

STRATEGIES D'ENTREPRISES

PAR J.L. DAYAN, J.P. GEHIN, E. VERDIER *

La formation continue est désormais communément considérée comme l'un des instruments décisifs pour accompagner le changement technique et, plus largement, la restructuration de l'appareil productif français. Mais est-elle nécessairement une solution ou, plus exactement, une ressource mobilisable par tous les secteurs et toutes les catégories d'entreprises, comme le suggère le principe d'une obligation légale, alors que les uns comme les autres sont appelés à profondément évoluer ?

L'amplitude des écarts qui caractérisent l'intensité des efforts de formation réalisés par les divers secteurs légitime, si besoin était, cette interrogation. Le rapprochement des pratiques de formation professionnelle continue des secteurs, de leurs structures d'emplois et de leurs caractéristiques économiques débouche sur deux constats majeurs.

1. L'EFFORT DE FORMATION dépend d'abord de l'intensité du capital et de la qualité des emplois. Les activités les plus capitalistiques sont celles où la part des emplois d'encadrement et des catégories les plus qualifiées et diplômées, est la plus élevée. Par ailleurs, elles se caractérisent par une gestion *interne* de la main-d'œuvre où l'accent est mis sur le recrutement du personnel qualifié, la stabilité des emplois, la promotion interne et la formation continue : dans un tel contexte, cette dernière a d'abord le sens d'une sorte d'entretien, sinon d'adaptation et de valorisation, du *stock de compétences* nécessaire à l'efficacité des processus productifs.

L'attention accordée à la formation, majoritairement dispensée de façon interne et concentrée plutôt sur les personnels déjà les plus qualifiés, n'est, dans cette optique, qu'une des formes de la gestion rationnelle d'un facteur de production, modeste en coût relatif, mais dont les compétences et les performances conditionnent largement celle des équipements. Le coût, la complexité et le volume des moyens techniques mis en œuvre y accroissent les enjeux de l'intervention humaine, individuelle ou collective : la formation continue devient l'une des conditions d'exercice de responsabilités techniques d'autant plus lourdes que le capital est plus intense. Elle joue ainsi comme une modalité de complémentarité des facteurs de production.

Cette insertion de la formation dans l'économie renvoie également aux modalités de gestion de la main-d'œuvre. En effet, les relations sociales prennent leurs formes les plus institutionnalisées et la négociation collective est la plus développée dans les activités concentrées et intenses en capital. La formation apparaît d'autant plus mobilisable pour ces secteurs que seules les moyennes et grandes organisations sont à même de constituer en leur sein des organes spécifiques de formation : centres internes mais aussi services de conception et d'évaluation des actions. L'association des formes internalisées de formation continue à l'intensité capitalistique trouve ici son explication.

On trouvera une présentation complète de cette étude dans *La formation continue dans l'industrie* de J.L. Dayan, J.P. Gehin, E. Verdier in *Formation Emploi* n° 16 oct-déc 86 - *La Documentation française*.



A contrario, la faiblesse ou la passivité de l'effort de formation caractérisant nombre d'industries traditionnelles (textile, chaussures, ameublement...) relèvent également et de façon directe d'une gestion de la main-d'œuvre *par le marché du travail* : eu égard à l'instabilité des emplois et aux modes de recrutement prédominants (appel à une main-d'œuvre plutôt jeune, féminine et non qualifiée), il est logique que l'effort d'entretien et de valorisation des compétences y soit limité ou quasi nul. Ici la formation continue, conçue souvent comme une simple liquidation financière de l'obligation légale, s'associe à une importante mobilité externe, donc à une variabilité du volume de travail favorable aux ajustements de court terme, mais contraire au développement de capacités d'adaptation structurelle permettant, par exemple, d'anticiper sur le changement technique.

2. LES PRATIQUES DE FORMATION professionnelle continue prennent leur sens dans le cadre plus vaste des modes sectoriels d'ajustement économique. L'intensité de la formation n'est pas en soi une garantie contre les difficultés, ni la rentabilité immédiate une assurance de meilleure formation des salariés. L'élément déterminant est plutôt l'existence ou non d'un mouvement d'adaptation à l'environnement économique et à ses exigences de compétitivité. De ce point de vue, plusieurs types de comportements peuvent être dégagés correspondant chacun à un mode spécifique d'intervention de la formation continue dans les processus d'ajustement économique propres aux divers secteurs ou groupe de secteurs.

- *Adaptation dynamique aux contraintes technologiques dans les industries de pointe.* La nécessité d'innover en produits et en procédés est constante. Bien que le personnel y soit formé, le risque de désajustement entre le stock de compétences et les nécessités de cette adaptation structurelle est permanent. La formation continue, pour l'occurrence *complément indispensable d'un haut niveau de formation initiale*, constitue la modalité-clé d'une assurance (pas d'une

***J.L. Dayan, chargé de mission à la direction de la prévision ; J.P. Gehin, chargé d'études au CEREQ ; E. Verdier, chef du département emploi du CEREQ.**

certitude car d'autres facteurs de compétitivité interviennent sur lesquels elle n'a que peu de prise) contre ce risque. Ces industries (électronique, informatique, aéronautique par exemple) sont caractérisées par l'importance des investissements immatériels (commercial et recherche-développement notamment). Ces investissements présentent la particularité d'être très fortement incorporés dans les personnes, en tous cas la différence de nature est, de ce point de vue, évidente vis-à-vis du capital matériel : la qualité de la formation, et notamment sa composante *continue*, est déterminante pour la qualité de ce capital immatériel. Pour l'occurrence, *qualification du travail et qualification du capital sont indissociables* si la formation continue tient son rôle.

- *Recomposition du procès de production et tentative de sortie de crise dans les secteurs sinistrés.* Ces secteurs (sidérurgie, automobile, construction navale et, à un moindre degré, chimie de base) sont confrontés à la nécessité de passer d'une génération technico-organisationnelle à l'autre et ceci – si elles ne veulent pas disparaître dans des délais relativement courts maintenant – tout en conservant, malgré d'importantes réductions d'effectifs, une part significative du stock de compétences accumulées lors de la constitution de la génération précédente. Dès lors, d'instrument de promotion ouvrière dans le cadre d'une certaine cohérence économique, *la formation continue est appelée à être le complément des investissements de modernisation* en vue de parvenir à une nouvelle cohérence industrielle et économique.

- *Formation sur le poste de travail et mise à niveau dans les industries à forte qualification ouvrière.* On retrouve certains traits du cas précédent, notamment complémentarité entre investissements et formation. Mais le poids particulier des ouvriers qualifiés (près de la moitié de l'effectif en moyenne), associé à une concentration de l'effort de formation continue sur les ingénieurs et cadres, dessine une autre configuration. Alors que la gestion de la main-d'œuvre est plutôt de type externe avec un recrutement tourné vers les jeunes, il semble que le processus d'acquisition et d'adaptation des compétences passe d'abord, pour le personnel ouvrier, par la pratique traditionnelle de la formation *sur le tas* et la transmission directe des connaissances et des expériences professionnelles. Les ressources limitées consacrées à la formation continue bénéficient d'abord à l'encadrement peu diplômé, dans une logique de *remise à niveau*. Rien ne permet toutefois d'affirmer que ce type de pratiques soit à la hauteur des contraintes économiques et technologiques qui pèsent aujourd'hui lourdement sur ces activités, dans la mécanique (machines-outils, équipement industriel...) notamment.

- *Ajustement de court terme et sous-formation dans les activités traditionnelles de main-d'œuvre.* Ces industries (textile, habillement, ameublement, bois, cuir...) se caractérisent par une forte variabilité de leur demande avec l'impossibilité de la reporter sur d'autres agents économiques. Ces industries dominées, auxquelles peut être assimilé l'essentiel de la sous-traitance, s'inscrivent dans un temps économique trop court pour que la formation – consommatrice en temps – apparaisse comme une ressource mobilisable. Elle est pourtant essentielle pour assurer, là aussi, les indispensables changements technico-organisationnels. Sa mise en œuvre exige que la contrainte de temps ait pu – *a minima* – être desserrée : *modifications des relations industrielles et recours à la formation continue sont alors directement complémentaires*. Par ailleurs, la question de l'affectation finale des fonds, proportionnellement très importants, qui sont versés par les entreprises de ces secteurs aux organismes de mutualisation des dépenses de formation, est décisive : y a-t-il par cette voie adaptation collective et quels en sont les bénéficiaires principaux ?

L'intérêt principal de cette approche est de marquer le caractère incontournable d'un effort de formation continue approprié au sein de processus de transformation structurelle de l'industrie. La formation devient l'un des *instruments-clés* pour organiser et mettre en œuvre la nécessaire complémentarité des facteurs de production – travail qualifié et capital – lorsqu'un secteur passe d'une génération technico-organisationnelle à l'autre. De ce point de vue, c'est l'absence de tout effort spécifique qui fait craindre pour les performances de moyen terme dans nombre de secteurs qui restent, à cet égard, traditionnels.