'autres modalités de changement, qui se situent plus dans la continuité des modèles d'organisation antérieurs, sont toujours présents.

On peut ainsi évoquer un tout autre scénario qui est fondé sur un renforcement des fonctions techniques sans que des transformations organisationnelles profondes de la production soient engagées. Cette reconduction modernisée du taylorisme n'a rien de théorique : non seulement, elle est cohérente avec l'analyse chiffrée de l'évolution des structures d'emplois et les embauches ces dix dernières années de BTS et DUT, mais en outre elle est étayée par nombre d'exemples - telle cette entreprise de biens intermédiaires dont le principal établissement avait reçu à la fin des années soixante-dix des installations ultramodernes mais dont l'apprentissage par les ouvriers fut très gravement perturbé en raison d'exigences extrêmes de variabilité imposées par les services technico-commerciaux du siège, au point de remettre en cause l'existence même de

l'unité de production [CÉLERIER (1989)] ; telle cette PME cherchant à passer d'une production de masse standardisée avec automatisation rigide à une production spécifique avec automatisation flexible mais où l'absence de toute coopération entre les ateliers et la fonction programmation a entravé la dynamique et l'efficacité du changement [EYRAUD, d'IRIBARNE et MAURICE (1988)] : on a là une forme de centralisation renouvelée symptomatique d'une vision du changement qui non seulement évacue toute participation ouvrière mais considère systématiquement la main-d'œuvre de fabrication comme un coût à éliminer.

Néanmoins, la reprise de la croissance de la FPC depuis 1982 après une phase de stagnation amorcée en 1977 désigne bien le rôle croissant qui est désormais affecté à la formation dans les stratégies d'entreprise. Les derniers chiffres disponibles le confirment (de 1986 à 1987, le taux de participation passe de 2,33 % à 2,51 % de la masse salariale soit nettement plus que ne le voudrait le seul relèvement de l'obligation légale de 1,1 % à 1,2 %) et ceci non seulement dans les grandes entreprises mais - et c'est nouveau - dans les PME. Pour autant, ce développement financier n'est qu'un indice. En effet, une partie de plus en plus notable de la formation continue articulée aux innovations organisationnelles et techniques ne se traduit pas par un accroissement de la formation officielle. Elle repose sur des modalités plus informelles, liées directement à l'exercice du travail ou encore appelle des efforts spécifiques des individus concernés hors du temps de travail.

En outre, les travaux de terrain montrent que cette croissance, plus que d'une recomposition complète du recours à la formation résulte souvent de la superposition d'une formation inscrite dans les changements qui affectent l'organisation du travail et la gestion de l'emploi, et de modalités de dépense plus «classiques» [MÉHAUT (1989)]. Faire le départ entre le «vieux» et le «neuf», apprécier dans quelle mesure la formation continue va s'imposer comme un principe de constitution du travail et de la gestion de l'emploi appellent à revenir à des expériences plus concrètes.

### **3. La formation comme principe d'organisation du travail et de gestion de l'emploi**

Nous voudrions montrer que la cohérence de ces transformations repose en large part sur la mobilisation active de la formation continue. La diversification de ces formes permet de la faire intervenir à toutes les phases du processus de changement ; le recours à la formation est érigé en principe organisateur et n'est pas qu'un simple instrument parmi d'autres intervenant en accompagnement ou en aval des transformations.

Trois niveaux d'intervention de la formation continue peuvent être schématiquement distingués :

- la formation assure l'apprentissage de la nouvelle organisation du travail ;
- la formation impulse la transformation du contenu du travail ;
- la formation devient un principe de gestion de l'emploi.

#### **3.1. La formation continue au cœur du nouveau modèle organisationnel**

On s'appuiera ici largement sur des exemples tirés de l'automobile afin de faire ressortir le plus nettement possible la rupture avec les organisations et les modalités de gestion antérieures dans un secteur qui a longtemps constitué le domaine privilégié d'application des principes du taylorisme et du fordisme.

Le cas d'espèce concerne la robotisation d'une tôlerie de Renault (1) où les tôles embouties sont assemblées et soudées par points pour réaliser la carrosserie. Il est exemplaire de la mise en œuvre de nouveaux principes

---

(1) On ne tentera pas ici de retracer l'expérience en elle-même (cf. néanmoins une présentation de l'organisation cible dans l'encadré VII) parfaitement décrite et analysée par [MIDLER (1988) et (1989)]. Par contre, on fera ressortir à quel point la formation participe à toutes les phases du processus.

### Encadré VII

Source : [MIDLER (1988)]

#### L'organisation cible

Il s'agit d'une description des modalités d'exploitation que le groupe projet souhaitait voir mises en œuvre dans le nouvel atelier.

Elle énonce d'abord les principes d'exploitation généraux qui, pour le groupe, doivent permettre de parvenir à un fonctionnement performant de la nouvelle unité (performant s'entendant sur le plan de la satisfaction d'une demande en qualité, diversité et volume, selon un coût global minimum) : nécessité du travail d'équipe et de l'intégration des fonctions ; importance de la formalisation, à tous niveaux, d'indicateurs permettant de suivre la performance, de l'analyser et de la faire évoluer ; principe d'une organisation évolutive, en fonction de la fiabilisation technique, de l'acquisition des compétences, mais aussi des évolutions possibles des programmes ; accent mis sur l'implication de l'amélioration de la ligne ou de la formation.

Elle précise le rôle des différents acteurs de la future équipe.

En fonctionnement normal, le rôle des conducteurs d'installation intègre des opérations de chargement et des activités diversifiées (contrôle, surveillance d'installation, manutention, maintenance de premier niveau, contrôle qualité soudure et conformité) ; en cas de panne, étant sur place, c'est le conducteur de ligne qui réalise la première évaluation. Il assure, si le problème rentre dans sa compétence, la remise en cycle ou alerte l'entretien. L'objectif prioritaire étant de replacer la ligne dans sa configuration nominale, son premier rôle est alors d'aider le professionnel d'entretien afin d'accélérer la réparation, tout en se formant. Si l'arrêt se prolonge, il peut être amené, sur décision du pilote, à mettre en œuvre une marche dégradée. Il participe aux activités de développement,

notamment dans le cadre des réunions hebdomadaires de l'équipe.

Lorsque la ligne produit, les personnels d'entretien sont intégrés à l'équipe de fabrication. Leur rôle est alors le dépannage, la fiabilisation et l'amélioration des installations, la préparation des activités techniques, la formation pratique des conducteurs de ligne. L'importance relative de ces composantes dépend du degré d'évolution du projet. Ils participent à la réunion d'équipe, où ils concourent à l'analyse et au suivi des plans d'action qui sont menés dans le domaine technique.

Le rôle de la maîtrise est d'assurer l'animation de l'équipe de travail, en s'assurant que les pratiques correspondent aux principes d'exploitation énoncés. En temps réel, il prend les décisions définissant les régimes. Mais l'importance de son rôle se situe surtout dans sa contribution aux activités de développement : organisation de la réunion d'équipe hebdomadaire, suivi des performances, analyse des problèmes et mise en œuvre de plans d'action, formations des personnels...

Elle donne le cahier des charges de l'instrumentation de gestion nécessaire au pilotage de l'atelier : documentation au pied des machines destinées à aider le premier diagnostic et les remises en cycle ; tableaux de bord de l'équipe.

Elle identifie les conditions à réunir pour pouvoir mettre en œuvre ces fonctionnements : conditions techniques (en particulier l'autonomie des agents par rapport au rythme de travail des robots), institutionnelles (prise en compte des nouvelles priorités dans l'appréciation de la qualification par exemple).

managériaux que l'on peut résumer ainsi : « caractère indissociable des facteurs techniques et humains pour assurer la performance d'un système industriel, nécessité d'impliquer les futurs utilisateurs dans les études, nécessité de planifier la préparation du changement dans toutes ses composantes ». Cette démarche se concrétise dans une logique de projet qui construit la cohérence de la nouvelle organisation en dépassant les clivages fonctionnels habituels, porteurs de logiques locales (propres aux méthodes ou à l'entretien par exemple).

#### ● L'expérimentation de l'organisation : un processus participatif et (de ce fait) formateur

En premier lieu, on retiendra que la mise en œuvre de la nouvelle installation passe par une phase expérimentale qui, en elle-même, est un processus de formation. Anticipant l'arrivée des équipements robotisés près de deux années à l'avance, les responsables de l'atelier ont fait le choix d'essayer et de rôder la nouvelle organisation dans le cadre des installations assurant la production du modèle actuel de véhicule. Cette phase est essentielle car d'un côté, elle teste en vraie grandeur les nouveaux principes avec de très fortes contraintes de production, d'un autre côté elle permet à chaque opérateur de faire l'apprentissage de son nouveau rôle et des exigences qui seront les siennes. On mesure là le risque pris et dans le même temps la confiance faite aux individus et au



### Encadré VIII

Source : [MIDLER (1988)]

## La planification de la mise en œuvre du projet d'organisation

Pour passer de la situation de production de l'ancien atelier au fonctionnement cible, des actions de préparation ont été planifiées dans les domaines et selon les échéanciers suivants.

- INFORMATION sur le projet à la direction de l'usine en novembre 1986, au personnel de l'atelier R 9 en janvier 87.
- CONSTITUTION DE LA NOUVELLE ÉQUIPE : maîtrise décembre 86 ; agents de production, février-mars 87 (sélection sur la base de tests d'aptitudes et d'entretiens individuels avec la maîtrise) ; professionnels d'entretien nommés fin 87.
- FORMATION. Définition des contenus et organisation : décembre 86, janvier 87. Sessions de formation pour les conducteurs d'installation d'avril 87 à septembre 88 par stages successifs de six personnes afin de pouvoir poursuivre l'activité R 9 et R 11. L'ensemble des stages donne un volume de 500 h. Sessions de formation technique pour les professionnels d'entretien selon le même principe (volume de 320 à 400 h. suivant la spécialité. Participation de la maîtrise aux stages organisés par la direction centrale de la formation (350 h.).
- APPRENTISSAGE DE L'ORGANISATION CIBLE SUR SITE R 9, en continu, à partir de février 87 : introduction de l'autocontrôle, de la maintenance premier niveau, intégration de l'entretien dans l'équipe de fabrication.
- IMPLICATION DES AGENTS SUR LE SITE BLOC AVANT R 19 pendant la mise au point : participation de la maîtrise et des ouvriers aux préséries à partir d'octobre-novembre 87 (fin des stages des premiers groupes de formation). Apprentissage progressif des nouvelles installations, à partir de l'expérience des fournisseurs extérieurs et des techniciens des méthodes centrales.
- AMÉNAGEMENT DES POSTES, de l'environnement de travail : fin 87, fiches de remarques établies par la maîtrise et les professionnels ; printemps 88, prise en charge de l'aménagement des postes, implantation des emballages, etc. par l'équipe de fabrication.
- DÉFINITION DES MODES OPÉRATOIRES ET DES MOYENS D'AIDE À L'EXPLOITATION : à partir de février 87, étude de chaque sous-ensemble de la ligne par un binôme conducteur d'installation-professionnel d'entretien. Constitution de la documentation pratique de la ligne (procédures de remise en cycle, maquettes, identification des principaux arrêts rencontrés et formalisation des interventions correctrices, définition des panoplies de rechange et des moyens de dépannage, etc. Définition du tableau de bord de l'unité...).

Ces deux dernières activités se poursuivent actuellement dans le cadre des actions de fiabilisation de la ligne.

collectif de travail dans une logique en profonde rupture avec des organisations prescriptives cherchant à réduire l'incertitude attachée à l'initiative laissée aux ouvriers. Elle s'appuie sur un processus de formation tout à fait explicite pour construire un système d'apprentissage à la fois individuel et organisationnel.

La première composante du processus tient aux relations tout à fait nouvelles qui s'instaurent entre d'une part la fabrication proprement dite, d'autre part les fonctions connexes à la production et les fournisseurs de matériel.

Les fonctions périphériques ont cherché à intégrer la fabrication dans la phase de mise en œuvre des moyens techniques, renversant ainsi la logique traditionnelle de «l'usine clés en main». Cette intégration est passée par une procédure d'échange qui est en elle-même un processus d'information et de formation réciproques : pour les fabricants présents, il s'est agi d'évaluer les moyens par le biais de fiches de remarques, de participer systématiquement aux procédures d'agrément de moyens, de prendre en charge la définition précise des postes de travail, de leur environnement, de s'impliquer dans la définition des procédures de sécurité... C'est sur cette base que l'animation et le processus de formation des ateliers et des opérateurs ont pu se développer et concrétiser de nouveaux principes managériaux. De prescripteurs, ces fonctions connexes à la fabrication deviennent des partenaires et des centres d'appui, de conseil et de formation. En outre, les personnels d'entretien se voient explicitement dévolus une mission de formation pratique, sur le poste de travail, des conducteurs de ligne lorsque celle-ci est en pleine production. Mais cette logique déborde le cadre strict de l'établissement. Les méthodes ont joué un rôle d'interface entre les sous-traitants et les exploitants afin de construire un double processus d'apprentissage : «réception des installations avec tests en situation industrielle réaliste, clauses et

planning permettant la transmission du savoir-faire des sous-traitants à l'équipe d'exploitation». La stricte relation client/fournisseur s'est donc muée en un partenariat qui reposait très largement sur la formation notamment «in situ». De ce fait, dans ses modalités, elle était assez éloignée de la formation institutionnelle classique.

Une seconde composante a reposé sur des modules de formation plus formalisés concernant les conducteurs d'installation et les professionnels d'entretien. Mais il importe de souligner à quel point ces stages ne prennent leur sens et n'atteignent leur efficacité que dans le cadre d'une séquence qui les articulent étroitement à l'apprentissage concret de l'organisation et des modes opératoires (cf. encadré VIII).

Cette même logique se retrouve dans une autre opération de changement dont la presse comme les études ont largement rendu compte [CABRIDAIN et MIDLER (1986)] : formation générale lourde, stages techniques, intégration dans les services de maintenance, visite d'autres usines automatisées, essai des nouvelles installations rythmaient une véritable alternance.

Tout au long du processus, les savoirs généraux apportés par les stages sont constamment réinterrogés par les savoirs pratiques issus de l'expérimentation. On peut dès lors parler de formation alternée où le savoir, quel que soit son degré de formalisation, ne prend sens que s'il est tourné vers la pratique et approprié par les individus et les groupes concernés.

#### ● Le recours à la formation s'inscrit dans la définition des nouveaux profils d'emploi

La formation devient une composante à part entière et permanente du travail et ce de deux points de vue :

- par la construction d'un continuum entre des niveaux de complexité différents dans une même famille d'emplois (conducteurs de machines) que l'on pourrait résumer par la formule suivante : «tout le monde fait la même chose mais à des degrés différents » : la formation devient dès lors un processus permanent ;

- par l'identification d'une fonction de formation au sein même des postes d'opérateurs les plus qualifiés. Ainsi dans le cas de l'opération ISOAR, le 2ème niveau de conducteur assure des responsabilités de formation «sur le tas par démonstration et explication de l'enchaînement des opérations» tandis que le niveau le plus élevé intervient en mêlant «pratique et théorie, avec l'utilisation de moyens pédagogiques élémentaires».

#### ● Le lien formation-organisation-emploi répond à des conditions sociales nouvelles

Cette construction d'une organisation fondée ne serait-ce que partiellement sur une logique de projet - par opposition aux découpages fonctionnels stricts - et un principe de coopération - par opposition à un modèle prescriptif - répond à des conditions sociales nettement affirmées :

- stabilisation de l'ensemble du personnel en donnant l'assurance qu'il ne sera pas procédé à des licenciements hors pré-retraites (principe particulièrement affirmé dans le cas le plus récent) ;

- sélection du personnel appelé à prendre en charge l'installation selon les nouveaux critères d'initiative et d'engagement dans un processus de formation ;

- construction négociée de classifications et d'emplois nouveaux correspondant aux nouvelles fonctions ;

- affirmation du rôle de formation dévolu à la maîtrise qui doit accompagner le passage des conducteurs d'un niveau d'intervention à l'autre et qui va de pair avec une décentralisation de l'évaluation des qualifications ;

- élaboration de parcours professionnels afin de reconstruire des carrières. Ce principe est particulièrement délicat à concrétiser compte tenu de la réduction de la ligne hiérarchique qu'entraîne la nouvelle organisation.

La mise en œuvre de nouveaux principes organisationnels est le fruit d'une construction sociale des divers partenaires concernés (groupes professionnels, hiérarchies, fonctions...).

Une modalité d'introduction de la robotique, que l'on a scrupule à qualifier «d'alternative», dans une autre fonderie le met bien en lumière. La phase de préparation de l'installation des nouveaux équipements a surtout consisté à sélectionner les meilleurs ouvriers d'entretien pour les former aux nouveaux postes de conducteurs en excluant les OS appelés à rester dans l'établissement et dévolus aux seules tâches manuelles. De facto, la montée en charge de la nouvelle tôlerie s'est effectuée dans les conditions et avec des résultats si dégradés que les responsables ont dû embaucher pour la fabrication de jeunes techniciens titulaires d'un BTS ou d'un DUT. De la sorte, moyennant au bout du compte des surcoûts de main-d'œuvre, les objectifs de production ont pu être atteints (voir d'autres exemples dans [BARRAQUAND et MARUANI (1987)]). Cette expérience négative révèle deux dimensions importantes du changement technique et organisationnel :

- le recours à la formation initiale de plus haut niveau par l'embauche peut dans certains cas être considéré comme l'indicateur d'un échec au moins relatif dans la mobilisation des ressources internes. Toutefois, il convient de souligner que ce constat n'évacue pas pour autant la nécessité de recruter des jeunes mieux formés pour occuper des fonctions techniques, mais à la condition que ces embauches ne soient pas considérées comme une alternative à la formation du personnel en place et en particulier à la revalorisation du personnel de fabrication. Pour les PME, ces embauches sont d'autant plus cruciales que ces fonctions techniques restent à constituer ;

- les nouvelles technologies facilitent (1) la recherche de nouveaux modes d'organisation, mais cette «ouverture» n'a qu'un temps : une fois arrêtés, les choix managériaux se solidifient dans une configuration technique et organisationnelle d'autant plus difficile à modifier que les installations sont plus lourdes en capital. Dans le cas d'espèce, le rattrapage du temps perdu devra attendre la phase préparatoire à la mise en place des nouvelles installations appelées par le prochain modèle de véhicule. On peut donc parler d'une certaine irréversibilité des choix organisationnels et du rôle qui y est dévolu à la formation.

En bref, robotique, productique, XAO contribuent à élargir les bornes du possible en matière d'organisation mais la lourdeur des investissements tant techniques qu'en formation se solidifient dans des configurations qui sont ensuite difficiles à modifier si ce n'est à la marge.

La diversité des modalités du changement est indissociable de la période de fortes mutations actuelles qui pour l'instant, n'a pas débouché sur un modèle d'organisation stabilisé ou du moins reconnu comme référence. Ces tâtonnements relèvent, selon l'expression de C. Midler, d'«apprentissages organisationnels» qui doivent être capitalisés. À cet égard, les services de méthode et des relations humaines ont un rôle déterminant à jouer pour accumuler ces expériences, en tirer les leçons et les transmettre ensuite aux unités de l'entreprise ou de réseaux d'entreprises confrontés par la suite à des mutations importantes. Une nouvelle modalité de formation interfonctionnelle reste manifestement à construire pour favoriser la prise en charge des transformations par les intéressés les plus directs.

### **3.2. La formation continue et la qualité du travail**

Les études les plus récentes, en particulier [GÉHIN (1989a)] et [MÉHAUT (1989)], montrent que la formation intervient à plusieurs niveaux pour contribuer à la recomposition du travail.

Elle contribue tout d'abord à mobiliser le personnel d'exécution autour d'objectifs technico-économiques tels que la «qualité totale» ou le «service du client». Elle vise à reconstruire un collectif d'atelier ouvert sur le reste de l'entreprise, sur les autres fonctions. Ce type d'actions est en général de courte durée, quelques dizaines d'heures au maximum, touche en premier lieu le personnel d'encadrement direct moyennant éventuellement l'intervention

(1) On a vu que la nouvelle organisation a été introduite dans le cadre des installations de la génération précédente.

de formations extérieures à l'entreprise, et se diffuse par un processus en cascade, chaque responsable d'unité assurant la formation du personnel d'exécution qui dépend de lui. Ce décloisonnement de l'horizon de travail peut se suffire à lui-même. Il n'est alors pas fondamentalement en rupture avec les principes d'organisation antérieurs. Il se limite à donner un langage commun aux différentes catégories de salariés.

Elle intervient dans la construction des nouveaux savoirs en mixant des modalités formalisées et des expérimentations en atelier ou encore des stages dans d'autres fonctions de l'entreprise. Les temps consacrés formellement ou non à la formation sont alors importants (plusieurs centaines d'heures). Elle cherchera donc :

- à faciliter l'intégration de nouvelles techniques (stages d'électronique et d'informatique) en vue d'apporter une capacité d'expertise sur les difficultés rencontrées dans la réalisation de la production ;
- à favoriser la combinaison de savoirs diversifiés (mécanique, électronique plus éléments de contrôle et de régulation). Outre des stages, le processus s'appuiera sur le passage dans des ateliers ou des fonctions spécialisées (contrôle qualité, service maintenance) ;
- à articuler des principes diversifiés de constitution de la qualification (voir [BUREAU et NIVOLLE (1988)]) : technique et professionnel (cf. ci-dessus) mais aussi «gestionnaire» (prise en charge par les opérateurs eux-mêmes d'un auto-contrôle de la qualité des produits qui les expose au principe de validation marchande), «coopératif» (l'insertion dans un processus de discussion, de construction et d'apprentissage des normes et des procédures dont l'initiative peut revenir à d'autres composantes de l'entreprise) (cf. dans le cas de la tôlerie les relations entre les «exploitants» et les méthodes).

Les monographies soulignent que ces processus ont un degré d'avancement très variable. Certaines entreprises ont par exemple limité la construction d'emplois ouverts sur d'autres principes constitutifs aux services périphériques à la fabrication proprement dite, d'autres (voir les exemples tirés de l'automobile) sont déjà allés beaucoup plus loin. L'action sur la qualité du travail est alors indissociable de nouvelles conceptions de la gestion de l'emploi.

### **3.3. La formation continue et la gestion de l'emploi : vers la gestion des compétences**

Des pratiques nouvelles, cherchant à constituer de nouveaux espaces professionnels et à renforcer la capacité d'adaptation du personnel, se développent. Elles consistent, par l'entremise d'actions assez lourdes, à faire du recours à la formation l'instrument clé de la gestion des mobilités présentes ou à venir.

#### **• Des actions de requalification**

[MÉHAUT (1989)] distingue trois catégories d'actions qui prennent souvent la forme de «véritables curriculums» enchaînant différents modules qui peuvent être suivis à des rythmes différenciés selon la progression des individus :

- gestion de l'emploi et constitution de nouvelles catégories professionnelles ciblées sur un public déterminé (par exemple dans le secteur de l'électronique, des ouvriers du test destinés à devenir techniciens d'atelier). Le curriculum articulera des formations générales et professionnelles ainsi que des réflexions actions sur l'organisation du travail dans un ensemble de longue durée (plus de 500 heures). Tout en se focalisant sur une catégorie particulière de salariés, ce type de formation peut avoir des répercussions sur d'autres composantes du personnel. L'appel de main-d'œuvre engendré par le développement de nouveaux emplois active des chaînes de mobilités qui en cascade engendrent des mouvements et des besoins de formation dans d'autres composantes de l'entreprise ;

## Encadré IX

Source : [DUBAR et GADREY (1989)]

### Formation, recomposition du travail et gestion de l'emploi

L'entreprise appartient au secteur de la distribution et plus précisément au secteur du commerce de détail non alimentaire non spécialisé (la vente par correspondance représente 5 % environ de ce secteur). Elle fait partie d'un groupe implanté dans plusieurs pays européens, l'essentiel du chiffre d'affaires (91 %) provenant de la VPC. L'entreprise compte environ 3 600 salariés permanents en 1987.

Un projet d'entreprise, visant à une plus grande participation de l'ensemble des salariés aux objectifs de développement, de rentabilité et de qualité, a été lancé en 1985. Pour assurer les changements nécessaires sans procéder à des licenciements économiques, la mobilité interne généralisée et l'aménagement du temps de travail nécessitent la mobilisation de tous les salariés pour l'entreprise. L'étape suivante commencée en juin 87 est l'extension de l'actionnariat à tout le personnel alors que jusqu'ici il ne concernait que les cadres.

L'effort de formation est en forte croissance dans l'entreprise entre 1980 et 1986. La formation déclarée (D 2483) passe de 1,11 % de la masse salariale à 4,57 %, soit une multiplication par 7,7 des dépenses de formation en francs courants.

La dernière période accentue l'aspect gestion des ressources humaines avec un net infléchissement, en direction du personnel d'exécution, et une brutale accélération de l'effort de formation. Un Engagement de Développement de la Formation est signé en 1985 avec l'État, le Centre de formation de l'entreprise s'ouvre aux personnels d'exécution, un groupe de travail se met en place sur «l'évolution des technologies et de l'emploi». La formation doit devenir un «instrument de gestion prévisionnelle des emplois». De nouvelles formations en vue d'acquérir de nouveaux métiers doivent permettre une politique intense de mobilité interne évitant les licenciements économiques malgré la suppression d'emplois liée à l'introduction de nouvelles technologies.

Comprendre et analyser les deux innovations majeures de l'entreprise en matière de formation nécessite la prise en compte de ces trois logiques de plus en plus articulées entre elles :

#### 1. L'OPÉRATION «POMPE ASPIRANTE»

Il s'agit de l'innovation majeure de l'entreprise dans la dernière période (1985-1987) baptisée «pompe aspirante» par de plus en plus d'acteurs. Elle concerne potentiellement l'ensemble du personnel mais plus particulièrement :

a) les catégories en régression du fait de l'automatisation : «emballeuses» d'unique/puis de multiples/ puis «voyageuses chargeuses» de niveau IV (et Vbis) ;

b) les catégories en expansion du fait de la politique commerciale de l'entreprise (développement du crédit et

création d'une filiale spécialisée : chargés du recouvrement de niveaux III et IV) ;

c) des catégories «intermédiaires» entre les précédentes considérées comme des passages possibles c'est-à-dire : accessibles, après formation, aux salariés de a) ; origines de salariés accédant à b).

Elle est justifiée par l'objectif de mobilité nécessaire à l'ensemble du personnel : rompre avec la routine, dynamiser l'entreprise, accroître ses capacités, moderniser son comportement...

Elle se traduit par la mise en place de formations aux métiers qui sont précédées de tests systématiques de tous les «volontaires pour la mobilité» et de prévisions sur les postes effectivement ouverts à la mobilité interne. Le recrutement externe est abandonné en tous cas pour tous les mensuels.

Ces «formations aux métiers» sont organisées conjointement par le service formation, les hiérarchiques concernés et un organisme externe de type public (AFPA, CUEEP, GRETA...).

Elles sont liées à la signature d'un Engagement de Développement de la Formation qui précise les modules à organiser.

#### 2. LES FORMATIONS «CULTURE COMMUNE» ET «CULTURE GÉNÉRALE»

Ces formations ont, dans un premier temps, concerné les cadres et la maîtrise. Elles se sont développées avec la création en 1983 du Centre de formation qui organise, avec la participation éventuelle d'intervenants extérieurs, des stages dans les domaines du marketing, de la gestion, de l'informatique, du management et de l'animation des groupes. Il s'agissait de développer une «culture commune» pour l'encadrement.

L'émergence du projet d'entreprise et les réflexions sur la diffusion d'une véritable culture l'entreprise pour tous ont conduit à une transformation du rôle de ce Centre. Ouvert depuis la fin de 1985 aux personnels mensuels, il organise des formations dites de «culture générale» pour les personnels mensuels (français, mathématiques, économie de l'entreprise, droit et vie quotidienne, initiation à l'informatique).

La question des contenus de formation «culture commune» est révélatrice des ambiguïtés d'un projet d'entreprise qui se veut global. Elle fait l'objet à l'heure actuelle de débats au sein de l'entreprise. L'ouverture aux mensuels d'un centre de formation initialement réservé à l'encadrement pose le problème de l'évolution des contenus de formation actuellement regroupés sous le vocable «culture commune et générale».

- actions «professionnelles» préparant à l'exercice de postes de travail définis. Plus ciblées sur l'exercice du travail, ce type d'action se dégage peu de la construction classique «formation préparant à la qualification requise pour tels ou tels postes» et d'ailleurs ne se prolonge pas explicitement dans des perspectives de carrière ;

- actions «générales» préalables à une recomposition du travail. Plus distancées vis-à-vis du travail, ces actions cherchent à apporter un niveau de base, par exemple le niveau bac considéré comme le niveau minimum des opérateurs de demain. Les exemples disponibles tendent à montrer que ce genre d'action se généralise progressivement à l'ensemble du personnel. Sur cette base, peuvent venir se greffer un second temps de nouvelles carrières professionnelles articulant alors la mise en œuvre d'actions du premier type. Plus encore que dans le cas précédent, des moyens humains et financiers considérables sont mobilisés. De fait, ce type d'actions bénéficie en règle générale de soutiens publics (FNE - Fonds national de l'emploi, FSE - Fonds social européen).

Plusieurs traits fréquents de ces actions méritent d'être soulignés (voir encadré IX) :

- de longue durée, elles présupposent de plus en plus souvent de la part des individus des investissements en temps, en dehors du temps de travail, les actions restant totalement financées par l'entreprise qui est, elle, fréquemment aidée par des dispositifs publics ;

- elles cherchent à articuler une individualisation du processus de formation et une diffusion souvent massive. Aussi exigent-elles de la part de l'entreprise une capacité à suivre les individus pour adapter le processus de formation à chacun d'eux, à articuler étroitement l'exercice du travail et les apprentissages dans le cadre de cursus parfois très étalés dans le temps. Toute la difficulté est alors de se dégager des logiques d'organisation prévalentes tout en s'inscrivant au plus près des acquis et des spécificités des services et des personnes. [BROCHIER et alii (1989)] montrent ainsi qu'une pédagogie par objectifs s'articulera plus facilement à l'expérience du personnel d'entretien qu'à celle des «fabricants». Les CAP préparés en unités capitalisables sur plusieurs années constituent un exemple de plus en plus répandu. Plus généralement, les grands organismes publics (AFPA, GRETA...) jouent un rôle important si ce n'est déterminant dans la réalisation et même la conception des actions ;

- elles tiennent souvent lieu d'instrument d'évaluation du personnel que ce soit en amont, dans le cadre par exemple d'une évaluation formative (qui en outre se poursuivra tout au long du cursus), ou a posteriori comme dans le cas d'ISOAR. En outre, lorsque l'entreprise, selon une perspective classique, introduit un lien explicite et même formalisé entre l'accès à la formation et la capacité à occuper des postes, l'entrée dans ces actions est alors très sélectif. Par contre, si elle est liée à une anticipation de moyen terme du relèvement du niveau du personnel, le volontariat est plutôt de règle ;

- elles posent le problème de la certification et de la reconnaissance des curriculum compte tenu de l'ampleur des investissements collectifs et individuels réalisés : titre d'État (CAP), titre homologué, reconnu par la convention collective, reconnaissance par le biais d'un changement de classification... Les solutions sont variées et le choix dépend notamment des perspectives dans lesquelles l'entreprise inscrit ces actions : si elle a comme objectif de faciliter non seulement des mobilités internes mais aussi des reconversions à l'extérieur, l'obtention d'un titre de valeur générale est particulièrement recherchée. On citera cette entreprise de l'électronique qui a demandé et obtenu l'homologation d'une formation destinée à sous-tendre la requalification interne de ses opérateurs mais aussi le départ d'une partie d'entre eux vers des entreprises du bassin d'emploi. Un deuxième type de raisons peut intervenir : le recours à une certification d'État rend l'opération plus légitime aux yeux des salariés et de leurs représentants. Comme a pu le souligner [BERRY (1988b)], le risque encouru est de revenir à des modalités trop proches d'un modèle scolaire qui s'avèreraient peu compatibles avec une alternance mobilisant pleinement les acquis des individus et faisant du travail un espace éducatif.

Au vu des cas examinés, les procédures de certification restent dépendantes des singularités d'entreprises et l'on ne voit guère de principes directeurs émerger. Au fil des restructurations et des innovations, la question

### Encadré X

Source : [VESPERINI (1989)]

## Aide publique, gestion prévisionnelle et formation innovante

- Cas d'un établissement de production qui change de rattachement à la suite d'une restructuration industrielle. Il voit à cette occasion ses activités recentrées autour d'un type de produits (produits grand public avec marge très faible au niveau de chaque unité produite). Ce recentrage s'accompagne de l'introduction de nouvelles fabrications, incorporant une technologie nouvelle, qui permettent de compenser le déclin du produit traditionnel dont le marché est en régression.

Cette évolution, accompagnée de l'installation sur le site du Centre de Recherche-Développement de l'entreprise, a permis de stabiliser les effectifs (750 à la fin de 1987) après une légère reprise qui faisait suite à une période de baisse (pré-retraite en 85 et 86 et quelques licenciements économiques en 1985).

- La nécessité d'adapter du personnel au nouveau matériel et à la nouvelle technologie : 5 lignes de fabrications implantées entre avril 86 et début 88 avec recours à du personnel transféré d'autres secteurs de l'établissement, d'autres établissements (notamment ceux ayant fait l'objet de fermeture) ou recrutés en externes (jeunes bacheliers F.1) s'est traduite par des besoins de formation.

La première phase a fait l'objet d'une convention d'adaptation du FNE (septembre 1985 septembre 1986) concernant 37 salariés (OS, OP et TAM) pour une durée totale de 11 280 heures et consistant en des formations «en doublette» auprès de titulaires dans d'autres établissements assorties de quelques formations théoriques.

- Mais l'établissement a très vite souhaité aller au-delà et profiter de ce contexte pour introduire une nouvelle organisation du travail reposant sur un raccourcissement de la ligne hiérarchique (3 niveaux au lieu de 5) et la définition de nouveaux métiers «enrichis» (la définition et la classification du nouvel emploi de «conducteur règleur» notamment a fait l'objet d'un accord d'établissement de mars 1987). Un plan de formation sur trois ans (87-89) a été construit dont l'axe principal (74 % du coût total du plan) vise le développement de la qualification du personnel. Cet axe devait concerner 243 salariés pour des durées de formation allant de 32 à 840 heures (soit un total de

66 506 h). Il devait permettre à partir d'itinéraires de formation articulés autour d'unités capitalisables (projet élaboré avec le Centre académique de formation continue [CAFOC] et le GRETA) de déboucher sur la nouvelle qualification de conducteur-règleur, de préparer des CAP conducteur de machine automatisée, BEP maintenance, Bac professionnel maintenance de système mécanique automatisé, BP...).

En novembre 1988 : 75 à 80 personnes avaient bénéficié de la formation de conducteur règleur et 35 avaient vu cette formation validée (tests).

- Ceci s'est traduit pour 1987 par une augmentation de 25 % du taux de participation financière et une réorientation de l'effort de formation (67 % des heures de formation ont été consacrées aux OS contre 33 % en 1985 alors qu'ils représentent 51 % de l'effectif).

Cette politique de formation a bénéficié d'aides diverses :

. tout d'abord un engagement de développement de la formation (EDDF) signé au niveau régional pour 3 ans avec pour assiette les frais de fonctionnement de l'axe qualification du plan (soit 13,4 % du coût de cet axe) ;

. le financement de l'État a été complété par un financement du Conseil Régional pour la partie coûts salariaux (8 % du coût total de cet axe) ;

. enfin des demandes de financement avaient été faites auprès du fonds social européen (FSE).

Au total, l'aide prévue devait atteindre 29 % du coût total de l'axe qualification.

Enfin cette action s'est inscrite dans le cadre d'un développement d'un «management participatif» : démarche de projet d'entreprise, mise en place de groupes de progrès et de structures du type cercles de qualité, politique de communication interne et externe active.

La concrétisation en a été l'amélioration des indicateurs de productivité et de qualité.

devrait devenir plus cruciale encore et de ce fait être prise en charge par la négociation collective afin de dégager des compromis entre des entreprises soucieuses d'«amortir» leurs investissements et des salariés désireux de s'ouvrir l'espace de validité le plus large possible. Le problème est particulièrement aiguë dans les PME où le risque de ne pas bénéficier de l'effort réalisé est nettement plus grand.

#### • Pour une gestion prévisionnelle de l'emploi

Ce type d'actions constitue l'un des éléments d'une gestion prévisionnelle de l'emploi qui se dégagerait de modèles rigides liant strictement individu, poste de travail et ancienneté. Il s'agit de ne plus simplement gérer

des structures instantanées mais des personnalités en devenir, engagées dans des trajectoires professionnelles admises sinon reconnues. Il se rapproche au plus près de l'expression pour l'Instant métaphorique d'«investissement-formation». Il contribue à diminuer l'écart qui existe traditionnellement en France, d'une part entre l'acception individuelle de la formation continue et les logiques collectives d'entreprise ; d'autre part entre la reconnaissance élargie de la formation et l'intérêt de l'entreprise.

Mais il faut bien dire que l'articulation entre formation continue-mobilité et classification est encore plus envisagée que construite. Néanmoins on ne peut qu'être frappé par la multiplication des expériences qui visent à ouvrir dans les organisations et les modalités de gestion la possibilité pour les individus et les groupes professionnels de disposer d'une certaine marge d'initiative dans la construction de leur qualification et plus encore de leur horizon professionnel.

À terme, cette tendance devrait avoir des conséquences importantes sur la construction de la politique de formation : celle-ci [DUBAR et alii (1989)] peut être classiquement construite autour de trois logiques en fonction de la relation au temps :

- une logique d'optimisation de l'efficacité à court terme consistant à gérer le changement au quotidien ;
- une logique d'accompagnement du changement à moyen terme initié par un choix stratégique ;
- une logique d'anticipation des évolutions à long terme en vue de préparer des changements futurs mais encore relativement imprécis quant à leur rythme et leur contenu.

La formulation des besoins de formation par les services de fabrication ou plus largement les exploitants est souvent enfermée dans le court terme. Il s'agit pour eux de répondre le plus économiquement possible - en ajustant les contraintes immédiates de production et les absences engendrées par les départs en stages - aux «faits accomplis» construits souvent en dehors d'eux (bureaux d'études et de méthodes, gestion de la production...). Au mieux ils s'inscrivent dans une logique d'accompagnement de moyen terme de choix qui leur échappent. Par rapport à ce schéma (très caricatural), le fait de replacer les exploitants au cœur de la définition du processus de changement donne à ceux-ci une capacité d'intervention beaucoup plus forte sur la politique de formation : d'une part, avec le soutien et les conseils des services de formation, ils peuvent contribuer à construire des actions s'inscrivant dans une logique d'anticipation des évolutions, d'autre part, la recherche de l'efficacité immédiate est pondérée au profit de la maîtrise des changements de moyen terme, à l'occasion d'un investissement par exemple, en faisant de la formation un instrument de conduite plus que d'accompagnement des réorganisations.

La capacité effective à développer une gestion prévisionnelle des effectifs articulée à la formation est sans doute liée à la possibilité pour les services de production, que ce soit dans l'industrie ou le tertiaire, de contribuer à la formulation des choix techniques et organisationnels afin d'y instrumenter la formation. N'est-ce pas là une composante d'une gestion des «compétences» qui tente, dans nombre d'entreprises, de se dégager d'une stricte adéquation homme-qualification requise par le poste de travail qui rabat les choix sur le court terme, pour se référer à l'initiative des salariés et à leur inscription dans des filières professionnelles [d'IRIBARNE (1988)] ? Les modalités d'intervention publique tentent d'ailleurs de se dégager de logiques de court terme ou d'accompagnement de processus de réduction des effectifs pour favoriser des ajustements dynamiques (voir encadré IX sur le cas du FNE).

#### ● Formation continue et insertion professionnelle

C'est dans cette perspective que se situent les innovations qui tentent d'accompagner l'insertion professionnelle des jeunes. Cette dimension est pour l'avenir déterminante. L'amélioration du contexte économique et surtout les limites démographiques des politiques de gestion qui ont consisté dans nombre de grandes entreprises industrielles à bloquer les embauches depuis dix ans et parfois plus, vont engendrer dans les prochaines années



*Encadré XI*

Source : [KIRSCH (1989)]

**Comparaison des conventions de formation  
et d'adaptation professionnelle du FNE  
(circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986)  
et des conventions de formation prévention du FNE  
(circulaire CDE 13/89 du 3 mars 1989)**

Cadre général : la mission du FNE qui, depuis sa création le 18 décembre 1963, est de «faciliter aux travailleurs salariés la continuité de leur activité à travers les transformations qu'implique le développement économique». Différents outils ont été mis au service de cet objectif, parmi lesquels des aides à la formation. Les conventions de formation-prévention viennent en complément des conventions de formation et d'adaptation professionnelle. Elles obéissent donc aux mêmes règles de base.

**1. Spécificité des conventions de formation-prévention***Formation-adaptation professionnelle*

- Cas d'intervention : principalement entreprises ou groupes d'entreprises en difficulté ou en mutation. De façon marginale entreprises susceptibles d'embaucher et demandeurs d'emplois.
  - Intervention dans l'urgence, licenciement économique immédiat ou à court terme.
  - Le DDTE négocie le plan social : les Services du Travail et de l'Emploi cherchent à obtenir des garanties dans le domaine de l'emploi et de la formation par un apport financier.
  - Le plan social mobilise des mesures destinées à diminuer les suppressions d'emploi : politique réactionnelle où la formation vient en complément du dispositif de sauvegarde de l'emploi.
  - Possibilité de recours (non aidé) à un conseil en ingénierie de la formation.
  - Le maintien de l'emploi impose une reconversion interne ou externe rapide.
  - Deux types de conventions :  
FORMATION : stages, hors production, cursus et méthodes pédagogiques définis avec précision, durée de 50 à 1 200 heures.  
ADAPTATION PROFESSIONNELLE : formation possible au poste de travail mais devant comporter au moins 120 heures improductives.
- Projets et bilan doivent être soumis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel.

*Formation-prévention*

- Terrain favorable à une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi liant décision industrielle et décision concernant le personnel.
- Intervention «à froid». Anticipation pour éviter le licenciement économique à moyen terme.
- Le DDTE se livre à une prospection d'entreprises entreprenant (ou susceptibles d'entreprendre) des démarches intégrées de gestion prévisionnelle de l'emploi afin de les informer sur les possibilités d'aides techniques et financières.
- Le plan de développement intègre les choix industriels et leurs conséquences sur les effectifs et le contenu du travail : politique prévisionnelle où la formation est un paramètre déterminant de la gestion de main-d'œuvre.
- Accent particulier mis sur l'apport éventuel de conseils extérieurs dès l'élaboration du projet économique et industriel et sur les possibilités d'aides publiques en ce domaine.
- L'objectif est de développer la capacité d'adaptation à moyen et long terme pour opérer, dans un délai de un à trois ans, une conversion interne ou externe, l'entreprise devant dans ce dernier cas mettre sur pied un dispositif de reclassement de qualité.
- Formation plutôt hors production pouvant comporter une période d'adaptation au poste : cf. les conventions de formation, y compris en ce qui concerne la durée. D'où une préférence pour les formations générales et transférables.
- Une concertation approfondie avec les partenaires sociaux doit être développée et peut donner lieu à un accord d'entreprise. Un groupe de pilotage peut suivre le déroulement de la formation, voire l'ensemble de la gestion des ressources humaines dans laquelle elle s'intègre.

.../...

**Encadré XI***(suite)***2. Éléments infléchis par les conventions formation-prévention***Formation-adaptation professionnelle*

- Convention annuelle renouvelable une fois
- Emploi du salarié garanti pendant six mois au moins après la formation.
- Coordination des aides du FNE et du Fonds de la formation professionnelle et de la promotion sociale (FFPPS).
- L'AFPA expertise le dossier présenté par l'entreprise, notamment le plan de formation. Cette enquête technique peut être simplifiée, quelquefois déléguée ou jugée superflue.
- Priorité au personnel d'exécution devant acquérir rapidement un nouveau savoir-faire professionnel = > Privilégier les actions de niveau V et moins.  
Le niveau IV n'est admis que dans un souci de préservation de l'emploi : les formations doivent être techniques et ne pas concerner la fonction d'encadrement.

*Formation-prévention*

- Convention renouvelable deux fois.
- Maintien un an au moins dans l'emploi.
- Coordination étendue à l'ensemble des administrations nationales et locales.
- L'expertise de l'AFPA est nécessaire. Elle porte toujours sur la pertinence du dispositif de formation, mais aussi sur le caractère prévisionnel et intégré de la démarche et l'analyse des emplois. Un rapport d'enquête particulièrement approfondi doit être établi.
- Priorité aux plus démunis notamment aux populations rendues vulnérables par les évolutions envisagées : sont concernés les niveaux VI à IV.  
Formations touchant la fonction d'encadrement acceptées si l'évolution de la maîtrise est centrale pour l'adaptation des ressources humaines et si elle est appelée à jouer un rôle pédagogique.

**3. Éléments communs à l'ensemble des conventions de formation du FNE***(Liste non exhaustive)*

- Besoin de formation inhabituel, excédant les possibilités financières de l'entreprise.
- Menace réelle sur l'emploi.
- Procédures administratives : instruction, assiette, taux de prise en charge, seuil de consultation de l'administration centrale, couplage avec le Fonds Social Européen.

des flux d'embauches beaucoup plus importants que ces dernières années. Or on peut se demander comment s'effectuera l'intégration des jeunes dans un contexte marqué par des organisations souvent encore très classiques et un personnel disposant d'un niveau de formation sensiblement plus bas que celui des jeunes recrutés. Par ce seul facteur, on mesure là l'importance pour les entreprises - moyennes et grandes en particulier - d'innover en matière d'organisation, de gestion et de formations internes du personnel. Mais quelle que soit l'ampleur de ces efforts, la question de l'intégration des nouveaux se posera. Deux types d'expériences se différencient selon la sanction du processus :

- les premières vont construire un processus d'alternance qui, dans le cadre d'un contrat de qualification, débouchera sur un diplôme certifié (CAP, BP) lequel ne sera pas nécessairement valorisé dans l'entreprise formatrice. On peut évoquer le cas de l'établissement de Gardanne de Pechiney-aluminium où l'originalité tient en particulier à l'articulation entre un cursus destiné à des ouvriers (préparation à des CAP ou BP en unités capitalisables) et l'embauche de jeunes sur contrat de qualification visant des certifications identiques. D'une part, les jeunes bénéficient des structures et des modalités de formation développées pour le personnel interne, d'autre part leur apprentissage du travail se loge dans les périodes dégagées par le départ en formation en «salle» de leur aînés [BROCHIER et alii (1989)] ;

- les secondes consistent à intégrer dans l'entreprise et pour le moyen-long terme des jeunes déjà formés et recrutés en fonction de leur niveau de diplôme et de leur spécialité.

Les expériences les plus originales construisent des parcours «initiatiques» d'assez longue durée suivis et animés par des tuteurs ou des «compagnons» dont l'objectif est moins d'apporter une formation nouvelle - même si cette possibilité est présente - que de construire un accommodement entre l'entreprise et le jeune en vue de permettre à ce dernier de devenir un professionnel actif et autonome, en mesure de se situer dans la durée dans l'entreprise. Le recours à la qualification de «compagnon» est tout à fait symptomatique de la volonté de dépasser le clivage formation-travail. Les diverses composantes de l'entreprise (services, ateliers...) sont alors appelées

### Encadré XII

Pour l'essentiel, Extrait de [RÉGIE RENAULT (1987)]

#### Les parcours d'initialisation de carrière à la Régie Renault

La Régie Renault expérimente un autre mode d'embauche et de gestion d'insertion socio-professionnelle des jeunes : les parcours d'initialisation de carrière (PIC). L'enjeu de cette politique éducative est de préparer les salariés dont l'entreprise aura besoin dans les années 1990, à savoir les professionnels de demain.

Il s'agit d'inventer les nouvelles formes de l'apprentissage industriel, enraciné dans une culture d'entreprise spécifique, tout en se situant par rapport à l'avenir : les objectifs de cet «apprentissage» se posent moins en termes de savoir-faire immédiats qu'en termes de transférabilité de compétences dans des situations professionnelles à venir.

Le PIC se développe selon deux séquences professionnelles successives d'environ deux ans chacune. Au terme de la seconde séquence, le jeune embauché est réputé professionnel confirmé et affecté dans un secteur défini préalablement.

Les séquences doivent être conçues :

- en cohérence avec le projet de l'usine ;
- comme une démarche participative et décentralisée visant à responsabiliser les hiérarchiques et les compagnons et à rendre les jeunes, acteurs de leur parcours et responsables de leur production et de leurs résultats.

Au cours de ces séquences, le jeune a un statut de salarié à part entière. Il bénéficie d'un crédit d'heures de formation de 200 h minimum dans le cadre d'un contrat d'adaptation à répartir sur l'ensemble du parcours, et du soutien d'un compagnon.

Ce dernier sera le vecteur éducatif essentiel du dispositif. De par sa position privilégiée à l'interface entre le jeune et l'entreprise dans sa dimension globale, il aura un rôle d'initiateur et d'animateur. L'objectif à atteindre est que le jeune se sente bien dans son milieu de travail et puisse intégrer les enjeux industriels dans une perspective à moyen terme.

L'agent de maîtrise ou le responsable de secteur qui sera placé hiérarchiquement près du jeune aura une mission centrée sur :

- l'organisation et le suivi du travail de son collaborateur dans une perspective d'enrichissement de la fonction, de renforcement de sa formation (diagnostic des besoins et choix des actions), de sa responsabilité et de son autonomie, de structuration de son plan de carrière ;

- le recueil d'informations sur les effets d'impact du processus afin qu'ils puissent être capitalisés et traités.

Ce parcours prépare le jeune salarié à :

- comprendre que la situation de travail est porteuse de savoirs nouveaux et sans cesse remis en question par l'action, contrairement aux savoirs formalisés acquis au cours de la formation initiale ;

- apprendre tout en agissant, afin de mobiliser toutes les compétences nécessaires à l'action et au résultat concret recherché dans des conditions données de réalisation ;

- situer son action dans un environnement entreprise soumis à des enjeux industriels, qu'il doit apprendre et dont il doit apprendre à être solidaire ;

- envisager la mobilité professionnelle comme un acte formateur ;

- se situer dans une perspective dynamique, c'est-à-dire construire et inscrire sa trajectoire professionnelle dans le moyen et le long terme ;

- changer de référentiel c'est-à-dire développer une attitude active à l'égard de nouveaux savoirs et de la mobilité professionnelle.

Ce dispositif, lancé en 1987, concernera en 1989 200 jeunes embauchés en majorité au niveau bac + 2 et destinés à devenir agents de maîtrise et techniciens des méthodes. Depuis 1988, il s'est ouvert à des titulaires de BEP, au nombre actuellement d'une vingtaine, qui, embauchés comme ouvriers professionnels, devraient devenir conducteur d'installation ou encore agent de maintenance.

à fonctionner comme des espaces éducatifs, c'est-à-dire par l'entremise des tuteurs ou compagnons, à expliciter leurs règles de fonctionnement, leurs modalités de travail pour permettre au jeune de les maîtriser et d'y mettre en acte les savoirs constitués en dehors d'elle et, au premier chef, dans le cadre de la formation initiale. C'est donc une tout autre logique que celle du modelage. Plutôt centré sur les techniciens (ou mêmes les ingénieurs), ce type de formules tend maintenant à concerner des jeunes destinés à occuper des emplois ouvriers (voir encadré XII, la présentation d'une expérience développée par Renault).

Au total, l'ensemble de ces actions insiste sur le principe de parcours professionnels pour pousser un principe de décloisonnement (entre types de postes, entre services...). Il met beaucoup plus l'accent sur les personnes, leur capacité d'initiative, leur autonomie et leurs possibilités d'évolution dans les systèmes de travail : autant de composantes d'une gestion des compétences débordant le cadre plus limité de la qualification centrée sur la maîtrise de savoirs techniques requis par les postes. Ceci dit : les évolutions sont plus complexes que ne le laisse entendre cette distinction car dans le même temps, l'appel à des savoirs techniques précis mais diversifiés se fait plus pressant dans le cadre d'une recherche de polyvalence. Sans doute peut-on même dire que la capacité de jugement des individus qui est désormais plus fortement sollicitée est la condition majeure de l'utilisation efficace de savoirs techniques plus diversifiés.

#### **4. De nouveaux outils de gestion de la formation : les difficultés de la construction**

Ils sont essentiels pour dépasser le stade de l'expérimentation. Leur domaine de validité n'est pas propre au seul champ de la formation continue.

Nombre de travaux (et notamment [BERRY (1985)]) ont montré à quel point des indicateurs de gestion du type production/main-d'œuvre directe ou encore des classifications de poste contradictoires avec l'introduction de la polyvalence pouvaient freiner ou même entraver la mise en place d'autres modalités d'organisation. Intégrer dans les critères de gestion le temps et la qualité de l'intervention des services extérieurs à la fabrication et notamment l'activité de formation et de conseil que de plus en plus, ils sont amenés à assumer, constitue un pas - difficile à faire - dans cette direction dans la mesure où il peut peser négativement sur les résultats immédiats. Pour partie la solution appartient à l'application de principes généraux de gestion. Plusieurs niveaux doivent être distingués lorsque l'on s'interroge sur les outils de gestion de la formation : les normes collectives de référence, les principes d'organisation du changement, les structures de formation, les critères de repérage des compétences.

Les expériences les plus probantes montrent l'importance que peut revêtir une charte du changement (on a tout le moins la formulation de principes directeurs) en tant qu'instrument de référence. Elle vise à assurer une certaine convergence entre les objectifs généraux de l'entreprise et les pratiques singulières d'individus ou de groupes appelés à faire preuve d'initiative, à développer leur compétence. Dans le cas de la tôlerie de Renault, «l'organisation cible» a ainsi tenu lieu de référence commune qui est intervenue pour caler les discussions et les actions tout au long du processus.

L'analyse de l'existant, c'est-à-dire tant des savoirs collectifs qu'individuels rassemblés dans l'organisation, constitue un préalable au lancement de processus de moyen terme intégrant peu ou prou une gestion prévisionnelle des effectifs qui débouche sur une mobilisation de l'ensemble des compétences accumulées et souvent en partie méconnues. Il importe alors que ce diagnostic, là encore, soit partagé pour tenir lieu d'instrument de référence. En quelque sorte, s'échafaude un processus de discussion et de négociation à partir des représentations du travail et des compétences développées par les divers partenaires du processus de changement (représentants des salariés, groupes professionnels, services et fonctions...).

Charte et diagnostics communs fonctionnent alors comme des investissements de forme [THÉVENOT (1986)] destinés à économiser du temps de négociation en cours de processus et ainsi à diminuer les risques de blocage. À cet égard, l'une des difficultés de la période présente tient à l'absence de système de repérage satisfaisant des emplois et des personnes, objectivant a minima ces discussions et permettant d'économiser un temps considérable de négociation. Les systèmes de classification conventionnels qui sont très marqués par la conception classique de la qualification requise par un poste bien délimité s'avèrent de plus en plus inadéquats. On a d'ailleurs vu que le processus de négociation et de construction du changement, s'il voulait régulariser ses effets, devait produire ces Instruments articulant formation, constitution de nouvelles compétences.

Cette convergence entre une référence collective et des décisions décentralisées dans lesquelles la formation intervient selon des modalités très diversifiées suppose que le principe de la logique fonctionnelle, si prédominant dans l'organisation des entreprises françaises, soit à tout le moins pondéré par un principe d'organisation par projet. En particulier, celle-ci évite d'enfermer la fabrication dans la gestion des faits accomplis qui l'oblige à réagir dans des situations très tendues pour au contraire intervenir dans le cadre d'ajustements permanents avec les autres services sur des horizons et des objectifs plus lointains (choix d'investissement, formation notamment...) [MIDLER (1989)]. À cet égard, certaines industries comme la construction aéronautique ou plus largement les PME disposent a priori d'une capacité plus grande à développer cette logique : la première parce qu'elle a maintenu la logique de projet comme principe d'organisation, les secondes dans la mesure où les structures fonctionnelles y sont moins rigides et surtout les modalités de formation moins formalisées et donc plus à même d'agencer les acquis de l'expérience et les résultats d'actions plus proches de la norme de 1971. Formation en doublon, compagnonnage ont une légitimité à asseoir, notamment dans les outils de gestion destinés à apprécier les capacités et les charges de travail des différents services ou ateliers.

De ce fait, moins qu'hier, le service formation n'a le monopole de la production de stages et d'actions de formation. Celle-ci devient une préoccupation constante, une ressource mobilisable et une prestation régulière des autres composantes de l'entreprise en particulier des services d'entretien et de méthodes. Le service formation n'est-il pas appelé à développer un rôle de conseil tant pour la formulation des demandes que pour la construction d'une offre adaptée ? Il lui appartiendra toujours, en tout état de cause, de traduire en orientations de formation, les perspectives générales de la politique d'entreprise et notamment de sa gestion des ressources humaines.

Dès lors la question de la «bonne» mesure de l'effort de formation des entreprises devient moins importante. Plus déterminante est la capacité à faire de la formation continue, régulièrement (et pas seulement expérimentalement) pour les différentes unités de l'entreprise, un instrument d'organisation et de gestion intervenant tout au long des processus de changement : mobilisation des acteurs, construction des savoir-faire et des parcours professionnels. Dès lors, il ressort des cas étudiés que la production de la formation se fait selon des modalités très diversifiées qui tendent à dépasser les clivages classiques - exécution du travail/formation, savoir pratique/savoir théorique - et à l'initiative d'acteurs multiples - service de formation mais aussi les autres composantes de l'entreprise dont l'activité est productrice de formation.

Le déphasage des systèmes de classement souligne que l'évaluation des personnes comme la conception des actions de formation et la détermination de leurs conditions d'accès ne sauraient se limiter aux repères formels que sont les classifications et les formations initiales, aussi incontournables soient-elles. Au contraire, l'appel à l'initiative pour faire face aux incertitudes des processus techniques (la multiplication des risques de panne dans les systèmes automatisés) et plus largement à la compétence par opposition à des qualifications requises selon des délimitations très précises, revalorise l'intelligence pratique (ou l'intelligence des situations) à côté ou en complément de l'intelligence discursive ; la première se réfère à «*la maîtrise de l'aléatoire du flou, du non-codifié, tandis que la seconde se réfère à l'ordre instauré, définitivement fixé et établi, à la codification et par là-même à l'exactitude, à l'obligatoire ou à l'interdit*» [DETIENNE et VERNANT repris par GINSBOURGER et MERLE (1988)]. Le cas étudié ici des deux modèles d'automatisation de tôleries automobiles souligne que dans un contexte organisationnel et de formation adéquat, les personnes réputées peu qualifiées (en l'occurrence des OS) peuvent

contribuer à obtenir des résultats meilleurs que du personnel plus qualifié. En l'absence de méthodes formalisées la discussion, la négociation constituent un détour qui peut être fructueux.

Dans une telle perspective, l'évaluation des effets de la formation soulève des difficultés certaines et paraît (mais ce n'est guère nouveau) peu formalisée. Deux niveaux peuvent être distingués :

- le premier, individuel, cherche à valider les acquis de l'action de formation et, pour cela, pourra articuler des épreuves théoriques et pratiques mais laissera, conformément au modèle de la compétence, une large place à l'évaluation de la capacité à faire face aux aléas ou même, à développer des initiatives pour les prévenir. Cette modalité s'inscrit dans la durée en rupture avec un modèle reposant implicitement sur l'adéquation d'un contenu de formation formalisé à un poste de travail strictement délimité ;
- le second, collectif, cherchera - et c'est en règle générale très tâtonnant - à construire des corrélations entre certains types de formation ou d'apprentissage et des indicateurs de qualité (taux de rebut, taux de pannes) correspondant aux objectifs industriels.

### Encadré XIII

Source [LIETARD (1987)]

## Un portefeuille de compétences, pour quoi faire ?

En dehors de la transformation des individus qu'elle permet, la période de formation devrait être également pour ceux-ci l'occasion d'être responsabilisés sur leur propre itinéraire, c'est-à-dire, partant de l'identification de leurs capacités et de leurs expériences, constituer un élément d'un processus de transformation individuelle voire de définition de projet.

Cela suppose deux choses : d'une part une formation suffisamment longue, d'autre part des procédures de reconnaissance et de valorisation des acquis des stagiaires, que ceux-ci procèdent de la formation elle-même ou qu'ils résultent d'autres formations, de l'emploi ou de l'expérience sociale et personnelle antérieure.

Le «Portefeuille de compétences» est une réponse possible à ce souci de capitalisation et de valorisation des acquis de l'individu. Il propose à celui-ci un cadre souple lui permettant de garder des traces de ses apprentissages. Il peut s'agir :

- soit de validation (copie de diplômes ou de certificats de travail témoignant d'une qualification contractuelle) ;
- soit de reconnaissance des savoirs, des savoir-faire ou d'expériences de vie sociale (livret de stage, attestation de capacité, production de l'individu, bilan d'orientation,...).

Comme le souligne le mode d'emploi, s'il est correctement composé, celui-ci, propriété exclusive de l'individu, sera sa mémoire qu'il pourra exploiter dans sa totalité ou de façon partielle pour des recherches d'emploi ou de formations.

Mais, au-delà de cette utilisation, l'objectif n'est-il pas avant tout de donner au stagiaire, pour sa vie future, le réflexe «Portefeuille de compétences», c'est-à-dire une attitude active lui permettant de garder, voire d'exiger, des traces de ses apprentissages professionnels, formatifs ou personnels.

En plus de cette utilisation individuelle, le mérite de cette expérimentation - faite depuis plus d'un an sous la direction d'un groupe de pilotage représentatif de l'ensemble des organismes de formation de la région Centre - a été de promouvoir une démarche pédagogique centrée sur l'individu. Individualisation et modularisation sont en effet de plus en plus présentes dans les programmes publics.

Ceux-ci sont de plus en plus centrés sur la définition préalable d'objectifs et sur la présence de procédures d'évaluation à plusieurs niveaux :

- à l'entrée en formation pour déterminer des parcours adaptés à partir d'une évaluation diagnostique ;
- en cours de formation sous forme d'une évaluation formative donnant éventuellement lieu à l'élaboration de livrets de stages, qui deviennent autant l'affaire du stagiaire que celle du formateur ;
- en fin de formation, sous forme d'une évaluation certificative en termes d'évaluation ou de simple reconnaissance.

Enfin, cette expérimentation a été l'occasion de rencontres, voire de formations, pour les formateurs. Cette fonction d'animation est d'ailleurs concrétisée par le protocole d'accord de démultiplication préparé par la DAFCO, qui lie l'utilisation du «Portefeuille de compétences» à un engagement de suivre une formation mise en place par le CAFOC et de participer à l'évaluation en fin d'expérimentation.

Le «Portefeuille de compétences» tel qu'il est proposé actuellement a donc un triple intérêt : il est à la fois un moyen de promotion d'une formation centrée sur l'individu, un instrument d'animation et de formation des formateurs, enfin et surtout un outil de valorisation des acquis mais aussi de responsabilisation des individus.

Il reste que la reconnaissance et la validation des acquis de la formation appellent une certaine formalisation surtout pour les individus qui devront passer par le marché du travail et changer d'entreprise que ce soit dans le cadre d'une mobilité choisie ou d'une mobilité imposée ( à titre d'exemple voir les encadrés XIII et XIV). L'exigence est particulièrement pressante pour le personnel des PME. Deux raisons y poussent plus particulièrement : d'une part lui donner les moyens de faire valoir ces «acquis» afin d'éviter d'être conduit à s'engager dans des cursus de formation qui, par méconnaissance, repartiraient de trop loin ou de trop bas ; d'autre part lui apporter un instrument de discussion afin de faire reconnaître les qualifications antérieures. On peut d'ailleurs supposer - et ce n'est pas propre aux salariés des PME - que ce type de formalisation (voir [CENTRE INFO (1987)]) a et aura un rôle incitatif vis-à-vis de l'entrée dans un cursus de formation : il favorisera en effet la construction d'un compromis entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise. Plus largement, il est un gage de mobilité. Ceci dit, quelle que soit la qualité de ce type de formalisation, sa mise en œuvre dans les PME ne sera pas toujours facile : pour des raisons techniques (comment formaliser des savoir-faire inscrits dans des pratiques parfois très singulières à l'entreprise ?) mais aussi économiques (quel intérêt pour des responsables de PME à construire des instruments de reconnaissance qui pourraient favoriser le départ des salariés les plus compétents ?). L'incitation devra donc être forte de la part des organismes professionnels (les FAF et les ASFO n'ont-ils pas une responsabilité particulière ?) et l'intervention des organismes publics particulièrement précise et technique à l'occasion des passages par le marché du travail, moments privilégiés pour réaliser des bilans personnels et professionnels. En ce domaine là encore, la négociation collective au niveau de la branche (en cas de marchés sectoriels particulièrement actifs) ou au niveau local (dans le cadre de bassins d'emplois) favorisera les mobilités et la conclusion de compromis entre les attentes des personnes et les intérêts des employeurs.

\*

\*       \*

Au total, la complexité de l'alchimie qui fait la réussite d'une politique de formation innovante insérée est frappante. Elle est faite de compromis subtils :

- entre l'engagement des personnes fondé sur l'expression de projets valorisants et la mise en œuvre d'une stratégie claire qui serve de référent commun ;
- entre des stages formalisés et des modalités plus diversifiées qui fassent appel à la formation réciproque, à la transmission d'expériences, au conseil, en bref à la reconnaissance de «nombreux savoir-faire méconnus» ;
- entre un rôle directeur du service de formation qui conseille et fait circuler les expériences et la nécessité d'encadrer la formation au sein même du fonctionnement régulier de l'organisation du travail ;
- entre l'appel à l'initiative et aux capacités de jugement des personnes et une compétence qui se construit aussi par le recours à des savoirs techniques dont la mise en œuvre est de plus en plus précise et exigeante, en organisation et en temps ;
- entre la mobilisation du personnel en place et l'appel à des jeunes qui constitueront les professionnels de demain ;
- entre une reconnaissance formalisée des cursus (en particulier de ceux qui exigent une mobilisation intense et prolongée des personnes) et le souci de se dégager de formations trop inspirées d'un modèle «programmatisé» pour ne pas dire scolaire...

L'une des chances de la période actuelle tient à un double changement dans les rapports entretenus avec la formation continue : de la part non seulement d'individus qui hésitent moins que par le passé à s'engager personnellement (par exemple hors temps de travail) à la condition que les perspectives à l'issue de la formation soient clairement tracées mais aussi d'entreprises qui font de la formation plus rarement un budget à dépenser et plus souvent un outil de gestion et d'organisation. Par contre l'un des facteurs de blocage tient manifestement à la difficulté qu'ont les formes traditionnelles de représentation du personnel (comités d'entreprise, sections syndicales) à se saisir de ces enjeux. Ils passent de plus en plus par des modalités parallèles, groupes de travail ad hoc, rapports interpersonnels, échanges directs entre composantes diverses de l'entreprise (de fonction à fonction)... Il est néanmoins à craindre qu'il y ait à terme une certaine difficulté à dégager des compromis stabilisés sans l'intervention d'une action unifiée des salariés, actuellement bien souvent très balkanisée entre plusieurs positions syndicales.





## CHAPITRE IV

### Énoncés généraux

---

LA parcellisation des tâches et des responsabilités, toutes les formes de division, cloisonnement ou centralisation qui caractérisent le modèle taylorien d'organisation du travail, encore souvent présent dans nombre de comportements et de modes de pensée, semblent de moins en moins adaptées à l'évolution tant des techniques productives, que des conditions nouvelles de la concurrence. La recherche d'une meilleure qualité, la réponse efficace à toutes les formes de variabilité des marchés supposent, en effet, de rompre avec les pratiques tayloriennes.

Des études récentes, et notamment celles qui portent sur les industries où le schéma taylorien a été poussé le plus loin, comme dans l'automobile, montrent clairement que le taylorisme pose aujourd'hui problème, qu'il est pour partie responsable des médiocres performances de certaines entreprises et que la recherche de nouvelles conditions de productivité et de compétitivité passent par des choix organisationnels qui s'écartent radicalement des prescriptions tayloriennes.

Ainsi un modèle post-taylorien semble émerger à travers de nouvelles pratiques qui tendent progressivement à se substituer aux anciennes. Quelques traits dominants de ce modèle en gestation, et dont il faut bien se garder aujourd'hui d'affirmer l'universalité, peuvent être rappelés :

- **responsabilisation et autonomie, à partir de la constitution de savoirs techniques élargis (multidisciplinaires) et de connaissances générales renforcées.** Ces qualités sont indispensables pour répondre rapidement aux aléas sur un poste de travail donné tout en permettant d'intervenir sur les postes environnants. Elles sont aussi nécessaires pour que puissent se développer des relations de coopération avec les autres collectifs de travail et être mieux appréhendés le fonctionnement global du procès de travail et les interdépendances entre les différentes dimensions de l'entreprise. La formation se justifie ici autant par l'acquisition de savoirs techniques que par l'apprentissage de comportements nouveaux ;
- **polyvalence et décloisonnement.** Fort de ces nouveaux savoirs mobilisés, l'individu doit être capable de prendre en charge des opérations qui lui étaient jusqu'alors extérieures telles que le réglage, l'entretien ou bien encore des tâches de contrôle qualité. Cette extension de son champ d'intervention et l'éventuelle mobilité entre services fonctionnels qui peut s'en suivre sont présentées non seulement comme un moyen décisif de réduire les pertes de temps en situation productive dégradée, mais aussi comme une des conditions d'une meilleure circulation d'informations entre services ;
- **la réduction des niveaux hiérarchiques est le corollaire des principes de responsabilisation et de polyvalence.** Ces principes remettent en effet en cause le rôle de la hiérarchie intermédiaire dont la compétence technique devient essentielle. De prescripteur traditionnel à l'autorité formelle, la maîtrise devient « coordinateur » et « animateur ». Il ne s'agit plus d'encadrer des individus juxtaposés et obéissants mais de « manager » dans leur inter-dépendance des collectifs responsables et autonomes.

Ce nouveau modèle rapidement qualifié de «néo-industriel» implique à l'évidence une redéfinition du rôle et des outils de la gestion des ressources humaines sur le versant de la mobilisation et de l'allocation des compétences entre emplois et collectifs de travail, comme sur celui de l'anticipation de la recomposition de la main-d'œuvre dans des échelles de temps où les nouveaux emplois et les compétences afférentes ne peuvent qu'être mal définis, comme le sont les processus mêmes de transformation supposés y conduire.

Il convient d'ailleurs, de ne pas se laisser emporter trop loin par le mouvement d'émergence de ce qui pourrait préfigurer un nouveau paradigme industriel [d'IRIBARNE (1988)] et de bien faire le départ entre la place qu'occupe la formation dans une phase de transition et donc d'apprentissage, et celle que lui confèrera le modèle à venir une fois stabilisé et pérennisé. Cette précaution est d'autant plus nécessaire que le contexte dans lequel ont pris pied les formes sociales de ce nouveau paradigme est un contexte qui a poussé en premier lieu les entreprises à la défensive et à des actions «curatives».

Dans ce modèle organisationnel attendu, comme dans le chemin qui y mène, la formation continue apparaît bien comme une composante majeure sur laquelle doivent s'appuyer toutes les transformations internes. Consubstantielle des stratégies et projets d'entreprises, la formation ne peut plus être seulement une variable d'ajustement, externalisée dans ses modalités de prise en charge et peu valorisée dans ses résultats. Active dans la structuration d'un nouveau rapport salarial elle semble bien devenir une dimension forte et durable de ce rapport.

Cette intégration de la formation continue dans les plans stratégiques des entreprises n'a de sens, et n'a de chance de dépasser l'ordre du discours, que dans la mesure où un ensemble à la fois de règles de gestion et de conditions d'appréhension et de déroulement de la formation dans sa dualité interne/externe, se modifient. Il convient donc d'insister particulièrement sur la place du service formation, sur le rôle renouvelé des divers services fonctionnels, mais aussi sur la comptabilisation et la formalisation des actions de formation, ainsi que sur les procédures d'évaluation et de reconnaissance des acquis.

D'autre part, le degré d'engagement des individus dans les actions de formation dépendant de leur motivation, il va de soi que se pose alors la question non seulement de la validation des acquis en soi mais aussi celle de l'évolution des classifications et des filières de carrières qui doivent accompagner ces actions, et cela de manière cohérente avec les logiques de renouvellement des effectifs par l'appel au marché externe.

Par ailleurs, la responsabilité des formateurs, leur propre formation, leur professionnalité, et leur intégration à l'organisation et aux processus d'apprentissages internes se révèlent une des dimensions déterminantes de la réussite des plans de formation.

Enfin, le rôle de l'État et des dispositifs publics en matière d'aides financières mais aussi de conseil, en particulier pour les entreprises de taille moyenne, doit être clairement défini.

## **1. Redéfinir la place et le rôle du service formation**

La conception et l'organisation de la formation sont encore imprégnées des logiques tayloriennes qui opposent conception et exécution. Il s'en suit alors fréquemment une extériorisation des critères de formation et une compartimentation des prises de décision qui ne peuvent que générer méfiance, hétérogénéité et incompréhension.

Pour que la formation soit acceptée et comprise, pour qu'elle puisse conduire à un engagement plus fort des individus et être partie prenante de la construction des nouvelles formes d'organisation, il convient au contraire de situer l'ensemble de la démarche formative dans une logique participative, de responsabilités partagées.

Ainsi, le plan de formation doit-il être la résultante à la fois de l'expression des besoins locaux à tous les stades du procès de travail et de sa mise en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et son plan de développement. Il ne peut y avoir de plans formation réussis sans une connexion étroite de ce plan avec la politique globale de gestion du personnel tout d'abord, et avec les autres dimensions stratégiques de l'entreprise. Apparaît donc à ce stade la nécessité d'un double mouvement de centralisation/décentralisation. En effet, la formation continue sera d'autant plus intégrée dans la stratégie d'entreprise que sa prise en charge sera diffusée dans l'ensemble de l'entreprise. Cette appréhension renouvelée de la formation continue dans l'entreprise n'est-elle pas alors quelque peu déportée par rapport à celle sur laquelle reposait le cadre normatif de 1971 ?

Mais le décloisonnement ne s'arrête pas là. De nombreuses études ont montré par ailleurs que les chances de réussite des actions de formation exigent une plus grande intégration de leur déroulement même et une implication directe des différents services et de leur personnel d'encadrement. Un nombre croissant de services fonctionnels et de directions, en effet, sont amenés à prendre en charge la mission de formation continue. Ces pratiques, parfois qualifiées d'informelles parce que directement liées à l'exercice du travail, sont une remise en cause profonde du modèle traditionnel de fonctionnement de l'entreprise puisqu'elles supposent des formes de coopération et de mobilité entre services et une redéfinition du rôle de la maîtrise qui devra désormais intégrer une activité importante de formation et donc aussi des compétences pédagogiques à côté des compétences techniques. Dans ces conditions, le service formation lui-même voit son rôle se transformer dans le sens d'un renforcement des activités de conseil auprès des différents services, d'une animation et d'une coordination dans le montage d'actions spécifiques, pour sortir des logiques antérieures qui, le plus souvent, le cantonnaient dans un rôle de «distribution» de catalogues et d'enregistrement d'actions parmi les plus visibles et les plus formelles.

## 2. Dépenser ne veut pas dire former pour anticiper

Ici comme ailleurs le plus n'est pas nécessairement synonyme de bien, et une simple augmentation des dépenses peut surtout signifier que la formation intervient pour pallier l'insuffisante intégration de la gestion des ressources humaines dans la stratégie économique et industrielle. On formera par exemple parce que l'on a insuffisamment préparé son personnel à l'introduction de nouveaux équipements et que, de ce fait, les dysfonctionnements se sont multipliés.

C'est pourquoi, si le rythme moyen actuel des dépenses paraît insuffisant et doit être sensiblement accru, cet accroissement ne produira des effets qu'associé à une stratégie globale d'investissement et de gestion préventive de l'ensemble des ressources mobilisables dans l'entreprise et d'autre part, ainsi que nous l'avons déjà souligné, qu'accompagnant la mise en place de pratiques intégrées et continues en matière de formation où les acteurs internes se trouveront largement impliqués. De surcroît, l'indifférence fréquemment observée quant aux contenus des formations n'est plus de mise. Avec ou sans progression des dépenses, former dans l'entreprise et par l'entreprise signifie une volonté et des possibilités accrues d'interventions sur les contenus.

Ces pratiques, au caractère souvent novateur, lorsqu'elles existent font rarement l'objet d'une comptabilisation. Leur faible degré de visibilité, puisqu'«incrustées» dans les rapports et attitudes courantes au sein des collectifs de travail comme entre ces collectifs, rend mal aisée leur mesure en termes de coûts directs ou indirects. À tel point qu'ici la remarque selon laquelle dépenser ne veut pas dire former pourrait être renversée pour affirmer, sans doute un peu vite, que former ne veut pas dire nécessairement dépenser plus et, à nouveau, qu'il y aurait là, d'une certaine manière, une interrogation forte sur la pertinence actuelle du cadre normatif de la loi de 1971.

Enfin, il reste que la prise de conscience durable de l'importance de la formation passe par une certaine formalisation et par l'élaboration d'outils de mesure. À ce titre, le concept d'investissement, couramment utilisé aujourd'hui pour désigner la formation, semble utile pour peu qu'on n'en reste pas à la simple formule. La formalisation de certaines dépenses directes liées à la formation, à condition que l'on sache les faire entrer

dans un cadre comptable et fiscal adapté, pourrait donner à cette accumulation de capital humain, pareillement à ce qui se fait déjà pour d'autres dépenses immatérielles, le véritable statut d'investissement avec toutes ses conséquences sur le plan de l'amortissement et du financement d'une part, et sur le plan du contrôle des cessions de savoir-faire qu'entraînerait la mobilité inter-entreprises des salariés. Enfin, cette formalisation, étendue à une révision des temps improductifs en comptabilité analytique, si elle valorise ce type de dépense, pourrait être un moyen d'incitation pour que l'investissement formation s'inscrive dans les choix réguliers de développement des entreprises et dans leurs anticipations.

### 3. Évaluation et reconnaissance des acquis

La formalisation ne doit pas porter seulement sur les dépenses engagées mais aussi sur l'évaluation qualitative des formations réalisées et sur celles des individus formés. Particulièrement justifiée dans le cadre de stages longs et coûteux, cette évaluation semble aussi s'imposer pour des actions plus limitées, voire pour certaines pratiques d'autoformation. Il est vrai que dans ces derniers cas, c'est autant le formé que la formation qui se trouvent évalués. Cette tendance à l'évaluation et l'outillage qui l'accompagne, confortent l'appréhension de la formation comme investissement, bien qu'évaluation ne signifie pas mesure. L'objet de l'évaluation est en fait multiple puisqu'une bonne évaluation ne saurait se limiter au seul jugement sur la qualité des actions de formation ou bien encore sur l'adéquation des connaissances effectivement acquises par rapport aux besoins préalablement définis. Dans le cadre d'une logique décentralisatrice et participative, elle doit permettre aux divers acteurs, et en particulier à l'encadrement intermédiaire, d'apprécier les effets socio-économiques des actions menées ainsi que les motivations des individus à se former. Cette implication de la hiérarchie intermédiaire présuppose la construction d'une légitimité qui ne pourra être acquise qu'au prix d'une remise en cause des rapports hiérarchiques traditionnels et de l'acquisition de nouvelles compétences techniques et pédagogiques. De plus, ce processus d'évaluation permettrait aussi de rendre compte *a posteriori* du degré de connaissance dont dispose l'encadrement des compétences réelles de leurs personnels.

Très lié à cette évaluation est le choix des bénéficiaires pour lesquels s'expriment les besoins de formation. Mais si la question préalable est bien sûr celle de la sélection, les critères de sélection adoptés et le type de contrat individuel proposé comme élément de motivation sont aussi décisifs.

Remarquons enfin que la formation intégrée dans la stratégie globale des entreprises renforce le risque d'exclusion de ceux qui n'ont pas été sélectionnés. En effet, de plus en plus la formation devient un instrument privilégié pour révéler les potentiels et le degré d'engagement des individus dans l'entreprise.

Au total, une meilleure connaissance des personnes formées et, par voie de conséquence, une meilleure reconnaissance de leurs acquis, s'imposent comme une nécessité à double titre :

- pour lever l'ignorance que les entreprises ont des niveaux de formation et de compétences de leurs salariés. En effet, sans indicateurs clairs des qualifications disponibles et des diplômes possédés il devient difficile de gérer les compétences et de les faire évoluer. Or peu d'entreprises, lorsqu'elles en disposent, exploitent des fichiers de personnel où figureraient les acquis liés à la formation initiale et continue, certifiés ou non. Par ailleurs, les acquis liés à l'exercice même de l'emploi, ou bien encore les compétences accumulées lors d'activités sociales diverses, et dont l'existence se révèle souvent à l'occasion de changements, devraient aussi faire l'objet d'un repérage ;

- pour l'individu, l'enjeu peut paraître au moins aussi important, puisqu'il s'agit de faire reconnaître une élévation de sa qualification réelle par voie de diplômes, de certification, et/ou d'évolution de classification. Cette reconnaissance est étroitement liée aux possibilités de mobilité interne et de promotion, mais aussi à une garantie de transférabilité de ces acquis sur le marché externe.

**Encadré XIV**

Source : [CENTRE INFFO (1987)]

**Validation des acquis par les titres et diplômes homologués****PRINCIPES**

La validation des acquis, c'est la **légitimation** d'acquis de connaissance et d'expérience déterminés dans des programmes d'examen ou des référentiels de capacités connues de tous les partenaires concernés, candidats, formateurs, jury. Cette légitimation prend la forme de **titres, grades et diplômes**.

La négociation collective entre les partenaires sociaux renforce cette validation, par l'usage, lorsque ces titres et diplômes figurent dans les classifications conventionnelles applicables dans les entreprises.

La validation des acquis comporte l'ensemble des **procédures** qui conduisent à la **délivrance de titres et diplômes homologués de l'enseignement technologique, des diplômes délivrés par les ministères et les chambres consulaires** (1).

En France, les titres et diplômes sont délivrés sous l'autorité de l'Etat et par la délégation aux **ministères** dont relève l'organisme qui assure la formation.

La majorité des diplômes relevant de l'**enseignement technologique** sont délivrés par le **ministère de l'Education nationale**.

Ces diplômes correspondent à des activités professionnelles et sanctionnent des formations pour lesquelles les **commissions professionnelles consultatives (C.P.C.)** émettent un avis.

Les activités professionnelles sont regroupées en vingt branches d'activités qui servent de référence à l'organisation des consultations.

L'ensemble des diplômes est accessible aux jeunes et aux adultes, à condition de répondre au niveau requis. Il n'existe pas de diplôme spécifique accessible aux jeunes en difficulté d'insertion. Seules les procédures dérogatoires concernant le **mode de passation des diplômes** sont envisagées.

**MODALITÉS PRATIQUES****L'HOMOLOGATION DES TITRES ET DIPLÔMES**

Homologuer un titre, un diplôme, c'est le faire figurer sur la **liste d'homologation des titres et des diplômes de l'enseignement technologique** établie sous l'autorité du Premier ministre (2).

Homologuer un titre, un diplôme, c'est le **situer** en fonction de la valeur de la formation proposée, du devenir professionnel des titulaires du titre, dans un des sept **niveaux de formation** de la « nomenclature interministérielle par niveaux » utilisée sur le plan national (voir tableau ci-après).

L'homologation permet de juger de la valeur professionnelle du titulaire d'un diplôme mais *ce n'est pas une équivalence*.

L'homologation est prononcée après examen par la **commission technique d'homologation** (3) placée auprès du groupe permanent de hauts fonctionnaires.

Tous les titres ou diplômes délivrés par le ministère de l'Education nationale sont inscrits de droit, à sa demande, sur la liste d'homologation. Ces diplômes sont toujours soumis, avant leur création ou en cas de modification à l'avis de la C.P.C. correspondante.

La demande d'homologation d'un diplôme est facultative. La commission technique d'homologation ne peut être saisie d'une démarche que par le ministre sous le contrôle duquel le diplôme sera délivré.

(1) Lorsque ceux-ci ne figurent pas sur la liste d'homologation.

(2) Se reporter au *Bulletin d'information de l'ONISEP* n° 388 de janvier 1986, liste complète selon les quarante-sept groupes de formation.

(3) Secrétariat assuré par la Délégation à la Formation professionnelle.

**Loi n° 71-577**  
**du 16 juillet 1971**  
**article 8**

**Arrêtés des**  
**19 mars 1973 et**  
**du 18 juillet 1983**

**Annexe du décret**  
**n° 72-607**  
**relatif aux C.P.C.**

**Article II.910-1**  
**du Code du travail**

D'autre part, l'évaluation apparaît aussi comme un facteur venant à nouveau réinterroger la fonction de l'encadrement dont la légitimité en l'occurrence ne peut être assurée qu'assise sur des modalités relationnelles renouvelées, reposant sur des compétences techniques et des qualités de conseil.

#### **4. Un engagement individuel indispensable**

L'importance en temps et en coût financier de certaines actions de formation conduit parfois à proposer qu'une partie de ces formations soit assurée hors temps de travail. Encore peu développée, cette nouvelle modalité de déroulement suppose un engagement important du salarié (et d'une certaine façon de son milieu familial) vis-à-vis de sa formation. Par ailleurs, l'effort d'apprentissage, les ruptures de professionnalité auxquelles conduisent certaines formations, nécessitent une grande motivation et une véritable mobilisation qui ne peuvent exister que moyennant certaines garanties et certaines contreparties. L'adhésion du personnel n'est acquise que si des perspectives de progression salariales, de déroulement de carrières (notamment pour les catégories ouvrières) et/ou de validation des acquis à travers des procédures de certification, par exemple, viennent légitimer cette mobilisation.

Dans ce contexte, il importe d'objectiver l'évaluation individuelle et de lui donner une instrumentation adéquate. Si la réussite des actions de formation est totalement dépendante de la participation des individus qui se forment, cette participation est elle-même conditionnée par la capacité que l'organisation a de gratifier ou de ne pas gratifier les résultats, et sans doute aussi par l'accès à un degré d'autonomie plus grand dans l'exercice de son travail que la formation doit être à même de garantir à terme à l'individu.

Toute action longue d'accumulation des potentiels et des compétences des individus devrait, soit conduire à une légitimation externe et unificatrice par un diplôme de l'Éducation nationale (diplôme qui demeure encore souvent la référence notamment dans les situations de recrutement), ou à des titres bénéficiant ou susceptibles de bénéficier de l'homologation (cf. encadré XIV), soit à une légitimation interne, au niveau de la branche par une inscription explicite dans les conventions collectives délimitant par là le champ minimum de la validation et de la reconnaissance, au niveau des différents échelons géographiques par une inscription sur la liste des commissions paritaires de l'emploi [COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1985)], ou bien encore au niveau de l'entreprise ou du groupe par des procédures d'individualisation des progressions professionnelles.

Le champ de la validation peut aussi être transversal aux catégories précédentes et s'appuyer sur des réseaux inter-entreprises définis par des relations de proximité, telles que les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordres ou encore sur des appartenances à des espaces communs, comme des bassins d'emplois où un ensemble de ressources tend à circuler de façon préférentielle. Ces réseaux délimitent ainsi des espaces de mobilités possibles et poussent à redéfinir les frontières des marchés internes promotionnels.

Nous avons montré dans le chapitre II qu'une formation est d'autant plus qualifiante au sens où elle donne accès à des niveaux de qualification ou hiérarchiques supérieures, qu'elle est diplômante. Il y a là une exigence *d'autant plus légitime que tout porte aujourd'hui à redéfinir les rapports de la formation et de l'entreprise et à considérer cette dernière comme pleinement responsable du fait éducatif*. À une telle conception doivent être associés des outils fondamentalement nouveaux de repérage et de sanction des compétences techniques. Le risque est grand cependant de voir immédiatement réapparaître un phénomène d'échec, tel qu'on peut l'observer dans le système de formation initiale, qui conduirait à marginaliser ceux dont les capacités ou l'âge ne justifieraient pas l'investissement financier de la formation. Ce risque pose indirectement la question de l'articulation du marché interne et du marché externe, c'est-à-dire du choix en matière d'élévation des niveaux de qualification entre l'usage de la formation continue pour des personnes en place et le recours à des embauches de personnes qualifiées.

## 5. Former et/ou embaucher

Les débats actuels sur le renouvellement de la main-d'œuvre sont fréquemment enfermés dans une alternative réductrice : embaucher des jeunes plus diplômés que leurs aînés ou former le personnel en place et risquer de ne pas disposer des nouvelles compétences nécessaires. Les expériences étudiées en appellent à la recherche d'un « bon compromis » qui place les modalités de fonctionnement du marché interne au cœur de la question. Il s'agit plus précisément de la recomposition des structures d'emplois par l'intermédiaire de ce marché interne et du renouvellement de la pyramide des âges. La question du rajeunissement est naturellement cruciale et exige bien sûr le recours à des recrutements dont les profils constituent un facteur déterminant pour orienter le type de politique de formation initiale et continue. Les schémas du chapitre II ont ainsi permis de dégager des spécificités sectorielles d'alimentation de ce marché interne selon ses points d'ouverture.

La question du renouvellement structurel, qui n'est jamais en fait déconnectée de celle du rajeunissement, pose plus clairement, devant des besoins souvent nouveaux en qualification, l'alternative entre former ou recruter. Si dans une situation de croissance des effectifs la gestion de cette alternative est facilitée, en période de contraction de l'emploi, il est socialement risqué d'embaucher, sauf peut-être à le faire dans les services périphériques, mais alors d'autres dangers menacent l'efficacité de l'organisation productive [BARRAQUANT, MARUANI (1987)]. Si l'alternative est alors la formation du personnel en place, il n'est pas certain que le gain tiré de la « paix » sociale puisse être supérieur à une éventuelle perte d'efficacité économique. Par ailleurs, il n'est pas totalement assuré non plus que toutes les catégories de personnes, en particulier les moins qualifiées, puissent être amenées à un niveau de qualification supérieur.

En outre, la formation de personnes en place dans une configuration de formations longues et diplômantes, ne risque-t-elle pas de provoquer des départs volontaires, qui pénaliseraient les entreprises, notamment les PME, ayant engagé des dépenses importantes pour ce personnel alors même que la rentabilité de l'investissement formation pourrait être jugé trop faible ? Lever ces obstacles afin d'inciter les entreprises à poursuivre l'effort de formation passe vraisemblablement par des aides de l'État et des efforts des fonds mutualisateurs plus importants, en particulier dans le cas de formations débouchant sur des certifications nationales ou conventionnelles. Peut-être aussi que le développement des clauses de « non-concurrence » dans le contrat de travail est une possibilité qu'il faudrait dans ces conditions, et avec prudence, encourager.

De façon générale, il ressort avec évidence que les modes d'articulation marché interne/marché externe ne répondent pas à un schéma unique mais dépendent plutôt de la diversité des situations selon les secteurs d'activités ou les tailles d'entreprises et de l'équilibre propre à certaines catégories d'entreprises. Par ailleurs, l'importance et l'urgence éventuelle de la sélectivité, à l'entrée comme vis-à-vis du personnel en place, sont en fait indissociables de la nature de l'offre éducative et de la situation générale de l'emploi, mais aussi indirectement de la capacité de l'État à travers une série de dispositifs d'en gérer avec cohérence les effets négatifs.

Soulignons, enfin, que la question de l'articulation du marché interne et du marché externe et la façon d'appréhender la formation continue face au renouvellement des compétences, se poseront différemment lorsque les entreprises se mettront à nouveau à embaucher de façon significative. Peu d'éléments permettent aujourd'hui d'entrevoir ce que pourraient être alors les choix opérés. L'incertitude apparaît d'autant plus grande que les entreprises elles-mêmes semblent plutôt mal maîtriser cette perspective d'intensification des recrutements à laquelle elles auront à faire face plus ou moins rapidement, comme le laissent d'ores et déjà, d'une certaine manière, entrevoir leurs difficultés à recruter leurs cadres et leurs techniciens [KRAMARZ et LOLLIVIER (1989)], difficultés qui peuvent autant révéler l'existence de réels goulets d'étranglement qu'une certaine incapacité à définir de façon pragmatique leurs exigences, et à les référer dans le contexte d'une combinaison active entre marché interne et marché externe.



## 6. Le rôle des formateurs, leur formation et les synergies internes/externes

Décisive, cette question rejoint celle du rapport entre formations dispensées dans l'entreprise et formations extériorisées. Ce rapport est difficile à préciser tant peuvent être, en apparence, contradictoires les évolutions observées. Se mêlent, en effet, une tendance nette à confier de plus en plus des actions de formation à des organismes extérieurs [SERFATY (1989)], en particulier celles liées à des formations générales ou de remise à niveau, ou bien encore des formations techniques longues devant déboucher sur des certifications nationales, et une tendance au développement de structures internes souvent légères ainsi qu'à l'implication forte des personnels de l'entreprise notamment des ingénieurs et des techniciens dont une partie du temps se trouve consacrée à la formation.

Toutefois ce clivage paraît extrêmement brouillé et par trop formel dans la mesure où, d'une part des formateurs extérieurs peuvent intervenir dans des structures internes, de plus en plus souvent en collaboration avec le personnel d'encadrement de l'entreprise, et d'autre part la conception des actions de formation, quel que soit le lieu de son déroulement, peut faire l'objet d'interventions conjointes d'organismes extérieurs et de cadres ou techniciens de l'entreprise qui prennent part de façon croissante à la définition des contenus ce qui, par ailleurs, leur permet de bénéficier ainsi de transferts de compétences, particulièrement en matière pédagogique.

Cette relation interne/externe doit être une relation de «fécondité croisée», intégrée aux nouvelles formes organisationnelles et aux nouvelles modalités de constitution des ressources humaines. Cependant pour ce faire, un certain nombre de limites doivent être gommées.

Il s'agit de reconnaître dans la mission de l'encadrement, dont on a souligné l'importance de l'implication, un temps de formation et d'intégrer, dans les outils de gestion des entreprises, cette pratique comme régulière et non pas occasionnelle, de l'aider à capitaliser toutes les expériences et tous les savoir-faire particuliers afin de les restituer, notamment dans les phases d'accueil de jeunes, puisque la qualité de l'intégration de ces derniers marque bien souvent la capacité formative réelle de l'entreprise.

Ces intervenants internes doivent voir reconnue une professionnalité spécifique qui puisse être valorisée en termes de carrière. Leur accès à des formations destinées notamment à leur faire acquérir un savoir pédagogique et psycho-pédagogique, essentiel lorsqu'on cherche à toucher des catégories considérées jusqu'alors comme peu qualifiées, doit être facilité. Là aussi la mission de formation implique pour l'encadrement un engagement personnel au-delà des relations de travail habituelles.

La formation des formateurs extérieurs peut paraître plus simple dans la mesure où ils ne sont pas impliqués de la même façon dans l'entreprise. Toutefois leur responsabilité est aussi très grande puisqu'ils contribuent conjointement à la fois à mettre en cause les emplois auxquels ils préparent et les personnes qu'ils ont pour objectif de former ou perfectionner. Ils partagent aussi la responsabilité de la mise en place des systèmes de formation, l'élaboration de concepts et de méthodes pédagogiques innovantes.

Leur propre formation, alors que ces formateurs connaissent souvent des statuts précaires, est aussi une exigence forte si l'on veut en particulier leur reconnaître une place à part entière dans les processus internes, et faire en sorte qu'ils s'imprègnent de la culture d'entreprise et rompent, sur le plan pédagogique, avec le modèle scolaire standardisé.

En définitive, optimiser l'investissement formation, «c'est investir également sur la professionnalisation des formateurs» [CASPAR et AFRIAT (1989)].

*Encadré XV**F. VESPERINI***Les engagements de développement****Le dispositif**

Les Engagements de Développement de la Formation ont été introduits par la loi du 24 février 1984 : il s'agit donc d'un dispositif récent qui n'a commencé à avoir une certaine ampleur qu'à partir de 1987 (plus des 2/3 des entreprises ayant souscrit un tel engagement entre 1985 et 1987 l'ont fait en 1987). Ils sont définis comme une nouvelle procédure par laquelle les employeurs peuvent s'acquitter de leur participation : «Les employeurs peuvent s'acquitter de tout ou partie de la participation instituée par l'article L 950.2... en concluant avec l'État un engagement de développement de la formation ou en s'associant à un engagement de même nature conclu par une organisation professionnelle ou inter-professionnelle».

Il s'agit donc de contrats conclus entre l'État (ministre chargé de la Formation professionnelle ou commissaire de la République de région) et une entreprise ou une organisation professionnelle ou interprofessionnelle à un niveau national ou local (entre 1985 et 1987 : 56 % des entreprises ayant conclu un engagement de développement de la formation l'ont fait dans le cadre d'accords de regroupements).

Ils associent les partenaires sociaux : lors de la signature (avis du Conseil national ou du Comité régional de la formation professionnelle de la promotion sociale et de l'emploi, avis des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives au plan national en cas de signature par une organisation professionnelle ou interprofessionnelle) et du suivi (avis des institutions représentatives du personnel dans les entreprises liées par l'engagement et organisations syndicales consultées lors de la signature).

Ces conventions sont annuelles ou pluri-annuelles (cette dernière formule étant privilégiée : 43 % des entreprises ont conclu un accord d'une durée de trois années entre 1985 et 1987) et elles déterminent en particulier les objectifs à atteindre au terme de la période considérée. Lorsque les objectifs de formation professionnelle et de promotion sociale poursuivis par les signataires d'un engagement de développement de la formation répondent aux orientations prioritaires et aux critères

d'intervention définis par l'État, ce dernier peut décider d'apporter une contribution financière à cet engagement. Le taux de l'aide est modulé (entre 10 % et 70 % de l'assiette retenue) en fonction de la nature du projet, du type d'entreprise, de l'importance de l'effort supplémentaire, de l'existence de certains objectifs spécifiques, de la participation éventuelle d'autres partenaires (régions, FAF...) et du coût de la formation proposée par rapport au coût du marché.

Dans cette perspective, différentes circulaires ont ciblé de manière plus précise le champ d'intervention de l'État ; les projets doivent :

- correspondre à une augmentation significative des dépenses de formation par rapport à la tendance antérieure évaluée sur une période au moins équivalente à celle du projet envisagé ;

- articuler le projet de formation à la stratégie générale de développement de l'entreprise ;

- plus précisément privilégier les entreprises engagées dans une dynamique de développement et d'investissement dont les chances de réussite à court et moyen terme sont élevées ;

- aider en priorité les entreprises qui doivent franchir des seuils dans le développement de leur effort de formation notamment les PME-PMI engagées dans un processus de modernisation (entre 1985 et 1987 : 55 % des entreprises signataires avaient moins de 100 salariés et 85 % moins de 500) ;

- enfin contribuer à infléchir les comportements des entreprises en intégrant en particulier des objectifs de plus long terme et de qualification des salariés les plus directement touchés par les évolutions technologiques ou de qualifications jugées stratégiques pour la modernisation ou le développement de la branche.

Il s'agit donc de favoriser le développement de la modernisation négociée et d'autre part l'accent mis sur l'accès des salariés non qualifiés à une première qualification a été récemment renforcé.

## **7. Reconnaître la diversité de la formation continue et la favoriser dans les PME**

Nombre d'études (en particulier [GÉHIN (1989a)]) font ressortir le rôle souvent crucial des modalités de formation qui ne s'inscrivent pas dans la norme de 1971, qu'il s'agisse notamment de la formation en doublure ou du compagnonnage destiné à transmettre des règles et plus largement une culture de travail ou encore des tours de mains très spécifiques... Mais encore faut-il que ces pratiques soient reconnues pour être prises en compte à un double niveau :

- celui de l'entreprise afin de les intégrer dans la mesure des capacités et des charges de travail effectivement disponibles dans les services et ateliers. Ce point est particulièrement important si l'on veut favoriser une intégration éducative des jeunes embauchés (cf. l'exemple des PIC au chapitre précédent) ;

- celui des instances publiques et des fonds mutualisés afin que les aides de l'État ne se calent pas sur l'évaluation des seuls efforts compatibles avec les dépenses éligibles au titre de l'obligation légale. C'est d'ailleurs tout l'intérêt de procédures contractuelles que de pouvoir reposer sur des critères fins à même d'apprécier des ressources plus singulières.

La qualité et la régularité de l'inscription de la formation continue dans les PME en dépend sans doute. Plus que par le passé elles seront ainsi susceptibles de se saisir des ressources collectives qu'elles contribuent à constituer (fonds mutualisés des FAF et des ASFO qui ne peuvent considérer comme éligibles que des actions répondant à la norme de 1971) ou des aides que les collectivités publiques mettent à leur disposition. À cet égard, un dispositif comme les engagements (ou conventions) de développement de la formation professionnelle est, dans son montage (cf. encadré XV), particulièrement adéquat pour les PME puisqu'il peut conférer à une organisation plus proche d'elles - un regroupement d'employeurs - le soin d'attribuer et de gérer l'aide publique. Mais pour aller jusqu'au bout de sa logique, encore faut-il que ce type d'instrument reconnaisse les ressources peu ou pas formalisées en matière de formation et de ce fait joue pleinement le rôle non seulement d'apporteur de fonds mais aussi de conseil élargi en matière de compétences qu'attendent les PME [voir BUCAILLE et COSTA DE BEAUREGARD (1987)].

# CHAPITRE V

## Propositions d'étude

---

CES propositions qui découlent de l'ensemble des observations présentées dans ce rapport, se développent selon deux axes :

- améliorer les dispositifs d'observation ;
- suggérer des thèmes d'investigation.

### 1. Promouvoir des statistiques d'entreprise sur le niveau de formation du personnel

Les travaux qui ont été passés sous revue ont montré qu'en dehors de celles de grandes tailles, rares sont les entreprises qui sont à même de répartir leur personnel par niveau de formation ou de diplôme sans même évoquer les spécialités. En outre, on ne dispose pas en dehors des résultats de l'enquête Formation-qualification professionnelle, c'est-à-dire à un niveau très global et avec des incertitudes liées aux déclarations d'individus, d'informations précises sur les diplômes obtenus dans le cadre de la formation continue ou encore du nombre d'heures de formation par individu (cumulée sur trois ans par exemple). Pourtant, ces informations qui constituent le premier pas vers un repérage des compétences qui puisse permettre de construire une gestion prévisionnelle, commencent à être mises en forme. En outre, en termes d'études, ce type de statistiques est extrêmement important pour pouvoir retracer l'évolution de la structure des qualifications individuelles ainsi que les ajustements réalisés par les entreprises. Or pour l'instant, cette information sur les niveaux de formation n'est disponible qu'à un niveau sectoriel relativement grossier (Nomenclature d'activité et de produits en 38 secteurs) par l'intermédiaire de l'Enquête emploi, c'est-à-dire de déclarations d'individus. Des niveaux d'agrégation plus fins ne peuvent être atteints qu'au moment des recensements généraux de la population. Néanmoins, ces derniers présentent la limite d'enfermer les études dans le seul cadre sectoriel. Il serait pourtant particulièrement intéressant de pouvoir mener des travaux plus fins et périodiques sur le lien formation-compétitivité. Pour cela, la construction de statistiques individuelles d'entreprises sur le niveau de formation du personnel est indispensable. Ce type de statistique permettrait en outre de prendre en compte d'autres modalités de regroupements comme le niveau local ou les réseaux d'entreprises.

Diverses solutions, nécessairement partielles compte tenu de l'ampleur du travail, sont envisageables. On peut les répartir en deux catégories selon qu'elles s'intéressent aux stocks ou aux flux de personnel.

- en termes de stock, on peut demander que la répartition du personnel par grands niveaux de formation et de diplôme soit inscrite au Bilan social. Seuls donc les établissements et entreprises de 300 salariés et plus seraient concernés dans un premier temps. Resteraient à définir les conditions dans lesquelles cette information pourrait être compilée pour être traitée dans le cadre d'études. Dans le même esprit, une collecte ou du moins un recensement des travaux engagés en ce sens par les plus grandes entreprises qui ont pu mettre en forme ce

type d'indications sans nécessairement y faire un recours très important, permettraient sans doute d'obtenir d'ores et déjà des résultats assez fins sur une fraction significative du personnel ;

- en termes de flux, deux modalités qui cherchent l'une et l'autre à utiliser des ressources existantes, sont envisageables : d'une part inscrire au Bilan social une répartition par grandes catégories des diplômes nationaux, homologués ou répertoriés par une commission nationale paritaire de l'emploi ; d'autre part, des mouvements d'entrée (et de sortie) des établissements et par grandes CSP en utilisant en ce sens les Déclarations mensuelles des mouvements de main-d'œuvre qui concernent les établissements de 50 salariés et plus. On peut en effet penser qu'à cette occasion, le repérage du diplôme et de la formation se fait plus explicite.

La mise en œuvre de contrats d'études prévisionnelles de branche ou encore les travaux des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation pourraient donner lieu à des expérimentations en vraie grandeur. Elles intégreraient les approches de flux et de stocks et pourraient ne pas se limiter aux plus grands établissements.

Une approche plus ambitieuse consisterait à réaliser une enquête ad hoc auprès des établissements de dix salariés et plus (champ de l'obligation légale en matière de formation continue) ou de vingt salariés et plus (champ de l'Enquête structure des emplois). La concrétisation d'un tel projet est sans doute suspendue à une perspective plus large qui, par exemple, s'intéresserait à l'ensemble des investissements immatériels (voir à ce sujet le rapport du groupe de travail du Conseil national de l'information statistique consacré aux investissements immatériels et notamment [CNIS (1988)]).

Ces propositions ont pour but de lier des objectifs d'étude mais aussi une meilleure connaissance du personnel, préalable utile à la réalisation d'innovations en matière de formation.

## **2. Élaborer une nomenclature des actions de formation continue**

On ne dispose à l'heure actuelle d'aucun moyen pour caractériser le contenu et la finalité des actions de formation. D'un côté, la nomenclature réglementaire en 4 postes traditionnellement retenue dans la déclaration 2483 a été abandonnée compte tenu de sa très faible pertinence. D'un autre côté, on dispose d'une nomenclature en 47 groupes de formations utilisée essentiellement dans le cadre de l'Éducation nationale mais aussi des formations destinées aux demandeurs d'emploi. Ses principes de construction fondés sur des spécialités professionnelles, qui pour le moins datent, sont inadéquats pour rendre compte de politiques d'entreprises. Il serait urgent de relancer des travaux susceptibles de déboucher sur une nomenclature qui tente d'intégrer trois critères : la durée, les objectifs, le contenu des actions. Les ministères de l'Éducation nationale et du Travail et de la Formation professionnelle sont directement concernés. Le CEREQ, la Direction de l'évaluation et de la prospective de l'Éducation nationale et l'INSEE, en charge de l'élaboration des bilans formation-emploi, devraient être appelés à réaliser les travaux préparatoires. Cette nomenclature serait utilisée dans toutes les enquêtes construisant des informations sur la formation continue.

## **3. Capitaliser et valoriser les innovations en matière de formation continue**

Dans l'examen des politiques d'entreprises innovantes, on a fait ressortir à quel point la capitalisation des expériences menées au sein d'une entreprise est importante pour créer une dynamique régulière d'innovation, en matière d'organisation du travail et de gestion du personnel. Au niveau sectoriel et national, la disponibilité des expériences innovantes devrait avoir un effet démonstratif et pédagogique particulièrement fort. Encore faut-il que le contexte et les caractéristiques de ces innovations en formation soient répertoriés selon des critères homogènes. À cet égard, les travaux d'études et de recherches apportent de nombreuses conclusions et

suggestions. La construction et la maintenance de cette source d'information pourraient s'appuyer sur le repérage apporté par la presse professionnelle et spécialisée, les études (et en particulier les contrats d'études prévisionnelles de branches) ou encore la mise en œuvre des dispositifs publics d'aide aux entreprises (notamment dans le cadre de la «modernisation négociée»). Des travaux complémentaires de mise en forme seront nécessaires. L'ensemble pourrait être confié à l'ANACT en liaison avec le Centre INFFO afin qu'il soit facilement accessible pour les organisations syndicales et professionnelles ainsi que pour les entreprises.

## 4. Réaliser un ensemble d'études sur l'efficacité, l'évaluation et la reconnaissance de la formation continue

### 4.1. Formation et compétitivité économique

On dispose de très peu d'études sur ce thème en elles-mêmes difficiles à réaliser, ainsi qu'a cherché à le montrer ce rapport, en raison notamment des multiples médiations qui complexifient la mise au jour d'une éventuelle relation de cause à effet entre formation et compétitivité. Néanmoins, malgré les limites des sources existantes, des travaux économétriques intégrant au niveau sectoriel et sur des données de panel d'entreprises les informations issues des déclarations d'employeurs aux autres variables synthétisant les fonctions de production devraient permettre d'avancer. De la sorte le recours à la formation continue pourrait être intégré dans la construction de modèles d'entreprises (sur ce sujet [CHOFFEL, CUNEO et KRAMARZ (1988)]).

Cette approche nécessite de travailler en longitudinal c'est-à-dire sur données de panel. Ce n'est qu'en se donnant un recul de temps suffisant que les travaux d'études parviendront à formaliser les effets sur l'évolution de la situation économique de l'entreprise et plus précisément sur la compétitivité qu'au bout du compte, l'on peut affecter à la formation continue. Une piste d'étude consisterait à s'intéresser tout particulièrement à la compétitivité hors prix sur laquelle pèse plus directement la gestion des ressources humaines (voir à ce sujet [DEBONNEUIL, DELATTE (1987)]).

Une autre perspective consisterait à systématiser des travaux de comparaison internationale sur des ensembles (ou des couples) d'entreprises similaires par la taille et l'activité en vue d'apprécier l'efficacité relative des politiques de formation et d'organisation. L'approche ne pourra sans doute pas se limiter à la seule formation continue car celle-ci est très dépendante du système de formation initiale et des modèles organisationnels dominants (cf. notamment [MAURICE, SELLIER et SILVESTRE (1982)]).

### 4.2. Formation continue, certification et conventions collectives

Trois thèmes liés pourraient être développés :

a) **Dans quels contextes** (types d'entreprises, passé en matière de formation et d'organisation, relations professionnelles, bassin d'emploi...) **se développent des formations d'entreprises débouchant sur des diplômes nationaux ou homologués ?** Avec quelle efficacité et quelles conséquences pour les individus (trajectoires professionnelles) et les entreprises ?

Dans le cadre d'une réflexion plus générale sur l'emploi peu qualifié, l'accent pourrait être mis sur la préparation des CAP en unités capitalisables qui manifestement se répand mais se heurte néanmoins à des difficultés d'organisation et de suivi de la part des entreprises concernées en raison notamment de l'individualisation des cursus.

Cette ligne de travail est importante dans la mesure où de plus en plus, les entreprises seront amenées à concevoir des parcours professionnels articulés à des formations de longue durée.

b) Selon **quelles modalités et processus sociaux et économiques, des actions de formation continue mises en œuvre par une entreprise sont-elles dotées d'un champ de validité plus large** : niveau national avec une certification d'État (diplôme de l'Éducation nationale ou homologué), niveau professionnel avec un titre répertorié par les commissions nationales paritaires de l'emploi, niveau local avec un certificat ou simplement une réputation permettant de faire valoir les acquis auprès des entreprises d'un bassin d'emploi ou d'un réseau industriel (liens de sous-traitance par exemple) ?

Quels types d'échanges les divers partenaires mettent-ils en place : répercussions sur les classifications, investissement de l'individu hors du temps de travail, engagements réciproques en termes de stabilité (non-licenciement/clause (plus ou moins explicite) de non-mobilité) ? Quelles modalités de reconnaissance des acquis accompagnent ces processus de certification et comment se trace la frontière entre les acquis transférables et les qualifications spécifiques ? À l'initiative de la délégation à la formation professionnelle, des instruments de repérage des qualités des personnes (des «portefeuilles de compétences») ont été développés à titre incitatif dans certaines régions. Quel bilan peut-on tirer de ces expériences ?

c) Dans l'immédiat, **il faudrait dresser un panorama des modalités de reconnaissance de la formation tant initiale que continue dans les accords collectifs** de branche en premier lieu, d'entreprises (groupes notamment) en second lieu.

#### **4.3. Mieux connaître l'activité des organismes de mutualisation des fonds de la formation professionnelle continue**

Les organismes FAF et ASFO ont développé leur activité pour faciliter l'accès des PME à la formation continue. Pour se borner aux FAF, leur mission était triple : sensibiliser les chefs de PME à la FPC, les conseiller en la matière et éventuellement susciter une offre adaptée, leur dégager des possibilités de financement plus cohérentes avec leurs modalités de gestion. Ces organismes ont augmenté considérablement leur part parmi les diverses modalités de liquidation de l'obligation légale ouvertes aux entreprises. L'écart entre PME et grandes entreprises ne s'est pourtant guère réduit. En outre certaines indications tendent à montrer que la mutualisation profite relativement plus aux entreprises moyennes et grandes. Il reste que la richesse de ce réseau d'organismes intermédiaires tient à sa diversité. Quel bilan peut-on faire des relations entre ces organismes de mutualisation et les entreprises contributives ? Quels types de prestations offrent-ils, avec quelle efficacité au regard des diverses catégories d'entreprises qui contribuent et utilisent les fonds collectés ? Quel impact ont-ils sur l'offre de formation continue (dans la perspective d'un décloisonnement entre formations informelles et formations formalisées, ces deux dernières questions sont plus particulièrement déterminantes) ?

Ce thème paraît d'autant plus important que ces mêmes organismes assurent la mutualisation des fonds destinés aux formations en alternance et, pour une part, aux congés individuels de formation.

#### **4.4. Étudier les modalités de circulation des compétences entre catégories d'entreprises**

Ce thème concernerait plus particulièrement les conditions dans lesquelles les PME parviennent à mobiliser des ressources constituées dans leur environnement. On s'intéressera aux relations de sous-traitance ou de fournisseurs à clients, aux échanges au sein d'un bassin d'emploi, à l'accès aux connaissances en matière de *recherche et aux circuits de commercialisation*. Chacune de ces modalités inclut un transfert de compétences et peut avoir un effet formateur sur l'entreprise. À l'inverse, quels sont les facteurs qui brident cette circulation ? Là encore, des comparaisons internationales seraient particulièrement bienvenues. À priori les PME françaises semblent accéder plus difficilement que leurs voisines allemandes et italiennes par exemple à des ressources collectives, en particulier dans le domaine de la formation.

#### 4.5. Quelle est la capacité et la qualité de l'intégration des jeunes dans l'entreprise ?

Nombre d'entreprises ont ou vont être confrontées à une reprise de l'embauche des jeunes. Certaines n'ont jamais cessé de la faire notamment dans le commerce et les services rendus aux particuliers. Quelles sont les modalités d'intégration dans les collectifs de travail ? Comment se construit l'articulation entre les connaissances acquises dans le système scolaire et les savoirs plus spécifiques apportés par l'entreprise ? Qui prend en charge les jeunes comment sont-ils encadrés ou guidés ? Quelle est la capacité d'accueil des diverses catégories d'entreprises ?

Ces questions soulèvent deux interrogations plus générales :

- quel est le rôle des diverses formules d'alternance dans ce processus, que l'alternance soit inscrite dans un cadre contractuel (contrat d'apprentissage et contrat de qualification par exemple), un stage (SIVP...) ou une formation scolaire (séquence en entreprise d'un baccalauréat professionnel) ?

- quelle est la qualité du tutorat et plus largement de la capacité à former dans les entreprises ? Quelles sont les processus et les procédures de reconnaissance et de certification de ces qualifications ? Comment, plus largement devient-on tuteur ou formateur en entreprise, en vue de quelle carrière ?

Ces thèmes en eux-mêmes très larges ne cesseront de prendre de l'importance au fur et à mesure que des formules d'alternance se répandront pour concerner de plus larges catégories de jeunes (désormais, tous les diplômés de l'enseignement technique et technologique sont en principe accessibles dans le cadre d'un contrat d'apprentissage) et de travailleurs en cours de carrière (formations diplômantes en unités capitalisables qui appellent suivi et individualisation de la formation).

#### 4.6. Formation continue et trajectoires professionnelles

Malgré le développement sensible des actions de formation, on ne dispose pas de bilans précis de leurs effets sur les trajectoires des individus.

Les diverses enquêtes sur la formation et la qualification professionnelle (1970-1977-1985) pourraient être mobilisées afin d'établir un premier cadrage. Sans parler ici des incertitudes qui peuvent entacher les indicateurs relatifs à la formation continue, le cadrage devra en tout état de cause être prolongé. Plutôt que de mener des enquêtes directes auprès des individus (ce que fait déjà FQP), il importerait de réaliser des enquêtes sur des «couples» entreprises-salariés. La procédure consisterait à échantillonner des entreprises selon des critères statistiques habituels (taille, secteur) mais aussi (si possible) en fonction de leurs pratiques en la matière, afin d'intégrer et de maîtriser pleinement les politiques d'entreprises. Celles-ci selon leur contenu, ont sur les individus à l'évidence des effets très différenciés qui ne se résolvent pas dans l'appartenance sectorielle ou la taille mais relèvent de «modèles» plus fins ainsi que ce rapport a cherché à le faire ressortir. Croisant durée et nature (cf. la mise au point préalable d'une nomenclature) de formation (y compris formes de reconnaissance) avec les CSP, il s'agirait de faire ressortir les effets sur la trajectoire au regard des critères suivants :

- maintien dans le poste ou mobilité interne ;
- mobilité interne/mobilité externe ;
- effets immédiats ou retardés ;
- ampleur de la mobilité (au regard des classifications, des fonctions et des emplois exercés, du type d'entreprise et de la localisation en cas de mobilité externe).

Ce type d'enquête soulève des problèmes méthodologiques très délicats : comment démêler les effets propres de la formation continue du jeu d'autres facteurs, en particulier lorsqu'il y a un décalage dans le temps entre



formation et mouvement ? Comment traiter le rapport individu/collectif de travail ? Faut-il construire des échantillons-témoins (de non-bénéficiaires de la formation) afin de clairement faire ressortir ses effets propres ? Comment sélectionner les entreprises et les établissements pertinents ?

Il serait donc nécessaire et urgent de lancer des études de faisibilité repartant des enquêtes à caractère systématique qui ont pu déjà être menées sur les politiques d'entreprises en matière de formation continue.

#### **4.7. Évaluer conjointement les dispositifs publics d'aide aux entreprises en matière de formation continue**

Si l'on se borne aux interventions de l'État, pas moins de trois dispositifs importants coexistent : les conventions «préventives» du FNE, les engagements de développement de la formation professionnelle et le crédit d'impôt-formation. Un quatrième type de mesures est appelé à se développer dans le cadre de l'application de la récente loi sur la prévention des licenciements pour motif économique. En outre ces dispositifs visent plus particulièrement les PME et le personnel peu qualifié (sans que ces cibles soient exclusives en particulier dans le cas des engagements de développement de la formation professionnelle et de la prévention des licenciements). Les montages institutionnels comme les principes de politique économique qui les animent sont, en partie au moins, très différents. Il importerait de tester leurs capacités relatives à atteindre leurs cibles et de dégager les rapports de complémentarité ou au contraire de substituabilité qu'elles entretiennent. En outre parviennent-elles (et comment pour chacune d'entre elles) à s'articuler à des modalités de formation autres que les plus formalisées sur lesquelles repose le principe même de leur existence (par exemple, l'assiette de la subvention apportée par l'État dans le cadre d'un engagement de développement est déterminé sur la base de l'accroissement des dépenses déclarées au titre de l'obligation légale).

## LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRÉS

---

Tableau 1 :	Formation et commerce extérieur . . . . .	18
Tableau 2 :	Formation continue de la main-d'œuvre et soldes extérieurs par grands secteurs industriels (NAP 15) . . . . .	19
Tableau 3 :	Structure des niveaux de diplômes par secteur en 1983 . . . . .	23
Tableau 4 :	Structure des niveaux de diplômes par secteur en 1987 . . . . .	24
Tableau 5 :	Taux de diplômés par catégorie socio-professionnelle, toutes classes d'âge confondues et pour les moins de 30 ans en 1987 . . . . .	25
Tableau 6 :	Principaux indicateurs de gestion de la main-d'œuvre par secteur . . . . .	26
Tableau 7 :	Espérance de FPC par catégorie socio-professionnelle et par secteur en 1985 . . . . .	27
Tableau 8 :	Les caractéristiques d'emploi et de formation dans les secteurs tertiaires . . . . .	45
Encadré I :	Huit types d'entreprises pour analyser le tissu industriel . . . . .	14
Encadré II :	Les notions de compétitivité . . . . .	16
Encadré III :	Typologie des secteurs industriels et modèles d'ajustement de l'emploi . . . . .	31 à 40
Encadré IV :	La formation continue dans les PME . . . . .	43
Encadré V :	Le cas du tertiaire . . . . .	46
Encadré VI :	La fonction de conducteur d'installation . . . . .	53
Encadré VII :	L'organisation cible . . . . .	55
Encadré VIII :	La planification de la mise en œuvre du projet d'organisation . . . . .	56
Encadré IX :	Formation, recomposition du travail et gestion de l'emploi . . . . .	60
Encadré X :	Aide publique, gestion prévisionnelle et formation innovante . . . . .	62
Encadré XI :	Comparaison des conventions de formation et d'adaptation professionnelle du FNE et des conventions de formation prévention du FNE . . . . .	64
Encadré XII :	Les parcours d'initialisation de carrière à la Régie Renault . . . . .	66
Encadré XIII :	Un portefeuille de compétences, pour quoi faire ? . . . . .	69
Encadré XIV :	Validation des acquis par les titres et diplômes homologués . . . . .	77
Encadré XV :	Les engagements de développement. Le dispositif . . . . .	81

Nous remercions la revue *Gérer et Comprendre* (Annales des Mines) qui a bien voulu nous autoriser à reproduire trois encadrés extraits d'articles parus antérieurement. Nos remerciements vont également aux auteurs des autres encadrés.



## BIBLIOGRAPHIE

---

- AMAT F. et GÉHIN J.P. (1987), «Accès des jeunes à l'emploi et mobilité des actifs : les emplois d'exécution» - *Formation Emploi* n° 18 - La Documentation Française.
- BARRAQUANDY. et MARUANI P. (1987), «Mourir à petit feu de la modernisation». *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - Septembre.
- BERCOT R. et alii (1988), *Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation - Volume I - Synthèse générale* - CEREQ - Collection des Études n° 43.
- BERRY M. (1988a), «Taylor et les robots, les raisons d'une incompatibilité» - *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - N° spécial.
- BERRY M. (1988b), «Essai sur les stratégies de changement» - *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - N° spécial.
- BERRY M. (1985), *Une technologie invisible* - Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.
- BERTRAND O. (1988), «Qualité et hétérogénéité des emplois de services» - *Formation Emploi* n° 23 - La Documentation Française.
- BONNEAU M. et LACOURREGÉ A. (1989), *La substitution des non-diplômés par les diplômés dans les secteurs : un éclairage - 1983-1987* - CEREQ - Document de Travail n° 47.
- BROCHIER D. et alii (1989), *Un dispositif d'alternance dans le cadre d'une formation qualifiante, le cas d'un site de production de la Société Aluminium Pechiney* - Document ronéoté - INRP - LEST.
- BUCAILLE A. et COSTA de BEAUREGARD (1987), *PMI enjeux régionaux et internationaux* - *Économica*.
- BUCAILLE A. et COSTA de BEAUREGARD (1988), *Les enquêtes en PMI, principaux phénomènes mis en lumière*, document ronéoté. Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire.
- BUREAU M.C. et NIVOLLE P. (1988), *Représentations du travail et de la qualification ouvrière : les conséquences pour les changements dans l'entreprise* - CEE - Dossier de recherche n° 21.
- CABRIDAIN M.O. et MIDLER Ch. (1986), «Apprivoiser les robots, l'expérience ISOAR trois ans après» - *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - Décembre.
- CASPAR P. et AFRIAT Ch. (1989), *L'investissement intellectuel, essai sur l'économie de l'immatériel* - CPE - *Économica*.

CÉLERIER S. (1989), *L'insertion d'un établissement dans une stratégie de groupe. Le cas d'une entreprise de fils et fibres synthétiques* - CEREQ - Collection des Études n° 48.7.

CENTRE INFFO (1987), *Reconnaissance et validation des acquis* - Dossier - Centre INFFO.

CHOFFEL Ph., CUNEO Ph. et KRAMARZ F. (1988), «Les modalités d'adaptation après le premier choc pétrolier» - *Économie et Statistique* n° 213.

CHOFFEL Ph., CUNEO Ph. et KRAMARZ F. (1988), «Adaptation des structures d'emploi et modernisation des entreprises - Des trajectoires marquées par la structure de l'entreprise» - *Économie et Statistique* n° 213 - septembre.

CNIS (1988), «Investissements immatériels et capacités de production» - *Archives et documents* n° 231 - INSEE.

CNRS - COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1987), *Prospectives 2005* - *Économica*.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN (1985), *Développer la formation professionnelle* - Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire - La Documentation Française.

CUNEO P. (1986), *Recherche-Développement et Exportation : le lien est-il solide ?* - INSEE - Document de Travail.

DAYAN J.L., GÉHIN J.P. et VERDIER É. (1986), «La formation continue dans l'industrie» - *Formation Emploi* n° 16 - La Documentation Française.

DEBONNEUIL M. et DELATTRE M. (1987), «Les pertes de parts de marché : la "compétitivité" en cause» - *Économie et Statistique* n° 203.

DELATTRE M. (1986), «1979-1984 : une nouvelle donne pour les branches de l'industrie» - *Économie et Statistique* n° 186.

DELATTRE M. et EYMARD-DUVERNAY F. (1983), «Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel» - *Économie et Statistique* n° 159.

DUBAR C. (1986), *La formation professionnelle continue en France : 1970-1980* - Aux amateurs de livres - CNRS.

DUBAR C. et alii (1989), «Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise» in : BEL M. et alii, *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise Tome II* - Rapport de recherche au PIRTEM-CNRS, au Commissariat Général du Plan et à la Délégation à la Formation professionnelle.

EYMARD-DUVERNAY F. (1981), «Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers» - *Économie et Statistique* n° 138.

EYRAUD F., d'IRIBARNE A. et MAURICE M. (1988), «Des entreprises face aux technologies flexibles - Une analyse de la dynamique du changement» - *Sociologie du Travail*, n° 1 - Dunod.

GÉHIN J.P. (1985), «Les institutions de formation continue : diversité des interventions patronales» - *Formation Emploi* n° 11 - La Documentation Française.

GÉHIN J.P. (1986), «La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes» - *Formation Emploi* n° 16 - La Documentation Française.

GÉHIN J.P. (1989a), «Le formel et l'informel en formation continue» in : BEL M. et alii, *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise - Tome I - Rapport de recherche au PIRTEM-CNRS, au Commissariat Général du Plan et à la Délégation à la Formation professionnelle.*

GÉHIN J.P. (1989b), «L'évolution de la formation continue dans les secteurs d'activité (1973-1985)» - *Formation Emploi* n° 25 - La Documentation Française.

GÉHIN J.P. et MÉHAUT Ph. (1989), «Production et usage de la formation continue en RFA : éléments pour une comparaison internationale» in : BEL M. et alii, *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise - Tome III - Rapport de recherche au PIRTEM-CNRS, au Commissariat Général du Plan et à la Délégation à la Formation professionnelle.*

GINSBOURGER F. et MERLE V. (1989), «La formation des bas niveaux de qualification, analyse socio-économique d'une catégorie» in : PAILHOUS J. et VERGNAUD G., *Adultes en reconversion - Documentation Française.*

GRANDO J.M. et VERDIER É. (1988), «Logiques d'activité et positionnement économique des entreprises : quelles conséquences pour l'appréhension de l'emploi» in : STANKIEWICZ F. (Éd.) *L'après taylorisme - Economica.*

GUELLEC D., RALLE P. (1989), «Croître plus sans augmenter le déficit commercial ? Au-delà de la compétitivité-prix». *Économie et Statistique* n° 217-218 - janvier-février.

GUILLAUME M. (sous la direction de) (1986), *Faire gagner la France - Collection Pluriel - Hachette.*

HOLCBLAT N. et TAVERNIER J.L. (1989), «Entre 1979 et 1986, la France a perdu des parts de marché industriel» - *Économie et Statistique* n° 217-218.

KRAMARZ F. et LOLLIVIER S. (1989), *INSEE Première* n° 30, Juin.

KIRSCH E. (1989), *Prévoir et Former - Document ronéoté - Rapport pour la Délégation à l'Emploi - à paraître.*

LAFAY G. et HERZOG C. (Rapport du CEPIL) (1989) : *Commerce international : la fin des avantages acquis - Economica.*

LIETARD B. (1987), «Un portefeuille des compétences, pour quoi faire ?» in : *Portefeuille de compétences, document d'accompagnement à l'usage des formateurs - Préfecture de la Région Centre.*

MAIRESSE J. et CUNEO P. (1985), «Recherche-Développement et performances des entreprises : une étude économétrique sur données individuelles» - *Revue économique* n° 5 - septembre.

MATHIS J. MAZIER J. et RIVAUD-DANSET D. (1988), *La compétitivité industrielle - Rapport de l'IRES - Sciences économiques - DUNOD.*

MAURICE M., SELLIER F. et SILVESTRE J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, essai d'analyse sociétale - PUF - 1982.*

MÉHAUT Ph. (1989), «De l'innovation de formation à la construction d'un nouveau rapport à la formation» in : BEL M. et alii : *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise - Tome I - Rapport de recherche au PIRTEM-CNRS, au Commissariat Général du Plan et à la Délégation à la Formation professionnelle.*

MERIAUX B. (1981), «Économie et systèmes de travail ; le travail et les performances économiques des entreprises et des nations». in : *L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne. Conséquences*

- sur l'emploi et la formation. Actes des journées nationales d'études - DGRST, CEREQ, CNRS - 1980 - Éditions du CNRS - 1981.
- MESSINE Ph. (1989), «Compétitivité : une recette complexe» - *Alternatives économiques* - mars.
- MIDLER Ch. (1988), «De l'automatisation à la modernisation, les transformations de l'industrie automobile. Premier épisode : une expérience novatrice chez Renault» - *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - Décembre.
- MIDLER Ch. (1989), «De l'automatisation à la modernisation, les transformations de l'industrie automobile. Deuxième épisode : vers de nouvelles pratiques de gestion des projets industriels» - *Gérer et Comprendre - Annales des Mines* - Mars.
- PODEVIN G. (1989a), *Recomposition des structures d'emploi, mobilité interne et formation continue dans l'industrie* - CEREQ - BREF n° 41.
- PODEVIN G. (1989b), «La contribution de la mobilité interne à la déformation des structures de l'emploi dans l'industrie» - *Formation Emploi* n° 25 - La Documentation Française.
- RÉGIE RENAULT (1987), *Parcours d'initialisation de carrière* - Document ronéoté - Régie Renault.
- RIBOUD A. (1987), *Modernisation mode d'emploi* - Rapport au Premier Ministre - UGE.
- SERFATY E. (1989), «Les outils d'élaboration, d'organisation et de suivi des formations dans l'entreprise», in : BEL M. et alii, *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise* - Rapport de recherche au PIRTEM-CNRS, au Commissariat Général du Plan et à la Délégation à la Formation professionnelle.
- THÉVENOT L. (1986), «Les investissements de forme» in : *Conventions économiques - Cahiers du CEE* - PUF.
- TURPIN E. (1989), «Le commerce extérieur français : une spécialisation industrielle fragile» - *Économie et Statistique* n° 217-218 - janvier-février.
- VERDIER É. (1987) «Incitation publique, mutualisations et comportements privés : le cas de la la formation continue» - *Formation Emploi* n° 20 - La Documentation Française.
- VERDIER É. (1989), *La formation continue dans les transformations d'entreprises* - CEREQ - BREF n° 39.
- VESPERINI F. (1989), *Les engagements de développement de la formation. Nouvelles modalités contractuelles d'aide à la formation continue : dispositif et utilisations* - Rapport d'étude pour la Délégation à la Formation professionnelle, CEREQ - Document ronéoté - à paraître.

## **COLLECTION DES ÉTUDES : derniers volumes publiés**

**N° 43 - Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production  
dans les industries en cours d'automatisation**

Volume 1 - Octobre 1988 (70 F)

Volume 2 - Avril 1989 (150 F)

**N° 44 - Formateurs et formations**

**La définition des actions de formations aux nouvelles technologies**

Novembre 1988 (150 F)

**N° 45 - Techniciens dans l'entreprise :**

**des identités sociales différentes**

Décembre 1988 (110 F)

**N° 46 - Devenir professionnel des jeunes issus des formations**

**aux professions sociales en 1985**

Janvier 1989 (110 F)

**N° 47 - Quelle dynamique d'évolution de la formation professionnelle  
continue dans les secteurs d'activité ? (1973 - 1985)**

Février 1989 (150 F)

**N° 48 - Types d'entreprises**

**et transformations de l'emploi (POETE)**

Février 1989 (7 fascicules - 30 F l'unité ou 150 F l'ensemble)

**N° 49 - Dossier Formation et Emploi**

**Niveau IV de formation et baccalauréats professionnels**

Avril 1989 (150 F)

**N° 50 - Ressources humaines et réussite économique**

**Comparaison internationale (USA, Italie, Allemagne, Japon-Corée du Sud)**

Août 1989 (150 F)



Il est devenu courant aujourd'hui de considérer la formation continue comme un puissant déterminant de la compétitivité des entreprises et du même coup de porter les actions visant à son développement au rang d'investissement.

Toutefois, une telle équation ne va pas de soi si l'on admet que les liens qui rapprochent volume des dépenses de formation et résultats économiques ne sont pas des liens directs, et qu'il existe au contraire un ensemble de contraintes et de modalités de mise en œuvre dont la maîtrise et l'agencement, tant au niveau «macro» que «micro», créent seuls les conditions de la réussite des politiques de formation.

C'est à un éclairage de ces relations complexes entre qualification, formation du personnel et performances économiques que s'est attaché le présent rapport à partir de trois niveaux d'analyse :

- le premier, macro-économique, cherche, au-delà d'une apparente et trop immédiate corrélation, à dégager les autres facteurs, éventuellement extérieurs aux stratégies d'entreprises, qui contribuent à faire de la formation une source de compétitivité ;
- le second, sectoriel, examine de manière détaillée les différents modes de gestion des qualifications au travers d'un ensemble de liaisons à même de rendre compte des pratiques de renouvellement de la main-d'œuvre. Il en ressort quatre modèles d'ajustement mobilisant et combinant plus ou moins, et plus ou moins bien, les ressources du marché externe (notamment la formation initiale) et/ou les potentiels accumulés ou susceptibles d'être accumulés sur le marché interne (en particulier la formation continue) ;
- enfin, le dernier, micro-économique, analyse les conditions qui permettent à la formation continue d'être un principe efficace d'organisation et de gestion des entreprises. Il s'appuie sur les résultats de nombreuses enquêtes de terrain. L'accent est mis sur les cas les plus innovants. Ils font entrevoir ce que pourrait être un «modèle» fondé sur le décroisement et la polyvalence, la participation et l'autonomie des salariés et où interviendrait une formation produite selon des modalités très diversifiées. Après avoir formulé des recommandations sur le statut, l'organisation et la mise en œuvre d'une politique de formation qui œuvre pour des organisations plus efficaces, les auteurs concluent par une série de propositions d'études.

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel

75015 PARIS

☎ (1) 45.75.62.63

PRIX : 120 F