

Les nouvelles pratiques de formation dans les entreprises du B.T.P., en Bourgogne

Etude financée par l'AREF-BTP de Bourgogne

Marie-Thérèse Rapiau, Guillaume Biot-Paquerot

Février 1998

Construit autour de trois parties, le rapport présente les éléments généraux ayant un impact sur l'évolution des pratiques et des consommations de formation pour les salariés des entreprises du bâtiment et des travaux publics. A partir d'enquêtes menées dans les entités de production, les auteurs indiquent l'influence des contraintes économiques sur les modalités "éclatées" de gestion de la main-d'œuvre ouvrière (75% des salariés) qui engendrent, entre autre, l'organisation des formations "intra-entreprises". Ce secteur comporte majoritairement des petites et des moyennes entités, et il marque une préférence pour les formations "opératoires", de courte durée, organisées "in situ" du chantier de manière à optimiser la transférabilité des savoir-faire au sein des équipes de travail. Au-delà des résultats, les auteurs abordent les perspectives et les enjeux pour la formation autour d'une question relative à l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Le contexte de l'étude

Les années 90 sont marquées par une réduction de l'activité économique et la raréfaction des emplois. A partir de 1992, le secteur de la construction a vécu fortement la récession des activités, la disparition des entreprises et des emplois.

Aujourd'hui, la productivité et la compétitivité sur les marchés commerciaux se sont imposées aux entreprises comme des contraintes externes mais aussi

comme des leviers d'évolution et d'adaptation. Les mutations observées se sont traduites par de nouvelles organisations du travail, par de nouveaux modes de gestion de main-d'œuvre, ceci par nécessité d'entretenir et d'accroître la flexibilité des réponses commerciales et techniques, en termes de qualité, prix et délais. Pour s'adapter et adapter la main-d'œuvre, l'entreprise a utilisé de manière différente les ressources et les mises en œuvre liées à la formation professionnelle continue des salariés de l'entreprise. Par la diversification des modalités d'utilisation des ressources financières de la FPC (formation professionnelle continue), les firmes ont essayé de rechercher des solutions adaptées à leurs besoins de compétences immédiats, mais aussi adaptables aux aléas de leur charge de travail. Aussi, le stage traditionnel dans un organisme de formation externe coexiste-t-il avec des formes de formation se déroulant dans l'entreprise : formations en cascade, démultiplication, alternance et tutorat, formations en situation de travail, apprentissage collectif lors de la conduite d'un chantier...

Les entreprises du BTP (bâtiment-travaux publics) ont subi la crise et elles éprouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles données économiques. Par nécessité, les firmes de ce secteur recherchent et s'adaptent aux marchés en recourant à des modes différents de gestion de main-d'œuvre et à des

nouvelles modalités de formation. Certes le premier souci des PME a été la survie, mais actuellement leur impératif concerne la recherche de la qualité, de la flexibilité des prestations et des services à fournir aux clients.

(Voir graphiques en page 5)

La problématique

Dans ce contexte, les PME ont recherché des solutions auprès de leurs fournisseurs, ou de leurs partenaires. Parmi eux, les prestataires de formation ont pu être amenés à suggérer des solutions de manière à “*assister les entreprises*” à sortir du marasme. “*Formation et changement*” ne sont-ils pas deux mots associés dans l’un des principaux objectifs de la FPC qui reste “*l’accompagnement du changement*”¹ ?

L’étude confiée par l’AREF BTP de Bourgogne démarre sur le constat suivant :

“Depuis 1995, nous constatons un désengagement des PME du BTP vis-à-vis de la formation : les plans de formation se réduisant, les opérations ponctuelles se font plus rares.” De nombreuses raisons sont avancées : difficultés économiques, carnets de commande difficiles à garnir, moindre disponibilité des salariés... mais parmi d’autres raisons évoquées, l’une pourrait être résumée comme suit : “l’offre de formation traditionnelle, même individualisée, répond-elle toujours à l’attente des entreprises ?”

Tant pour les entreprises que pour les organismes de formation, les notions d’évolution et d’adaptation éclairent ce constat. Aussi pour répondre à cette étude, les entreprises seront-elles interrogées sur leurs pratiques de formation et sur leurs impressions vis-à-vis des prestations de formation reçues.

La méthodologie

Pour répondre aux termes de la commande, le recours à l’enquête par entretiens a permis d’interroger les acteurs de la formation dans les entreprises en isolant les orientations politiques des dirigeants, les

réalisations ainsi que les projets concernant les plans de formation. Les enquêtes par entretien ont été réalisées dans des entreprises de taille différente mais majoritairement dans celles de 30 à 50 salariés (reflet de la moyenne régionale). Les entretiens ont concerné une soixantaine de responsables. Les analyses ont permis d’identifier les orientations des équipes dirigeantes ainsi que les pratiques et les consommations de formation.

Les principaux résultats

Le secteur de la Construction reste, malgré la crise, un important employeur de main-d’œuvre ouvrière, comme il l’a toujours été. En matière de formation professionnelle continue, ce secteur s’est toujours statistiquement positionné comme “un faible consommateur de formation pour ses salariés”... ce, bien sûr, au sens légal des dépenses. Tous les travaux d’études du Céreq (Centre d’Etudes et de Recherches sur les Qualifications), ainsi que le dernier “Bilan de l’effort de formation des employeurs en Bourgogne en 1996” (hors série *Information Travail Emploi*, DRTEFP Bourgogne, janvier 1998) confirment cette tendance sur le plan national et régional. Ce secteur s’est aussi caractérisé, entre 1970 et 1985, comme “un consommateur spécifique” des formations qualifiantes et diplômantes de niveau V organisées par l’Etat. A une époque où l’activité était plus prospère, l’importance des financements consacrés à la formation a permis de former les ouvriers de ce secteur. Aussi, lorsque la crise des années 90 frappe durement le bâtiment, les entreprises perdent leurs repères habituels et recherchent des solutions pour subsister. Actuellement, elles ressentent encore des difficultés face aux nouvelles données des marchés économiques mais aussi face à leurs modes de gestion de main-d’œuvre.

Il ne s’agit donc pas d’un désengagement des entreprises vis-à-vis de la formation de leurs personnels, mais d’une profonde mutation des entreprises pour gérer leurs hommes et la formation de ceux-ci. Au cours de la soixantaine d’entretiens menés, ainsi que lors des échanges avec les organisations professionnelles, tous nos interlocuteurs ont mentionné les profonds bouleversements des marchés économiques, et ont particulièrement insisté sur les moyens positifs

¹ Principe fondateur de la loi de Juillet 1971 concernant la formation professionnelle continue dans les entreprises.

et innovants mis en place par les firmes pour réagir. C'est en ce sens que la formation a été signalée comme *“un moyen qui permet l'adaptation des salariés suite aux mutations techniques et commerciales”*.

La place de la formation dans les entreprises

Elle ne dépend pas uniquement de la taille et de l'organisation de l'entreprise, mais est relative aux rôles politique et stratégique que lui attribuent les dirigeants. La formation reste le moyen d'accompagnement d'une stratégie globale d'entreprise, mais elle n'a d'effet que sur les ressources humaines, notamment sur les compétences. Aussi, la place de la formation s'explique-t-elle majoritairement par la considération que l'encadrement porte à la formation. Certaines petites et moyennes entreprises se sont engagées dans une véritable prospective des marchés où la formation occupe un rôle primordial pour la novation des compétences des salariés face aux enjeux des nouvelles demandes de la clientèle.

Des formations formelles et informelles

Actuellement, les entreprises ont diversifié les formes et les modalités de formation de leurs personnels. En revanche, la prise en compte de certaines de ces actions formation n'apparaît pas en tant que telle dans la définition de l'action de formation au sens de la loi. En effet, seules les dépenses portant sur des interfaces pédagogiques, que nous avons défini de *classiques* (formelles), peuvent être considérées comme dépenses de formation (formulaire n°2483). De fait, il s'agit d'un profond écart entre les définitions attribuées par les entreprises à la formation au sens large, et les OPCA (Organismes Collecteurs Agréés Paritaires) ou les organismes professionnels (guidés par l'Etat). Ainsi, le taux de participation financière est une considération à redéfinir et à élargir, afin qu'il prenne en compte le réel des consommations, correspondant à la diversité des pratiques des entreprises et de leurs fournisseurs.

Par exemple, le financement de la formation par les partenaires passe très souvent par des voies détournées, par le biais des services après-vente ou

lors d'achat de nouveaux matériels (prix incluant la formation des personnels mais non-remboursables).

Une réponse formation sur mesure

Les observations, consignées dans la partie II du rapport, permettent de dégager véritablement de nouvelles pratiques de formation tant dans leur organisation intra-entreprise que dans leurs contenus (sécurité, qualité, habilitation aux normes électriques, informatique, comptabilité, etc.). De plus, ces formations permettent aux entreprises d'accroître et d'entretenir des compétences sur leurs sites, de manière adaptée à leurs modes de fonctionnement et à leur culture plurielle. L'attente primordiale de l'entreprise réside donc **“dans une réponse formation sur mesure, en juste à temps et au meilleur prix”**.

Le caractère opératoire des formations

Les entretiens ont montré que les demandes des PME sont principalement fédérées par une **forte préoccupation de transférabilité** au sein des équipes de compagnons dans l'entreprise ou encore entre les *“anciens et les nouveaux”* de l'entreprise.

Les entreprises demandent également des formations qui soient à la fois de courte durée et qui répondent à une opérationnalité immédiate. Ces interventions prennent souvent la forme de formation sur le tas, et ne sont donc pas comptabilisées dans les statistiques de la FPC (formations informelles).

Prestations de formation ou offre de formation ?

Parler d'offre de formation ne peut concerner que l'éducation initiale générale. En revanche, les formations professionnelles, initiales ou continues, ne sont que le résultat de l'expression des besoins des entreprises, nécessitant des ajustements perpétuels. Elles ne peuvent en aucun cas constituer une offre continue de formation, compte tenu de l'adaptation constante des entreprises aux conditions du marché.

On peut noter à ce sujet que les prestataires de formations institutionnels ne se considèrent pas comme des fournisseurs au sens premier du terme. De

fait, assis sur une logique d'offre, ils ne sont pas à même de répondre à la demande des entreprises.

Depuis plusieurs années, **la formation s'inscrit dans une véritable économie de marché**, et ne permet plus de se projeter dans une logique monopolistique, uniquement guidée par l'offre. Seuls les besoins et les attentes des entreprises, dans une **dimension client-fournisseur**, permettent d'adapter les réponses formation adéquates.

Les perspectives

L'éclatement observé des différents statuts et contrats des personnels montre la difficulté à prendre en compte une problématique cohérente de formation pour une entreprise. Si la formation garde toute son importance pour l'accompagnement du personnel, des enjeux subsistent pour les entreprises. Suite à nos analyses, une véritable préoccupation concerne la **gestion des hommes**, que cela soit en termes de renouvellement (problème de pyramide des âges) qu'en termes de diversification des qualifications. La gestion des hommes doit répondre en partie à un des challenges que se fixent les responsables : "une réponse à la clientèle par une offre globale de prestations et de services". Ce challenge suppose une polyvalence des ouvriers. La deuxième préoccupation pour les patrons de ce secteur, sera de réfléchir et d'étudier les contenus des activités et des compétences de ces ouvriers définis comme "**polycompétents**". Si de nombreux travaux existent sur les changements d'organisation du travail et sur les polyvalences des ouvriers des secteurs industriels, très peu de recher-

ches ont été menées dans le Bâtiment. Pourtant, de telles études permettraient de mieux cerner le rôle et la place que la FPC pourrait tenir dans la production des professionnels de demain. Aussi, peut-on s'interroger pour savoir dans quelle mesure, comment, sous quelles formes et à quel prix, la formation pourrait contribuer à construire des profils polycompétents nécessaires aux entreprises du Bâtiment. Enfin, une des principales questions en matière de prospective concerne le comportement futur de ces PME en matière d'**investissements**. Quelles seront les priorités des PME ? ... Les investissements matériels ? ... Les investissements immatériels (les hommes) ? ... Un juste équilibre entre les deux ?

La formation professionnelle des salariés prendra une forme et une place croissante et elle dépendra du dosage de ces trois variables : la gestion des hommes, la place des ouvriers définis comme "polycompétents" et la nature des investissements.

Pour en savoir plus...

Rapiau (M.T.), Biot-Paquerot (G.)

"Les modes de gestion de main-d'oeuvre et les pratiques de consommation de formation dans les entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics en Bourgogne"

Rapport financé par l'AREF BTP de Bourgogne

Février 1998 - 84 p. 70 F port compris

Rappel des dernières Notes

98/2 Premier juillet : l'école est-elle réellement finie ?

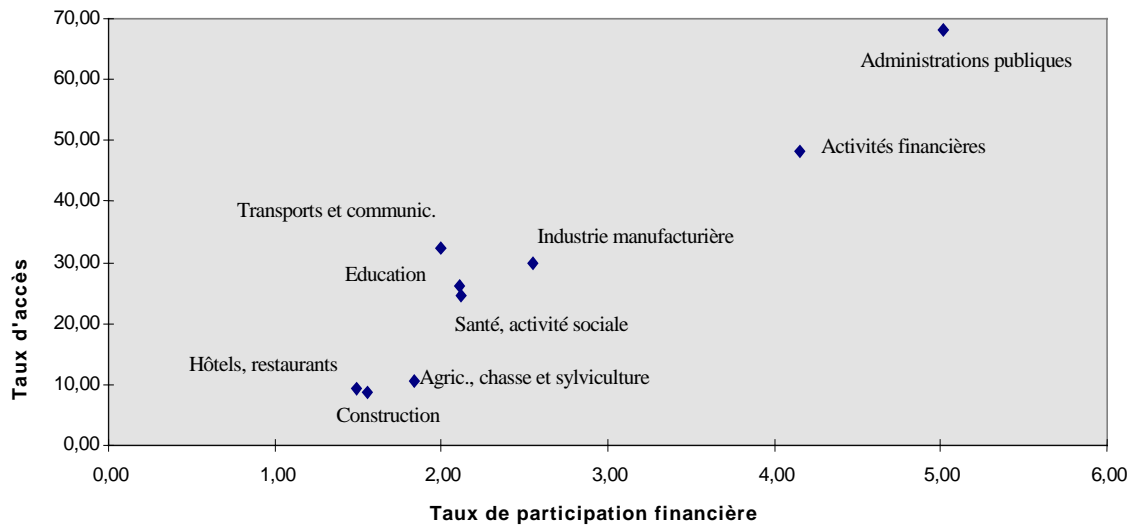
97/6 Les docteurs de l'université et les entreprises : liens et insertion

97/5 La mobilisation et la gestion des personnels enseignants dans les pays d'Afrique subsaharienne

97/4 Evaluation d'un dispositif pédagogique en lecture au Cours Préparatoire

"Les Notes de l'Irédu" est une collection à parution irrégulière - Chaque numéro peut être obtenu contre 6 F en timbres auprès du service documentation de l'Irédu (Abonnement 50 F les 10 Notes) - ISSN en cours

Liaison entre le taux d'accès et le taux de participation financière en 1995 en Bourgogne



Liaison entre le Taux de participation financière et le Taux d'accès en 1995 en France

