



# WORKING PAPER

Numéro 7 • avril 2019

---

## **Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises**

*Gestion prévisionnelle des emplois et compétences /  
Enquête Defis / Recrutement / Marché du travail*

---

**Carmelo Zizzo**

France Stratégie

# **Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises**

Carmelo Zizzo, France Stratégie

Avril 2019

Ce travail a été réalisé par Carmelo Zizzo, chef de projet à France Stratégie au moment de la réalisation de cette étude, en lien avec le comité d'exploitation de l'enquête Defis. Il n'engage pas la responsabilité du Céreq et a été réalisé sous la responsabilité scientifique de France Stratégie. Son auteur reste néanmoins seul responsable de son contenu.

# Table des matières

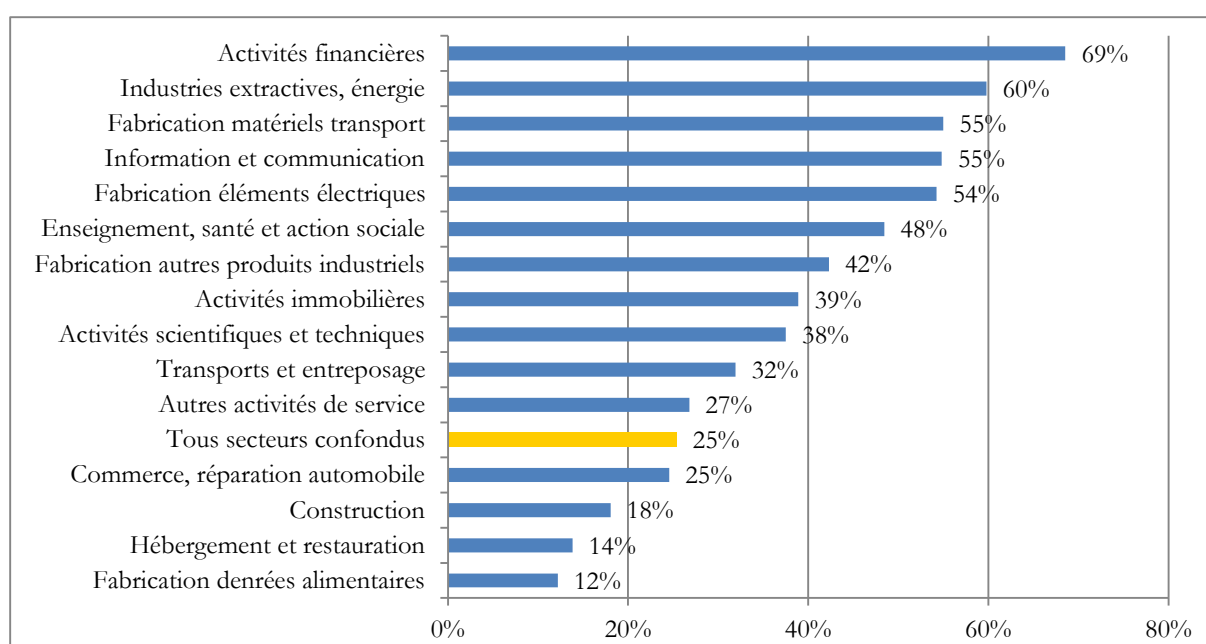
<b>1</b>	<b>La gestion des compétences, un concept opérant dans un contexte de mutations du marché du travail .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Comment mesurer la gestion de compétences ? .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Facteurs explicatifs de la gestion des compétences .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Annexe .....</b>	<b>15</b>

## Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises

Dans un contexte de chômage élevé, la part des projets de recrutement jugés « difficiles » par les entreprises françaises a considérablement augmenté au cours des dernières années, en passant de 32,4 % à 44,4 % entre 2015 et 2018<sup>1</sup>. L'insuffisance de la formation des candidats et leur manque de compétences figurent parmi les motifs les plus souvent évoqués par les employeurs pour expliquer ce paradoxe : certains travaux<sup>2</sup> suggèrent ainsi que le système éducatif français ne parvient pas à répondre aux besoins du marché du travail.

Toutefois, l'analyse du décalage entre offre et demande de travail ne peut se limiter à souligner les insuffisances des candidats : elle doit aussi porter sur la capacité des entreprises à identifier, mobiliser et faire évoluer les compétences de leurs salariés<sup>3</sup>. Cette « gestion des compétences » favorise en effet l'acquisition des profils dont les entreprises ont besoin ; elle permet de mieux faire face aux chocs technologiques ou économiques et accompagne la mise en place de changements dans l'organisation du travail. Pourtant, seulement un quart des entreprises du secteur privé s'engagent de manière systématique dans une démarche de gestion des compétences, avec des écarts marqués selon les secteurs d'activité.

### • Part d'entreprises s'engageant dans une démarche systématique de gestion des compétences selon le secteur d'activité



Lecture : Parmi les entreprises privées des activités financières et de l'assurance, 69 % mettent en place une gestion des compétences systématique.

Note : L'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture).

Source : Enquête Defis (Céreq et France compétences), volet entreprises, 2015 ; France Stratégie (2019).

<sup>1</sup> Enquête « Besoins en Main-d'Œuvre » (Pôle Emploi).

<sup>2</sup> CAE (2014), « Redresser la croissance potentielle de la France ».

<sup>3</sup> Desjardins R. et Rubenson K. (2011), « An analysis of skill Mismatch using direct measures of skills », OCDE Education Working Papers, n° 63, OCDE ; Ben Mezian M. (2017) « Renforcer la capacité des entreprises à recruter », Rapport du REC, France Stratégie.

# 1 La gestion des compétences, un concept opérant dans un contexte de mutations du marché du travail

Au cours des trente dernières années, les acteurs des champs de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation ont progressivement reconnu le manque d'opérationnalité des concepts de « métier » et « qualification » dans un contexte économique et technologique en fortes mutations. En effet, ces concepts se caractérisent par un lien clairement établi entre une liste de tâches à effectuer pour occuper un poste et les savoirs matérialisés par le diplôme ; dès lors, ils ne demeurent pertinents que si les mutations du travail sont anticipées suffisamment tôt et si elles se diffusent de manière lente et homogène au sein des entreprises d'un même secteur économique.

En présence d'échanges mondialisés et lorsque les innovations technologiques se diffusent de manière massive et imprévisible, la notion de « compétence » semble plus opérante : d'après la Commission nationale des certifications professionnelles, il s'agit d' « *une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité* ».

Dans ce contexte de mutations, l'appareil de formation piloté par l'Education nationale ne peut s'ajuster de manière suffisamment rapide aux exigences renouvelées et en évolution permanente des entreprises. Dès lors, il leur revient de s'engager dans une démarche permettant aux travailleurs d'acquérir, mobiliser et actualiser leurs compétences en milieu professionnel, de manière à articuler au mieux leurs besoins avec les compétences des travailleurs.

Parmi les outils à disposition des entreprises, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche intéressante car elle consiste à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux besoins stratégiques des entreprises, en tenant notamment compte des évolutions, présentes et à venir, de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.

D'un point de vue théorique, la GPEC présente trois avantages principaux pour les employeurs :

- **elle permet de mieux maîtriser les conséquences des chocs économiques et technologiques**, pouvant rendre obsolètes certaines des compétences existantes au sein de l'entreprise. Comme le soulignent les rapports du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)<sup>4</sup>, la transformation numérique de l'économie et les progrès de l'automatisation alimentent de profondes évolutions du contenu et de la structure de l'emploi, et rendent nécessaires l'acquisition par les salariés de nouvelles compétences, notamment sociales et de résolution de problèmes (+ 33 % entre 1998 et 2013). Les emplois d'exécution, qui consistent à appliquer strictement des consignes, ont diminué sur la même période (ils ne représentent plus que 15 % des emplois en 2013)<sup>5</sup>. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aide ainsi les entreprises à anticiper ces chocs et à faire face à une compétition mondialisée ;
- **elle réduit les difficultés de recrutement**, en ce qu'elle permet de mieux identifier les compétences nécessaires à l'entreprise et de valoriser celles existantes en son sein, et ce d'autant plus que les compétences recherchées sont spécifiques : en effet, le recours au marché du travail peut se révéler dans ces cas compliqué, voire inutile, car les demandeurs d'emploi n'investiraient pas forcément spontanément dans l'acquisition de compétences peu transférables entre entreprises ou secteurs d'activité<sup>6</sup> ;

---

<sup>4</sup> COE (2017), « Automatisation, numérisation et emploi », Tomes 1 et 2.

<sup>5</sup> Le Ru N., (2016), « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », NA n° 49, France Stratégie, juillet.

<sup>6</sup> Estevez-Abe et al. (1999), « Social Protection and the Formation of Skills », in *Varieties of Capitalism – An Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

- **elle accompagne les changements organisationnels**, en facilitant leur acceptation de la part des salariés. En économie du travail comme en sciences de gestion, plusieurs ouvrages théoriques insistent sur la nécessaire convergence entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences, et sur l'impact de celle-ci sur la performance économique des entreprises. Ainsi, par exemple, Ferrary et Trepo (1999)<sup>7</sup> rappellent que le changement de modèle d'organisation du travail vers des systèmes de production automatisés entraîne des besoins accrus en termes de qualification, de responsabilisation, de motivation, de polyvalence du personnel, mais également de coopération, qui ne pourraient être intégrés correctement aux processus de production en l'absence de pratiques de gestion des compétences.

Bien que le Code du travail ne prévoise l'obligation de déployer une démarche GPEC que pour les entreprises d'au moins 300 salariés<sup>8</sup>, toutes les entreprises peuvent s'y engager. Cependant, et malgré les multiples avantages mentionnés ci-dessus, les entreprises s'engagent peu et de manière très inégale sur ces sujets. L'objectif de cette note d'analyse est de mieux comprendre quelles sont les entreprises qui s'engagent dans cette démarche, et quels facteurs peuvent contribuer à expliquer l'intensité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une entreprise donnée.

## 2 Comment mesurer la gestion de compétences ?

Comme l'ont rappelé Colin et Grasser (2008)<sup>9</sup>, les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs. Dès lors, la mesure de la diffusion effective des pratiques de gestion de compétences présuppose de trouver une **définition partagée de cet outil**. A cet effet, l'approche de Zarifian (2005)<sup>10</sup> nous paraît la plus pertinente : la gestion des compétences constituerait le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'organisation du travail (c'est-à-dire les attentes vis-à-vis des salariés). Plus précisément, il s'agit de « *l'ensemble des moyens permettant d'identifier, évaluer et reconnaître les compétences, mais aussi d'articuler évaluation régulière de ces dernières et mise en place de formations au sens large* ».

Dans ce cadre conceptuel, une mesure dichotomique du phénomène, visant à opposer de façon binaire les entreprises qui font une gestion des compétences à celles qui n'en font pas, ne permettrait pas de rendre compte de la variété des pratiques et de leur intensité. En effet, la GPEC peut s'appuyer sur des dispositifs de formation dits « classiques » (plan de formation, droit individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, congé individuel de formation) mais également mobiliser des outils plus généraux de gestion des ressources humaines tels que l'entretien professionnel, le tutorat ou encore le contrat de professionnalisation<sup>11</sup>.

Par ailleurs, comme le soulignent Askenazy et Grenet (2009)<sup>12</sup>, cette mesure binaire ne serait pas seulement sommaire, mais aussi peu fiable : les dirigeants d'entreprise donnent en général des réponses plutôt cohérentes si les questions posées sont simples et qu'elles appellent des réponses factuelles et

---

<sup>7</sup> Ferrary, M., Trepo G., (1998), « La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines ».

<sup>8</sup> Depuis 2005, le Code du travail (Art. L. 51211-3 et ss.) impose à toutes les entreprises d'au moins 300 salariés de procéder à une négociation triennale avec les partenaires sociaux sur ces sujets. Modifié lors de la promulgation de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.

<sup>9</sup> Colin T. et Grasser B. (2008), « 14. Les limites de la gestion par les compétences », dans : Thomas Amossé éd., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*. Paris, La Découverte, « Recherches », pp. 316-333.

<sup>10</sup> Zarifian P. (2005), « Compétences et stratégies d'entreprise », Éditions La Découverte.

<sup>11</sup> Baruel Bencherqui D., Le Flanchec A. et Mullenbach A. (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés », *Management & Avenir*, n. 48.

<sup>12</sup> Askenazy, P. et Grenet, J. (2009), « Les managers connaissent-ils leurs entreprises ? Les leçons de l'enquête REPONSE », *Économie et Statistique*, n. 421.

précises ; en revanche, la fiabilité des réponses aux questions portant sur les relations sociales ou la mise en œuvre de démarches compétences apparaît davantage questionnable.

Afin de disposer d'une mesure suffisamment fiable, qui ne simplifie pas excessivement la réalité complexe et multiforme des démarches GPEC, la construction d'un indicateur d'intensité de gestion des compétences a été réalisée.

Pour construire un tel indicateur, cette étude s'appuie sur le **Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis)**, piloté conjointement par le Céreq et France compétences. Le volet « entreprises » de cette enquête comprend, pour l'année 2015, un échantillon de 4 500 entreprises, représentatives des entreprises privées de trois salariés ou plus dans tous les secteurs d'activité (hors agriculture).

En s'appuyant sur les travaux de Colin et Grasser (2003)<sup>13</sup>, six questions de cette enquête ont été identifiées comme permettant de rendre compte de la présence d'une démarche compétence cohérente avec la définition évoquée précédemment :

- Deux questions concernant l'**identification** et l'**évaluation des besoins de compétences**.  
Il s'agit là d'un point clé de la gestion des compétences, puisque cette dernière repose sur l'identification des compétences des salariés et les objectifs de leur développement. Ces deux éléments permettent de construire une représentation fidèle des compétences présentes et à développer dans l'entreprise.
- Trois questions concernant le **lien entre besoins de compétences et mise en place de formations**. Au-delà de la définition et du recensement des compétences, ce type de gestion se caractérise par une volonté forte de développement de ces dernières, en lien avec les besoins identifiés par l'entreprise et en partant des compétences des individus. Elle se traduit par la mise en place de formations en lien avec leur évaluation, mais aussi par des efforts de formation plus importants et donc des budgets en proportion.
- Une question concernant la **reconnaissance de la performance**. Contrairement à celle de qualification, la notion de compétence introduit l'idée supplémentaire de responsabilisation des salariés autour d'objectifs de résultat. Dans ces conditions, l'évaluation et la mesure des performances productivise de l'ensemble des salariés, ainsi que la reconnaissance de ces performances par l'entreprise, sont au cœur d'une gestion des compétences. L'encadré 1 ci-dessous présente en détail l'enquête et les questions mobilisées à cet effet.

#### **Encadré 1 • L'enquête Defis et les questions retenues pour construire l'indice d'intensité de gestion des compétences**

Initié par le CNEFP et financé par France compétences, le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) est réalisé par le Céreq.

Il met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, ainsi que les formations qu'ils ont suivies.

Le dispositif a été conduit en deux temps :

- le volet « Entreprises » : 4 500 entreprises représentatives du secteur marchand (hors agriculture) à partir de 3 salariés ont été interrogées en 2015. Pour les entreprises de 3 à 9 salariés, seuls certains secteurs ont été sélectionnés, couvrant 70 % des salariés de cette tranche de taille.

---

<sup>13</sup> Colin T. et Grasser B. (2003), « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », Travail et Emploi, n. 93.

- le volet « Salariés » : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes du volet Entreprises, a été interrogé une première fois à l'été 2015. Un suivi est prévu pour une durée de 5 ans (jusqu'en 2019).

L'étude présentée ici s'appuie sur les données du volet Entreprises.

Conçue pour étudier la formation professionnelle continue des salariés et ses effets sur les parcours professionnels, en lien avec le travail et son organisation, les politiques de formation et de ressources humaines des entreprises, l'enquête Defis permet également de mieux comprendre la structuration RH et la nature des politiques de formation, en lien avec le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

Les questions retenues pour construire l'indice d'intensité de gestion des compétences peuvent être utilement classées selon trois dimensions :

- **Identification et évaluation des besoins de compétences**
  - Q332 : L'entreprise a analysé les besoins de qualification ou de compétences du personnel au cours des trois dernières années (ou depuis sa création) ? [OUI = 1 ; NON = 0]
  - Q436 : Sont abordés au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie [OUI = 1 ; NON = 0] :
    - A – les évolutions sur le contenu du travail ?
    - D – les objectifs d'accroissement des compétences ?
- **Lien entre besoins de compétences et formation**
  - Q434 & Q435 (FORM) : Un temps est consacré à l'identification des besoins de formation au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie [NON = 0]  
Si OUI : Salariés concernés par les échanges autour des besoins de formation :
    - l'ensemble du personnel [= 1]
    - uniquement les cadres [= 0,5]
    - uniquement d'autres catégories [= 0,5]
  - Q419 : Pourcentage (approximatif) des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'entreprise en 2014
    - moins de 1 % [= 0,2]
    - de 1 % à moins de 2 % [= 0,4]
    - de 2 % à moins de 3 % [= 0,6]
    - de 3 % à moins de 4 % [= 0,8]
    - 4 % et plus [= 1]
    - non concerné [= 0]
- **Reconnaissance de la performance**
  - Q124A : Existence d'une politique d'incitation salariale dans l'entreprise fondée sur la performance individuelle des salariés (intéressement, primes, participation) [OUI = 1 ; NON = 0]
  - Q124B : Existence d'une politique d'incitation salariale dans l'entreprise fondée sur la performance collective (intéressement, primes, participation) [OUI = 1 ; NON = 0]

Afin d'évaluer la fiabilité ou la cohérence interne de l'ensemble des questions retenues, on utilise ici le coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient varie de 0 à 1 :



en particulier, si tous les items de l'échelle sont entièrement indépendants les uns des autres, alors  $\alpha = 0$  ; si chaque item présente une covariance élevée aux autres, alors  $\alpha$  approchera 1 lorsque le nombre d'items retenus approche l'infini. En d'autres termes, plus le coefficient  $\alpha$  est élevé, plus les items ont une covariance commune et mesurent probablement le même concept sous-jacent. La formule pour calculer ce coefficient est la suivante :

$$\alpha = \frac{k\bar{c}}{\bar{v} + (k - 1)\bar{c}} \quad (1)$$

là où  $\bar{c}$  est la covariance moyenne calculée entre les items  $x_l$  et  $x_j$ ,  $\bar{v}$  est la variance moyenne de chaque item et  $k$  le nombre d'items mobilisés.

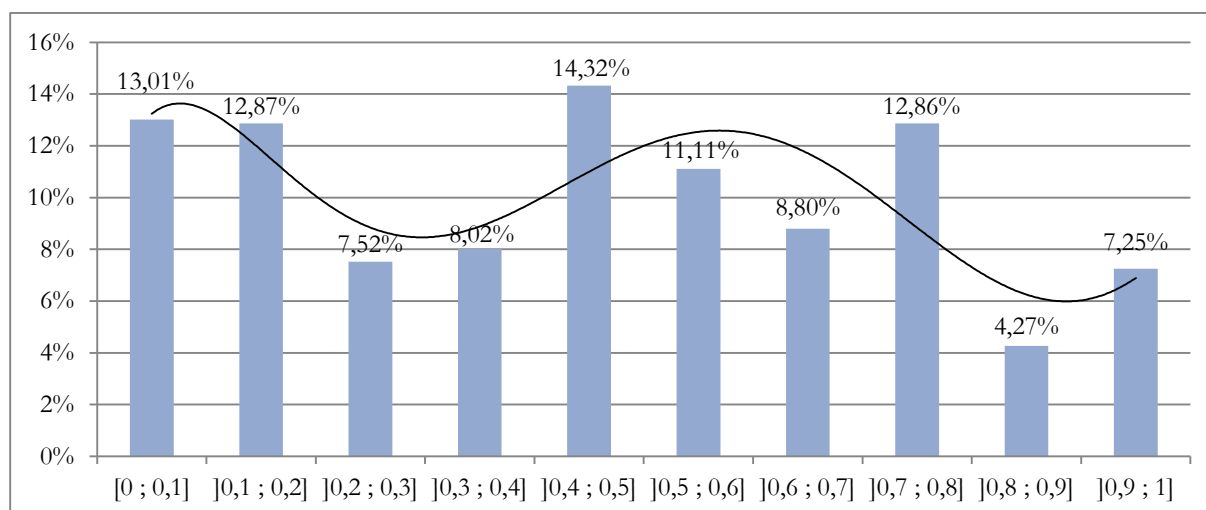
La valeur globale estimée s'élève ici à 0,7876, supérieure au seuil 0,70 habituellement retenu pour justifier la cohérence interne des items présentés ci-dessus<sup>14</sup>.

Il est donc possible de calculer un indice d'intensité de gestion des compétences au sein de chaque entreprise à partir des questions présentées dans l'encadré 1 :

$$GPEC_i^* = \frac{1}{k_l} \sum_{l=1}^k x_{il} \quad (2)$$

là où  $x_{il}$  représente les variables explicatives  $l$  retenues dans l'analyse pour l'entreprise  $i$  et  $k_l$  est le nombre de valeurs non manquantes pour  $x_{ij}$ . L'indice d'intensité de la gestion des compétences dans une entreprise donnée ainsi construit est semi-continu et peut assumer toute valeur comprise entre 0 et 1 (cf. Graphique 1).

**Graphique 1 • Distribution des entreprises mettant en place une gestion des compétences à différents niveaux d'intensité**



*Lecture : 13 % des entreprises ont un indice d'intensité de gestion des compétences pouvant assumer des valeurs comprises entre 0 et 0,1 inclus.*

*Note : L'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture).*

*Source : Céreq- France compétences, Defis volet Entreprises, 2015 ; France Stratégie (2019)*

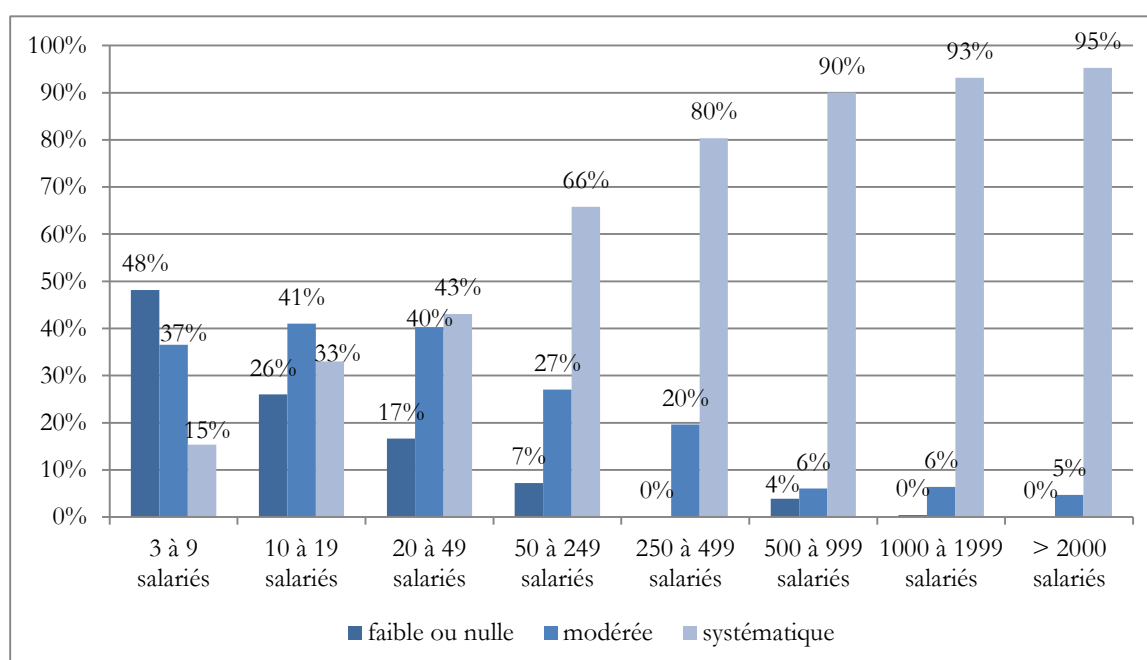
<sup>14</sup> Kline P. (2000), « The handbook of psychological testing (2nd ed.) », London: Routledge.

Dans un souci de clarté, trois niveaux d'intensité de la gestion des compétences sont retenus pour la suite de l'analyse :

- Toute entreprise dont l'indice est compris entre 0 et 0,33 inclus, est considérée ne pas mettre en place une gestion des compétences, ou en faire très peu. Cela concerne **38 %** des entreprises.
- Toute entreprise dont l'indice est supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,67 est considérée effectuer une gestion des compétences **modérée**. Cela concerne **37 %** des entreprises.
- Toute entreprise dont l'indice est supérieur à 0,67 et inférieur ou égal à 1 est considérée effectuer une gestion des compétences **systématique**. Cela concerne **25 %** des entreprises.

Une analyse plus fine en fonction de la taille de l'entreprise montre que 95 % des entreprises ayant au moins 2 000 salariés s'engagent dans une démarche systématique de gestion des compétences, contre 15 % à peine pour les très petites entreprises (moins de 10 salariés, cf. Graphique 2). Près de la moitié de ces très petites entreprises n'en font pas ou très peu, alors qu'au-delà de 250 salariés quasiment toutes les entreprises déploient, modérément ou systématiquement, une gestion de compétences.

**Graphique 2 • Part d'entreprises mettant en place une gestion des compétences par taille**



*Lecture : Parmi les entreprises privées ayant entre 3 et 9 salariés, 48 % ne réalisent pas ou peu de gestion des compétences, 37 % en effectuent de manière modérée et 15 % en mettent en place une systématiquement.*

*Note : L'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture). Faible ou nulle : indice compris entre 0 et 0,33 inclus ; modérée : indice supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,66 ; systématique : indice supérieur à 0,66 et inférieur ou égal à 1.*

*Source : Céreq- France compétences, Defis volet Entreprises, 2015 ; France Stratégie (2019)*

Une partie de ce résultat découle par construction du contexte réglementaire : comme il a été mentionné *supra*, seules les entreprises ayant au moins 300 salariés sont contraintes par la loi à s'engager dans une démarche GPEC. Cependant, le profil croissant de la part d'entreprises mettant en place une GPEC systématique en fonction de leur taille (et même avant le seuil de 300 salariés) montre que d'autres éléments sont également susceptibles d'expliquer ce résultat.

### 3 Facteurs explicatifs de la gestion des compétences

Afin de discerner quels facteurs sont susceptibles d'expliquer le recours systématique à cet outil de gestion de la part des entreprises, un modèle de régression logistique ordinaire est proposé (cf. Encadré 2). Ce modèle ne permet pas d'établir un lien de nature causale entre l'intensité de la gestion des compétences mise en place dans une entreprise donnée et les variables explicatives mobilisées, mais il facilite l'identification des principales caractéristiques d'une entreprise-type engagée dans une démarche GPEC systématique.

#### Encadré 2 • Méthodologie retenue

Il s'agit d'estimer la probabilité qu'une entreprise donnée s'engage dans une démarche de gestion des compétences faible ou nulle, modérée ou significative :

$$\begin{aligned} \Pr(GPEC_i = m | x_i) &= \Pr(\alpha_{m-1} < GPEC_i^* \leq \alpha_m) \\ &= \Phi(\alpha_m - x_i\beta) - \Phi(\alpha_{m-1} - x_i\beta) \end{aligned} \quad (3)$$

là où  $m = 1, 2, 3$  correspond respectivement à une gestion des compétences faible ou nulle, modérée ou significative. Ainsi, comme vu *supra*,  $\alpha_0 = 0$ ,  $\alpha_1 = 0,33$ ,  $\alpha_2 = 0,66$  et  $\alpha_3 = 1$ .

La fonction de vraisemblance conditionnelle s'écrit :

$$\mathcal{L}(GPEC_i | x, \beta, \alpha) = \prod_{i=1}^n \prod_{m=1}^3 1[GPEC_i = m] \cdot [\Phi(\alpha_m - x\beta) - \Phi(\alpha_{m-1} - x\beta)] \quad (4)$$

là où  $1[GPEC_i = m]$  est une fonction indicatrice qui est égale à 1 si  $GPEC_i = m$ , 0 sinon. En maximisant la fonction de vraisemblance conditionnelle, il sera possible d'estimer les **rappports des cotes** (*odds-ratio*) présentés dans le tableau 1, c'est à dire, pour deux entreprises  $i$  et  $l$  :

$$OR(x_i, x_l) = \frac{\frac{\Pr(GPEC_i^* > \alpha_m)}{\Pr(GPEC_i^* \leq \alpha_m)}}{\frac{\Pr(GPEC_l^* > \alpha_m)}{\Pr(GPEC_l^* \leq \alpha_m)}} = \frac{1 - \Phi(\alpha_m - x_i\beta)}{\Phi(\alpha_m - x_i\beta)} \cdot \frac{\Phi(\alpha_m - x_l\beta)}{1 - \Phi(\alpha_m - x_l\beta)} = \exp((x_l - x_i)' \beta) \quad (5)$$

Ces rapports des cotes ne dépendent pas de  $m$  (c'est-à-dire de l'intensité de GPEC mise en place dans les entreprises  $i$  ou  $l$ ) : l'utilisation du modèle de régression logistique ordinaire suppose en effet que les coefficients qui décrivent la relation entre les catégories inférieures et toutes les catégories supérieures d'une variable donnée sont les mêmes que ceux qui décrivent la relation entre la catégorie inférieure suivante et toutes les catégories supérieures, etc.<sup>15</sup>. Ceci implique dans ce cas que le ratio entre la probabilité de s'engager dans une démarche significative de gestion des compétences et la probabilité de s'engager dans une GPEC modérée est supposé être le même que celui entre cette dernière et la probabilité de s'engager dans une GPEC faible ou nulle.

Parmi les variables pouvant expliquer *ex ante* le recours systématique à la gestion des compétences, la **taille de l'entreprise** figure même au-delà de son lien avec l'obligation réglementaire. Les estimations présentées dans le tableau 1 montrent ainsi que, toutes choses égales par ailleurs, plus la taille de l'entreprise est élevée, plus la probabilité de mettre en place une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée est importante, toutes choses égales par ailleurs.

La présence d'un **service de ressources humaines formel** et de **représentants du personnel** (qu'ils soient syndiqués ou pas) jouent positivement sur la probabilité d'avoir une gestion des compétences

<sup>15</sup> Cette hypothèse est connue sous le nom d'« hypothèse des cotes proportionnelles ».

systématique. Ce résultat ne surprend pas : en effet, la gestion des compétences recouvre des pratiques de gestion des ressources humaines qui nécessitent un savoir-faire et des moyens humains. La présence de représentants du personnel au sein de l'entreprise multiplie par près de deux la probabilité d'avoir une gestion des compétences systématique, ce qui traduit l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise dans cette politique de gestion des compétences<sup>16</sup>.

Gérer les compétences apparaît dans certaines entreprises comme un moyen de réduire leurs **difficultés de recrutement d'emplois qualifiés**. En effet, les entreprises déclarant ce type de difficultés ont une probabilité supérieure de mettre en œuvre une gestion des compétences systématique en interne : comme vu *supra*, les postes qualifiés demandent une maîtrise élevée des compétences qui y seront mobilisées ; dès lors, une entreprise rencontrant des difficultés de recrutement sera davantage poussée à mettre en place une gestion des compétences en interne, afin de subvenir aux manques identifiés sur le marché du travail. En revanche, les entreprises ayant des **difficultés de recrutement d'emplois non qualifiés** ont une probabilité inférieure de s'engager dans une GPEC systématique : en particulier, *les entreprises ayant des difficultés de recrutement d'emplois non qualifiés ont une probabilité d'1,4 fois inférieure aux entreprises qui n'en ont pas, de mettre en place une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée*. Il est légitime d'avancer l'hypothèse que pour ces emplois, la difficulté du recrutement ne relève pas tant de l'inadéquation entre offre ou demande de travail – pouvant être palliée par une gestion des compétences adéquate – que de la faible attractivité du poste (*a priori*, faible rémunération, conditions de travail souvent difficiles, etc.)<sup>17</sup>. Cette distinction dans l'origine des difficultés de recrutement ressenties est en grande partie liée au secteur d'activité et au positionnement stratégique des entreprises sur la chaîne de valeur ajoutée.

Le **secteur d'activité** joue en effet un rôle important sur la probabilité que l'entreprise s'engage dans une démarche GPEC, en lien avec la nature des activités produites ou fournies, et leur plus ou moins grande intensité en travail qualifié. Dans certains secteurs, et notamment ceux à haute valeur ajoutée, l'investissement dans les compétences des salariés apparaît comme une condition nécessaire pour faire face aux mutations qui les concernent : de par la nature des prestations qu'elles proposent, les entreprises de ces secteurs sont en effet davantage au cœur des changements économiques et technologiques qui investissent l'ensemble de l'économie. C'est ce qui émerge des résultats de cette analyse : lorsque l'effet des autres variables explicatives est pris en compte, *le secteur des industries extractives et de l'énergie, ainsi que les secteurs du tertiaire à haute valeur ajoutée*<sup>18</sup>, *ont une probabilité supérieure à la moyenne*<sup>19</sup> *de mettre en place une gestion des compétences systématique*.

Une entreprise ayant eu de **bonnes performances économiques** au cours des dernières années est plus à même de mettre en place une gestion des compétences systématique en son sein. Ce résultat peut s'interpréter de plusieurs façons différentes. D'une part, il se peut que les bonnes performances économiques constituent une condition nécessaire pour que les entreprises puissent décider de s'engager de manière systématique dans une démarche de ce type : en effet, il s'agit d'un procédé onéreux pour l'entreprise, qui peut être amenée à s'y engager uniquement si ses conditions de santé économique le permettent. D'autre part, le fait même d'effectuer une gestion des compétences systématique pourrait entraîner des résultats positifs pour l'entreprise, grâce à l'adéquation des pratiques de gestion à l'avantage concurrentiel recherché.

---

<sup>16</sup> L'implication des représentants du personnel dans le développement d'un modèle d'entreprise orienté sur les compétences a déjà été soulignée par Vero J. et Sigot J.C. (2014), Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer, Céreq Bref, n° 318.

<sup>17</sup> Pôle Emploi (2016), « Les offres d'emploi difficiles à satisfaire », Eclairages et synthèses, n. 21, avril.

<sup>18</sup> Il s'agit notamment des secteurs des activités financières, immobilières, scientifiques et techniques ou encore liés à l'enseignement et à la santé.

<sup>19</sup> En effet, le secteur utilisé comme référence ici, les « autres activités des services », comptait une part d'entreprises mettant en place une gestion des compétences systématique proche de la moyenne de l'économie (cf. Graphique au début).

Une **stratégie d'entreprise orientée sur l'innovation** semble enfin constituer l'un des déterminants clés de la gestion des compétences : comme le rappellent Bretesché et Krohmer (2010)<sup>20</sup>, la démarche GPEC permet en effet d'assurer un réglage permanent entre la compétitivité de l'entreprise et l'employabilité du salarié. Lorsque l'entreprise développe une telle stratégie (plutôt qu'une stratégie orientée sur les prix notamment), ses pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en cohérence avec celle-ci car les compétences de ses salariés constituent un facteur clef d'innovation. Le succès d'une stratégie d'innovation ne peut en effet se passer d'une gestion fine des compétences individuelles, au sens de leur acquisition, leur reconnaissance et leur développement<sup>21</sup>. Et l'on observe en effet que les entreprises dans lesquelles l'innovation est au cœur du processus productif (importance « forte »), ont une probabilité de mettre en place une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée près de 4 fois supérieure aux entreprises pour qui l'innovation n'est pas une variable à prendre en considération.

**Tableau 1 • Déterminants de la gestion des compétences par les entreprises**

Variables testées	Estimation du rapport des cotes	Significativité
<i>Taille</i>		
10 à 19 salariés	<i>réf.</i>	
20 à 49 salariés	1,1407	
50 à 249 salariés	1,9249	***
250 à 499 salariés	2,9094	***
500 à 999 salariés	6,7509	***
1 000 à 1 999 salariés	10,1208	***
> 2 000 salariés	10,1434	***
<i>Secteur</i>		
Fabrication éléments électriques	1,3785	
Fabrication matériels transport	0,5952	
Fabrication autres produits industriels	1,1462	
Fabrication denrées alimentaires	0,6784	
Industries extractives, énergie	4,0106	***
Construction	0,9083	
Commerce, réparation automobile	1,5312	
Transports et entreposage	0,9759	
Hébergement et restauration	0,8672	
Information et communication	1,3462	
Activités financières	2,8781	**
Activités immobilières	3,8968	***
Activités scientifiques et techniques	1,7005	*
Enseignement, santé	2,0103	**
Autres activités de service	<i>réf.</i>	
<i>Evolution chiffre d'affaires</i>		
En baisse	<i>réf.</i>	
Stable	1,0610	

<sup>20</sup> Bretesché S. et Krohmer C. (2010), « Fragiles compétences », col. Économie et Gestion, Éditions Presses des Mines, Paris.

<sup>21</sup> Defelix C., Mazzilli I., Gosselin A., (2015), « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits », Revue de gestion de ressources humaines n. 96.

<b>En hausse</b>	<b>1,3827</b>	<b>***</b>
<b>Importance de la compétitivité sur les prix</b>		
<b>Nulle ou très faible</b>	<i>réf.</i>	
<b>Plutôt faible</b>	<b>1,3727</b>	
<b>Plutôt forte</b>	<b>1,6533</b>	<b>**</b>
<b>Forte</b>	<b>1,5498</b>	<b>**</b>
<b>Importance de l'innovation</b>		
<b>Nulle ou très faible</b>	<i>réf.</i>	
<b>Plutôt faible</b>	<b>1,0891</b>	
<b>Plutôt forte</b>	<b>2,2845</b>	<b>***</b>
<b>Forte</b>	<b>3,8173</b>	<b>***</b>
<b>Difficultés recrutement emplois qualifiés</b>		
<b>Oui</b>	<b>1,8644</b>	<b>***</b>
<b>Non</b>	<i>réf.</i>	
<b>Difficultés recrutement emplois non qualifiés</b>		
<b>Oui</b>	<b>0,7143</b>	<b>***</b>
<b>Non</b>	<i>réf.</i>	
<b>Présence service RH formel</b>		
<b>Oui</b>	<b>2,4411</b>	<b>***</b>
<b>Non</b>	<i>réf.</i>	
<b>Présence représentants personnel</b>		
<b>Oui</b>	<b>1,8007</b>	<b>***</b>
<b>Non</b>	<i>réf.</i>	
<b>Présence délégués syndicaux</b>		
<b>Oui</b>	<b>1,3100</b>	<b>*</b>
<b>Non</b>	<i>réf.</i>	

Lecture : Les entreprises ayant plus de 2 000 salariés ont une probabilité de mettre en place une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée 10 fois supérieure aux entreprises avec 10 à 19 salariés, toutes choses égales par ailleurs.

Note : L'échantillon est composé de 3 301 entreprises et est représentatif des entreprises du secteur privé tous secteurs confondus (hormis l'agriculture). Faible ou nulle : indice compris entre 0 et 0,33 inclus ; modérée : indice supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,66 ; systématique : indice supérieur à 0,66 et inférieur ou égal à 1. Modèle de régression logistique ordinaire. **Seules les entreprises ayant au moins 10 salariés sont retenues dans l'analyse, car une partie des questions mobilisées ne concernait pas les entreprises de moins de 10 salariés.**

\*\*\* valeur –  $p < 0,01$ , \*\*  $0,01 < p < 0,05$ , \*  $0,05 < p < 0,1$

Source : Céreq- France compétences, Defis volet Entreprises, 2015 ; France Stratégie (2019)

## 4 Conclusion

Alors que les difficultés de recrutement d'emplois qualifiés risquent de s'accroître avec la diffusion des technologies et de l'intelligence artificielle, les entreprises ont un rôle important à jouer dans l'amélioration de l'appariement entre leurs besoins de compétences et celles détenues par les individus. Cette amélioration est nécessaire afin d'accroître la compétitivité des entreprises et de l'économie française en général<sup>22</sup>, ainsi que pour garantir l'employabilité des travailleurs. Elle est également un levier pour réduire les difficultés de recrutement à un double titre : en mettant l'accent sur leurs

<sup>22</sup> Ben Hassine H. (2017), « Croissance de la productivité et réallocation des ressources : le tissu productif français depuis 2000 », Document de travail n. 2018-08, France Stratégie.

besoins en compétences plutôt que sur des profils *a priori* de candidats, les entreprises s'offrent davantage d'opportunités de recrutement ; en identifiant, en valorisant, et en faisant évoluer les compétences individuelles des salariés déjà présents dans l'entreprises, la gestion des compétences permet de trouver en interne les ressources nécessaires.

Le secteur d'activité de l'entreprise, sa taille mais aussi une organisation cohérente des ressources humaines avec ses objectifs stratégiques, ce sont des facteurs déterminants dans la mise en œuvre d'une gestion des compétences par les entreprises. Ils reflètent des pratiques différenciées, notamment sectorielles, de gestion de la main d'œuvre dont la gestion des compétences est une composante, à côté des statuts d'emploi, des types de contrat ou du temps de travail. La gestion des compétences réaffirme l'importance pour les entreprises de lier stratégie et gestion des ressources humaines et le rôle central des salariés comme facteur clef de développement et d'innovation.

Au-delà de la nécessité de rappeler l'intérêt des entreprises à s'engager dans ces démarches, il convient également de les accompagner dans leur déploiement, notamment les petites et moyennes entreprises ne disposant pas de services RH en interne. Cela passe par de la mutualisation de moyens, à l'échelle des branches ou des territoires, pour faire évoluer les processus de gestion des ressources humaines, mais aussi par la mise à disposition d'outils (type Méthode de recrutement par simulation<sup>23</sup> ou Action de formation en situation de travail) permettant de mettre les compétences au cœur des procédures de recrutement, de formation, de mobilité, etc... Pour étayer cette vision prévisionnelle des besoins en emplois et en compétences et accompagner l'évolution de leurs salariés, les employeurs ont besoin d'analyses prospectives.

Par ses travaux sur la Prospective des métiers et des qualifications<sup>24</sup>, France Stratégie contribue, avec la Dares, à construire un cadre national éclairant les décisions des acteurs de l'emploi et de la formation. Le Réseau emploi compétences (REC) rassemble quant à lui des acteurs des branches et des territoires pour construire collectivement des outils et des méthodes prospectifs adaptés aux besoins de ces acteurs professionnels. Il s'agit de rendre ces travaux les plus utiles et les plus accessibles possible aux entreprises pour qu'elles s'en saisissent afin d'élaborer une gestion de leurs compétences internes, gage de compétitivité mais aussi de sécurisation des parcours professionnels.

---

<sup>23</sup> <https://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657>

<sup>24</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/chantiers/prospective-metiers-qualifications>

## 5 Annexe

Les tableaux présentés ci-dessous détaillent les résultats des questions de l'enquête Defis mobilisées dans ce document de travail afin de construire l'indice d'intensité de gestion des compétences.

	Oui	Non
L'entreprise a analysé les besoins de qualification ou de compétences du personnel au cours des trois dernières années	44,69 %	55,31 %
Les évolutions sur le contenu du travail sont abordées au cours des entretiens	72,62 %	27,38 %
Les objectifs d'accroissement des compétences sont abordés au cours des entretiens	58,98 %	41,02 %
Existence d'une politique d'incitation salariale dans l'entreprise fondée sur la performance individuelle	31,18 %	68,82 %
Existence d'une politique d'incitation salariale dans l'entreprise fondée sur la performance collective	32,78 %	67,22 %
Un temps est consacré à l'identification des besoins de formation au cours des entretiens	54,02 %	45,98 %

Salariés concernés par les échanges autour des besoins de formation (parmi les entreprises identifiant des besoins de formation au cours des entretiens)	
Ensemble du personnel	50,11 %
Uniquement les cadres	1,25 %
Uniquement d'autres catégories	2,60 %

Pourcentage approximatif des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale	
Entreprise non concernée	30,23 %
Moins de 1 %	28,05 %
Entre 1 et 2 %	22,67 %
Entre 2 et 3 %	11,45 %
Entre 3 et 4 %	3,37 %
Plus de 4 %	4,23 %

Lecture : Près de 45 % des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés ont analysé les besoins de qualification ou de compétences du personnel au cours des trois dernières années.

Note : L'échantillon est représentatif des entreprises du secteur privé ayant au moins trois salariés, tous secteurs confondus (hormis l'agriculture).

Source : Céreq- France compétences, Defis volet Entreprises, 2015 ; France Stratégie (2019)