

# CERREQ

## Brief

BULLETIN DE RECHERCHE

MAI 1992

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

76

## LES ENTREPRISES FACE AUX MANQUES DE COMPÉTENCES DE LEUR MAIN-D'OEUVRE

*Alors que la gestion anticipée des qualifications s'affirme progressivement comme un enjeu économique et social majeur, le jugement porté par les entreprises sur les compétences de leurs salariés révèle l'ampleur des difficultés qu'elles estiment avoir à résoudre. Dans l'industrie et le BTP, le diagnostic porté par les employeurs est particulièrement sévère et rares sont les entreprises où aucun problème de compétence n'apparaît. Ces lacunes s'attachent aussi bien aux savoirs techniques et professionnels qu'aux savoirs généraux et comportementaux. Elles touchent en outre toutes les catégories de personnel. Confrontées à ces difficultés, les entreprises semblent jouer sur divers registres : ajustement sur le volume d'emploi et licenciements des moins qualifiés notamment, mais aussi intensification de la formation continue vers les catégories de salariés à problèmes.*

### AMPLEUR ET DIVERSITÉ DES PROBLÈMES DE COMPÉTENCE

**D**ans le cadre d'une enquête sur la gestion de l'emploi et la formation continue, le CERREQ a demandé à un échantillon d'entreprises si leur main-d'oeuvre leur posait des problèmes de compétence. Dans l'affirmative, il leur était proposé d'imputer divers types de difficultés à une ou plusieurs de leurs catégories de personnel. La question posée aux responsables du personnel - ou de la formation - appelait une réponse fondée davantage sur une appréciation qualitative que sur une évaluation strictement quantifiée. A ce titre, les réponses sont à interpréter comme l'expression de comportements de gestionnaires des ressources

humaines, illustrant de manière synthétique à la fois des besoins objectifs de qualification mais aussi la représentation qu'ils en ont.

#### LA QUESTION POSÉE

Une question filtre d'abord : "Rencontrez-vous des problèmes tenant aux compétences de la main-d'oeuvre ? Si oui pouvez-vous préciser quels sont les principaux problèmes rencontrés pour la (ou les) catégorie(s) concernée(s) : ONQ, OQ, employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres." Le questionnaire proposait sept types de problèmes : usure au travail, illettrisme, inadéquation technique, manque de formation générale, difficulté à animer une équipe, *turn-over* trop élevé, autre. La question n'appelant pas de réponse quantifiée, on a procédé à une évaluation pour obtenir le pourcentage d'effectif touché. Pour ce faire, nous avons considéré que tous les individus d'une catégorie désignée par l'interlocuteur étaient eux-mêmes concernés par ce problème. Cette hypothèse, bien que maximaliste, reste raisonnable dans le sens où la question portait sur les problèmes de compétence principaux.

### ■ Des problèmes de compétence spécifiques à chaque catégorie professionnelle

Au total, 60 % des salariés de l'échantillon sont désignés par les responsables interrogés comme présentant des carences de compétences. Sont évoqués en premier lieu le manque de formation générale et l'inadaptation technique.

L'insuffisance de formation générale concerne près du tiers des effectifs. Cette appréciation est symptomatique de la conception que se font nombre d'entreprises des conditions dans lesquelles leur main-d'oeuvre doit s'adapter aux évolutions techniques et organisationnelles au cours de la période étudiée. Cette attitude repose clairement sur l'hypothèse selon laquelle l'adaptation des compétences est soumise à une élévation systématique du niveau et à une formalisation accrue du niveau des connaissances. De plus, on peut avancer que, confrontées à une évolution rapide et difficile à prévoir de leurs qualifications, les entreprises jugent qu'un accroissement des compétences générales de leurs salariés est un "investissement de précaution" qui devrait faciliter la satisfaction des besoins futurs en matière de compétences (1).

#### L'ENQUÊTE

Prolongeant ses travaux sur la formation continue (exploitation des déclarations fiscales "2483" liées au 1,2 % et études monographiques - cf. BREF n° 45 et n° 49), le CERECQ a réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 638 entreprises. Tout en gardant un caractère synthétique, celle-ci constitue une approche approfondie des différentes pratiques de formation continue au niveau individuel des entreprises. Les objectifs poursuivis sont multiples : évaluer l'effort total de formation déclaré ou non, étudier les ajustements opérés sur l'emploi et notamment les liens entre la compétence du personnel et le recours à la formation, analyser l'effort de formation et les modalités de sa production en décrivant les moyens de gestion mis en œuvre ainsi que les contenus et les objectifs assignés, appréhender les rapports entre investissement et formation. La finalité de ces travaux est de mettre en évidence des types de comportements en formation continue corrélés aux indicateurs d'ordre stratégique. Le mode de sondage a privilégié la variable taux de financement de la formation continue. L'échantillon représente donc assez fidèlement les comportements financiers de l'ensemble des entreprises. Le champ de l'enquête s'étend à tous les secteurs, à l'exclusion de l'agriculture et des services non marchands, et à toutes les tailles d'entreprises, à partir de 50 salariés. L'enquête a été conduite au début de l'année 1989 dans toute la France par le réseau des centres associés au CERECQ. Elle a bénéficié d'un financement de la Délégation à l'Emploi et de la Délégation à la Formation professionnelle.

Comparativement, les autres problèmes de qualification signalés par les entreprises interrogées sont sensiblement moins répandus. L'inadaptation technique touche 19 % des effectifs salariés, la difficulté à animer une équipe 11 %, l'illettrisme 5 %, l'usure au travail 4 % et le *turn-over* excessif du personnel 4 %.

Si aucune catégorie de salariés n'est épargnée par ces difficultés, certaines sont plus souvent touchées que d'autres et cumulent parfois plusieurs types de problèmes (tableau 1). Parmi les personnels d'exécution, ce sont les employés qui apparaissent comme le groupe où les difficultés sont les plus fréquentes : 65 % d'entre eux sont caractérisés par l'existence d'au moins un défaut de compétence, ceci recouvrant pour l'essentiel des lacunes au plan des savoirs techniques, probablement liées à une maîtrise de la bureautique jugée insatisfaisante (42 %), ainsi qu'un manque de formation générale (32 %).

Tableau 1  
Les divers types de problèmes de compétence  
par catégorie de personnel  
(% d'effectif concerné)

	ONQ	OQ	Employés	TAM	ingénieurs et cadres	Total
Usure au travail	11,3	3,5	2,1	3,5	2,3	3,8
Illettrisme	37,9	2,2	3,6	0	0	5,3
Turn-over excessif	3,0	0,9	5,7	5,2	4,8	3,6
Inadaptation technique	17,4	16,1	41,5	9,0	8,6	18,5
Difficulté à animer une équipe	0,3	1,3	1,1	29,4	24,5	10,7
Manque de formation générale	43,2	41,0	32,4	21,2	19,5	31,7
Total % effectif *	55,4	49,2	65,1	73,3	56,3	59,1
Total % entreprises	44,0	50,7	33,5	38,0	24,3	62,3

(\*) Y compris l'item "autres problèmes"  
Source : Enquête CERECQ 1989

Les ouvriers non qualifiés sont moins nombreux à être touchés par l'existence de problèmes de compétences (55 %) mais, en revanche, le cumul de handicaps apparaît comme très répandu : 43 % des ONQ sont jugés comme disposant d'une formation générale insuffisante, 38 % souffriraient d'illettrisme, 17 % d'inadaptation technique, 11 % d'usure au travail.

Les ouvriers qualifiés constituent le groupe professionnel apparemment le mieux protégé des difficultés de compétence : 49 % "seulement" sont affectés par une ou plusieurs d'entre elles. Il s'agit le plus souvent d'un manque de formation générale (41 %) et à un moindre degré d'une inadaptation technique (16 %).

Les personnels d'encadrement sont loin d'être à l'abri des problèmes étudiés. Agents de maîtrise, techniciens, cadres et ingénieurs ont en commun de voir leurs qualifications évaluées de manière similaire par leurs employeurs : difficultés à animer une équipe (25 à 30 %), manque de formation générale (20 à 21 %), inadaptation technique (9 %). D'autres types de difficultés non spécifiées sont signalés par les entreprises interrogées, en particulier dans le cas de la maîtrise et des techniciens, ceci expliquant que, dans l'ensemble, ce groupe profes-

(1) Cf. contribution de M. Campinos-Dubernet au rapport de L. Tanguy, *Quelle formation pour les ouvriers et les employés de France ?*

sionnel soit le plus touché par les problèmes de compétences (73 % d'entre eux souffrent au moins d'une lacune).

### ■ De fortes difficultés dans l'Industrie, le BTP et les grandes entreprises

Si, en moyenne, les deux tiers des entreprises signalent l'existence d'au moins un problème de compétence, les carences sont ressenties de manière plus aiguë dans certains segments du tissu économique : les grandes entreprises ainsi que les secteurs de l'industrie et du BTP.

Tableau 2  
Les divers types de problèmes de compétence  
par secteur agrégé  
(% d'effectif concerné)

	Industrie	BTP	Services	Total
Usure au travail	4,9	3,9	2,8	3,8
Illettrisme	8,5	5,8	2,2	5,3
Turn-over excessif	2,9	3,6	4,2	3,6
Inadaptation technique	17,9	31,6	18,5	18,5
Difficulté à animer une équipe	8,1	6,5	13,3	10,7
Manque de formation générale	44,1	31,5	19,5	31,7
Total *	78,7	64,5	39,5	59,1

(\*) Y compris l'item "autres problèmes"  
Source : Enquête CERECQ 1989

Dans le BTP, le diagnostic est très sévère, le manque de compétences de la main-d'oeuvre s'y révèle généralisé : 83 % des entreprises ont à déplorer au moins un problème dans une catégorie et près de la moitié affirment que ces carences cumulées peuvent affecter la presque totalité de leurs effectifs. Le trait distinctif du BTP tient à la fréquence élevée de l'inadaptation technique (32 % des personnels) ; en termes de catégorie socioprofessionnelle, il faut souligner la forte proportion d'ingénieurs et de cadres présentant des compétences lacunaires (60 % du groupe considéré), notamment en matière d'animation d'équipe (tableau 3).

L'industrie est le champ d'activité économique où la fraction du personnel affecté d'un ou plusieurs problèmes de compétence est maximale (79 %), même si la proportion d'entreprises concernées (64 %) se révèle plus faible que dans le BTP. Dans ce champ, ce sont les secteurs des biens d'équipement, de la sidérurgie et de l'énergie qui s'avèrent les plus touchés. Dans l'ensemble dominant le manque de formation générale (44 % des effectifs salariés), à un moindre degré l'inadaptation technique (18 %) et de manière singulière l'illettrisme (9 %), sensiblement plus fréquent que dans le tertiaire et le BTP. Ce constat se conjugue avec une appréciation particulière-

ment négative envers toutes les catégories de personnel, à l'exception des ingénieurs et cadres.

Tableau 3  
La diffusion des problèmes de compétence dans les CSP  
et les secteurs agrégés  
(% de salariés ayant au moins un type de problème)

	ONQ	OQ	Employés	TAM	Ingénieurs et cadres	Total
Industrie	73,5	64,5	75,1	88,0	55,4	78,7
BTP	53,8	78,9	61,9	23,4	59,7	64,5
Services	19,6	7,1	60,9	56,8	56,9	39,5
Total	55,4	49,2	65,1	73,3	56,3	59,1

Source : Enquête CERECQ 1989

Le secteur tertiaire semble moins atteint par l'ensemble de ces difficultés : seuls 40 % des salariés et 53 % des entreprises sont concernés par au moins l'un des problèmes de compétences cités. Il faut cependant noter que le manque de formation générale (20 % des salariés) concerne avant tout les cadres et que l'inadaptation technique (19 % des salariés) est spécifique des employés.

Les grandes entreprises, et en particulier celles d'au moins 2 000 salariés, signalent plus souvent que les autres des problèmes de compétence de main-d'oeuvre (73 % contre 59 % pour celles de 50 à 200 salariés). Leurs difficultés sont aussi plus intenses : des problèmes multiples pour de nombreuses catégories de personnel. Pour 42 % de ces grandes entreprises en effet, c'est près de la totalité de leur personnel qui est potentiellement touchée, alors que ce n'est le cas que pour 28 % des plus petites.

Globalement, il n'est pas impossible que la perception des problèmes de compétence soit, faute d'outils de gestion suffisamment élaborés, plus confuse dans les PME. Ainsi, quand les petites et moyennes entreprises déclarent un manque de compétence de main-d'oeuvre (ce qui leur arrive d'autant moins que leur taille diminue), il s'agit le plus souvent d'un problème limité et immédiat, s'appliquant à une seule catégorie de personnes. Il est alors d'autant plus remarquable de constater que dans le BTP et les biens d'équipement les PME sont aussi largement concernées.

### AJUSTEMENTS SUR L'EMPLOI OU SUR LES COMPÉTENCES ?

Les choix des entreprises dessinent les rôles respectifs de l'extériorisation des problèmes de compétence et de tentatives internes de résolution.

### ■ Plans sociaux et compétences

Globalement, la corrélation est nette entre l'intensité des difficultés économiques et l'ampleur des problèmes de compétence rencontrés par les entreprises. Cette liaison est particulièrement accusée dans l'industrie. Sans qu'il soit possible d'établir un strict lien de cause à effet, il est manifeste que cette conjonction est le signe d'un remodelage en cours ou à venir de l'ensemble de la fonction de production. Il passe d'abord par des ajustements sur le volume de l'emploi : un tiers des entreprises qui déclaraient des difficultés en matière de compétences mettaient en oeuvre un plan social ou estimaient être en sureffectifs. La proportion s'élevait même aux deux tiers pour les grandes entreprises (de plus de 2 000 salariés), contre 20% pour l'ensemble. A l'inverse, celles qui, au moment de l'enquête, avaient achevé leur plan social semblaient par la même occasion s'être partiellement dégagées de difficultés en matière de compétences.

Pour autant, les procédures de licenciement et de suppression d'emploi, en particulier des ouvriers non qualifiés de l'industrie, ne constituent pas la seule modalité d'ajustement.

### ■ La formation continue pour renforcer les compétences

L'insuffisance des savoir-faire et des compétences ne se traduit pas par des efforts de formation plus intenses. En revanche, ils sont plus systématiquement ciblés sur les catégories de main-d'oeuvre pour lesquelles des difficultés sont affichées. A l'exception du BTP, quel que soit le secteur ou la taille des entreprises et quelle que soit la catégorie de personnel concernée, le nombre d'heures de formation continue par salarié est plus élevé pour les catégories estimées insuffisamment compétentes. Ce ciblage de la formation est particulièrement net dans le cas de l'industrie.

Néanmoins le traitement diffère selon les catégories socioprofessionnelles. Les ouvriers non qualifiés sont plus fréquemment concernés par les sureffectifs et les plans sociaux. Les efforts de formation dispensée sont plus parcimonieux, en particulier dans les grandes entreprises. La nature de leurs problèmes de compétence tels que l'illettrisme et l'usure au travail les expose davantage à des ajustements externes. En outre, il n'est pas exclu que la formation prépare une reconversion à l'extérieur

de l'entreprise. Les employés font l'objet d'un traitement similaire.

Tableau 4

**Espérance de formation \* des catégories professionnelles dans les entreprises industrielles selon qu'elles ont ou non des problèmes de compétence dans la catégorie concernée**

	PME (50-500 salariés)		Grandes entreprises	
	sans problèmes	à problèmes	sans problèmes	à problèmes
ONQ	3 h 50	4 h 10	12 h 20	14 h 10
OQ	7 h 40	10 h	23 h 40	28 h
Empl.	15 h	21 h 40	6 h 50	7 h
TAM	12 h 20	20 h 20	30 h 50	39 h 50
Ing. et cadres	19 h 30	20 h 10	23 h 30	32 h 20

\* Nombre d'heures de formation suivies pendant un an par les salariés d'une catégorie/effectifs totaux de la catégorie  
Source : Enquête CEREQ 1989

Par contre, les ouvriers qualifiés et surtout les techniciens et les agents de maîtrise font l'objet d'efforts de formation plus systématiques. La qualification prédispose à l'ajustement interne appuyé par le recours à la formation continue. Dans le cas des ingénieurs et cadres, la demande de compétences des entreprises s'exprime davantage par une exigence de formation initiale à l'embauche même si la formation continue contribue aux ajustements, surtout dans les grandes entreprises.

*Élisabeth Serfaty  
avec la participation d'Emmanuel Delame*

### BIBLIOGRAPHIE

Tanguy L., *Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France ? Rapport au Secrétaire d'État à l'Enseignement technique*, La Documentation française, 1991.

CEREQ, *Les entreprises françaises et la formation continue*, Rapport à la Délégation à l'Emploi et à la Délégation à la Formation professionnelle, mars 1991, trois tomes ronéotés.

Margirier G., "La place de la formation dans le changement technique", *Formation Emploi* n° 34, La Documentation française, avril-juin 1991.

Delame E. et Serfaty E., "Les formations non déclarées : complément ou alternative aux formations déclarées", *Formation Emploi* n° 34, La Documentation française, avril-juin 1991.

Delame E. et Serfaty E., *Que dépensent réellement les entreprises pour la formation*, BREF n° 54, CEREQ, mai 1990.