



La formation: une des stratégies dans le processus de création de valeur

Les changements qui s'opèrent actuellement dans l'environnement de travail n'ont pas seulement trait à la nature et au contenu des emplois, mais également à la manière dont les entreprises utilisent et mettent en valeur les compétences de leurs ressources humaines. Il en résulte des stratégies de formation spécifiques sur le lieu de travail élaborées et mises en œuvre dans le but d'élever le niveau de compétence du personnel. Les objectifs de toute stratégie de formation ont toutefois de multiples facettes, et les entreprises se dotent de programmes de formation conformes à leurs priorités et répondant à leurs besoins particuliers. Quels sont alors les facteurs de réussite d'un programme de formation? Cette question revêt une grande importance depuis que l'on a reconnu les possibilités d'apprentissage qu'offre l'environnement de travail, et du fait que beaucoup de programmes nationaux n'ont pas réussi à utiliser efficacement le lieu de travail comme lieu de formation.

Une étude empirique récente sur les programmes nationaux de formation des chômeurs de longue durée au Royaume-Uni a abouti à la conclusion alarmante qu'en fait, ce genre d'action reflétait et renforçait le processus conduisant au chômage (Wilkinson, 2001). Si l'étude ne met pas en question l'efficacité de la formation en tant que telle, elle met en relief les difficultés que pose l'adoption d'un cadre approprié pour la méthode et l'application de stratégies de formation. Il convient de noter que certaines entreprises de différentes branches investissent régulièrement des sommes substantielles dans les activités de formation. De plus, nombre de programmes nationaux tablent sur l'engagement des entreprises dans des activités de formation, dans le cadre d'un ensemble de mesures politiques destinées à s'attaquer au problème du chômage et à développer les compétences des ressources humaines (Cohen, 2003).

Formation et activités à valeur ajoutée

Plusieurs facteurs ont été considérés comme des catalyseurs significatifs de ce rôle accru des entreprises dans la formation, en particulier les changements technologiques rapides et l'application sur une grande échelle dans les pays industriels, y compris dans les États membres de l'Union européenne (UE), de systèmes de production ayant la compétence pour moteur. Dans les entreprises très performantes en particulier, on insiste sur la configuration flexible des emplois, plutôt que sur leur définition étroite, sur les équipes autonomes, sur l'innovation et sur la capacité de résoudre des problèmes. Les compétences et les connaissances des salariés sont toutefois déterminantes pour la réalisation de performances de haut niveau et la productivité. Cela permet aussi de penser que la formation n'est qu'un facteur parmi une infinité d'interactions accroissant l'efficacité des environnements apprenants.

Pourtant, un grand nombre d'indices anecdotiques laissent entendre que la formation n'est utile que si elle est conjuguée à des mesures renforçant son efficacité. Par exemple, une formation à des compétences multiples n'est pas d'une grande utilité pour améliorer la productivité, si le travail est fortement divisé et les tâches segmentées. La formation sera plus profitable si elle est combinée à une expérience de travail et pour que l'une et l'autre contribuent à l'amélioration de l'organisation de la production, une certaine participation au processus décisionnel au niveau du bureau ou de l'atelier est nécessaire. Dès lors, une action a plus de valeur si d'autres variables complémentaires sont également mises en place et, inversement, les résultats seront loin d'être optimaux si les différents éléments d'un programme d'intervention ne sont pas bien coordonnés (Ichniowski et Shaw, 2003).



Tahir M. Nisar

Assistant, School of
Management,
université de
Southampton

Les programmes de formation conçus par les entreprises ont pour objectif de garantir que les salariés apporteront une contribution efficace à la réussite de leur entreprise. Il est toutefois improbable que toutes proposent une formation, car elle implique des compromis significatifs en termes de coûts et de bénéfices. Cet article examine les déterminants de la formation pour l'organisation: les grandes entreprises équipées de systèmes technologiques complémentaires, ayant des marchés de l'emploi internes bien établis, et celles qui emploient une main-d'œuvre formée sont plus susceptibles que les autres d'adopter une stratégie de formation bien définie. La politique de l'État peut également influencer sur les micro-institutions de formation et de développement. L'influence de ces facteurs souligne la nécessité d'une analyse basée sur la valeur, afin d'aider les entreprises à prendre les décisions optimales et à faire les bons choix pour la formation.



Par conséquent, la formation devrait être considérée comme une partie d'un processus de création de valeur. Le fait de placer l'accent sur la valeur aide à définir les facteurs responsables de la réussite d'un programme de formation. Il y a création de valeur lorsque différentes parties du programme prennent appui sur un ensemble existant de capacités, et leur complémentarité est un moteur de leur interaction. Les stratégies fondées sur la valeur impliquent aussi des arbitrages, c'est-à-dire que pour mettre sur pied un programme bien coordonné, il est nécessaire de faire des choix entre de nombreuses possibilités (Porter, 1996). Dès lors que l'on pense en termes d'arbitrages, on est en mesure d'opter pour l'ensemble d'aptitudes les plus pertinentes, nécessaires pour tirer parti des complémentarités de variables interactives. Après tout, les politiques et les programmes de formation n'agissent pas dans le vide. Les exigences de formation ne sont pas les mêmes pour tous les emplois et différents secteurs opérationnels ont des structures d'emploi très différentes. De plus, les stratégies de formation approximatives sont moins enclines à rechercher systématiquement la correspondance optimale entre les besoins de formation des salariés et le meilleur moyen d'y répondre.

Déterminants de la stratégie de formation

Une grande partie des études théoriques sur la formation consiste principalement à analyser les choix des individus lorsqu'ils investissent dans l'amélioration de leurs compétences professionnelles. Cette analyse porte généralement sur la manière dont le capital humain est constitué et développé sur une période déterminée. Elle fait rarement une distinction entre les choix des individus et ceux des entreprises; elle se limite à assumer que les entreprises n'investissent que dans des types de formation spécifiques en rapport avec leurs activités, donc qui rapportent facilement (Becker, 1993). Pour leur part, les individus souhaitent investir plutôt dans des qualifications générales, qui augmenteront leur poids dans les négociations avec les entreprises. Notre attention se concentre ici sur les déterminants de la formation au niveau du lieu de travail, à savoir de l'entreprise, car cette dernière joue aujourd'hui un rôle important dans la création de possibilités apprenantes. Malgré la distinction que nous opérons entre les analyses aux niveaux du salarié, de l'organisation et

des institutions pour cerner le rôle de la formation dans le processus de création de valeur, notre objectif premier est de déterminer la capacité des entreprises à faire les choix optimaux en matière de formation.

Facteurs au niveau des salariés

Il ressort d'une observation générale empirique que les travailleurs ayant un bon niveau éducatif ont plus de chances de bénéficier d'une formation que leurs homologues relativement moins qualifiés (Lillard et Tan, 1992; Bishop, 1997). La raison avancée est qu'une formation plus étoffée leur est probablement plus profitable qu'aux autres. Pour placer cette observation dans son contexte économique, il est nécessaire d'examiner le climat actuel sur le marché de l'emploi et les pratiques salariales.

En Europe, des changements majeurs dans la demande de main-d'œuvre qualifiée sont intervenus au cours des deux dernières décennies. On peut discerner trois tendances: la première est l'augmentation des salaires et des emplois non manuels par rapport aux travailleurs manuels et, allant de pair avec elle, un élargissement du fossé entre les travailleurs non qualifiés et les travailleurs qualifiés. À l'aide des données de l'enquête sur les relations industrielles conduite au Royaume-Uni (*UK Workplace Industrial Relations Survey* (WIRS)), Chennells et Van Reenen (1997) montrent que le revenu supplémentaire associé aux qualifications a augmenté depuis le début des années 1980. La deuxième tendance, contemporaine de la première, est la diminution des emplois manuels, qui a touché de manière disproportionnée les travailleurs non qualifiés. La troisième tendance est un accroissement manifeste des inégalités de revenu dans certaines catégories de qualifications (y compris dans les emplois non qualifiés) (voir Gosling, Machin et Meghir, 1994).

Le nombre de travailleurs formés ayant dans l'ensemble augmenté, les différentiels de salaires auraient normalement dû diminuer. Manifestement, cela n'a pas été le cas (Griliches, 1996). L'argument a été avancé que l'éducation a pris de la valeur dans les périodes de changement technologique rapide, c'est-à-dire qu'un niveau éducatif plus élevé est nécessaire pour pouvoir se plier aux contraintes imposées par les nouveaux systèmes de production. Cet argument a amené un grand nombre d'auteurs à conclure



que la technologie et le capital humain sont relativement complémentaires (Kremer et Maskin, 1996; Acemoglu, 1998). Dès lors, les innovations technologiques contribuent toujours à créer une demande de main-d'œuvre d'un bon niveau éducatif et qualifiée. Dans ce sens, toute stratégie de formation basée sur la valeur devrait viser la main-d'œuvre formée, car cette dernière est plus susceptible de profiter des progrès technologiques dans le domaine de la production.

La complémentarité capital-compétence signifie aussi que l'accroissement des différentiels de salaires s'accompagnera d'une ségrégation croissante des travailleurs en fonction de leurs compétences. Autrement dit, il deviendra de plus en plus difficile pour les personnes très qualifiées de trouver un emploi dans la même entreprise que celles qui le sont peu. Dans ces conditions, la contribution économique d'entreprises archétypales comme General Motors, qui occupent de la main-d'œuvre tant hautement que faiblement qualifiée, a décliné par comparaison à celle d'entreprises telles que Microsoft et Intel, dont le personnel est beaucoup plus homogène (Kremer et Maskin, 1996). Dans cet environnement, il devient important que la formation vise tous les salariés qui ont des tâches apparentées, plutôt qu'un petit nombre d'individus sélectionnés. Étant donné que les compétences des uns complètent celles d'autres personnes occupées au même groupe de tâches, une approche intégrée de la formation est nécessaire pour accroître les capacités organisationnelles.

Dans le même ordre d'idées, les personnes qui ont un emploi à durée indéterminée profitent davantage de leur formation, parce qu'elles disposent de plus de temps pour apprendre et mettre leurs compétences en pratique. Il est donc opportun d'assurer une formation aux salariés qui restent longtemps dans l'entreprise. Bien que la contribution des salariés ayant un contrat à court terme à la vie de l'entreprise soit parfois importante, le simple fait que les compétences mises en œuvre par les environnements du travail soient homogènes signifie qu'il est plus raisonnable de se concentrer sur les salariés ayant un contrat à durée indéterminée.

Le sexe peut également jouer un rôle important dans la décision prise par l'entreprise quant aux bénéficiaires de la forma-

tion. Il est généralement admis qu'il y a davantage de probabilités que les femmes restent dans l'entreprise où elles ont débuté, ce qui permet d'envisager des plans de carrière à long terme. Il est donc optimal de former les femmes, en particulier celles dont les tâches sont complémentaires de celles d'autres personnes (Booth et Arulampalam, 1997).

Il n'est pas inhabituel d'assurer une formation aux cadres moyens ou supérieurs, en particulier au-delà de la formation de base et de la mise en route. Dans le domaine des nouvelles technologies, ou lors de l'introduction de nouveaux systèmes organisationnels, la formation s'adressera sans doute plutôt aux cadres moyens, ce qui s'explique probablement par leur fonction, qui est souvent une fonction de coordination. Ils peuvent apporter à leurs supérieurs hiérarchiques des informations sur les avantages potentiels des nouveaux systèmes, tout en organisant la formation nécessaire pour leurs subordonnés. Une formation aux nouvelles fonctions organisationnelles favorise leur contribution nette au processus de création de valeur.

Facteurs au niveau des organisations

Dans beaucoup de branches de l'industrie, des entreprises différentes recrutent des travailleurs de différents niveaux. Le secteur de la restauration en est un exemple représentatif. Par exemple, McDonald's ne recrute pas de grands chefs, alors que chez Maxim's, on n'engage pas de serveurs adolescents. Les différences systématiques de qualité des produits, conjuguées aux compétences différentes des personnels, expliquent de manière plausible pourquoi les personnels de différentes classes de restaurant ont des niveaux de compétence différents. De même, on observe une corrélation positive entre les salaires des personnes ayant des emplois différents dans une même entreprise (Abowd et al, 1999). Les secrétaires des banques d'affaires gagnent plus que leurs homologues des banques de dépôt, et ce parce que dans une banque d'affaires, le salaire de la secrétaire est corrélé à celui du gestionnaire d'actifs.

Cela amène à penser que les personnes ayant des niveaux de compétence différents sont des substituts imparfaits, et que la corrélation entre la compétence et le produit est plus grande dans certaines tâches que dans



d'autres. De ce fait, plutôt que d'occuper des personnes ayant différentes compétences, les entreprises ont tendance à se spécialiser dans un seul niveau. Cela incite à séparer les individus dans des environnements de travail différents, car la complémentarité des tâches favorise l'appariement automatique (entre semblables) (voir par exemple le cas de Microsoft). Les nouvelles technologies de l'information, en particulier, ont favorisé la tendance à la complémentarité des tâches. Des stratégies telles que les hiérarchies plates, les restructurations, les réseaux horizontaux et la constitution d'équipes, ont été conçues pour répondre à ces changements. Cela a des incidences importantes sur les stratégies de formation.

La formation nécessaire pour répondre aux besoins d'une entreprise, afin de se spécialiser dans un ensemble de compétences complémentaires (par exemple, pour acquérir la maîtrise de plusieurs compétences apparentées, comme dans le cas de divers systèmes de technologie de l'information), permet au salarié de s'acquitter plus efficacement d'une tâche particulière. Le bénéfice sera d'autant plus grand si la formation renforce l'aptitude à interpréter l'information (c'est-à-dire, si elle développe les compétences intellectuelles) liée à un ensemble de tâches donné. Il est ainsi plus facile d'acquérir des compétences multitâches. En outre, le développement et l'utilisation efficace de compétences à plusieurs niveaux exigent des stratégies complémentaires de gestion des ressources humaines, telles que la participation du personnel aux processus décisionnels et aux bénéfices, ainsi que le travail en équipe. Ces stratégies ont pour effet un aplatissement de la hiérarchie, la décentralisation des opérations et le partage des informations, qui sont maintenant entrés dans les mœurs.

La formation intraentreprise en équipes et en groupes de travail est un autre résultat de la transformation organisationnelle, en particulier dans les activités à forte intensité de compétence. Elle est axée sur des domaines tels que la qualité, le développement de produits et la flexibilité, souvent en association avec l'acquisition de compétences technologiques étendues. Dans les organisations à forte intensité de compétence, notamment dans les systèmes de fabrication flexibles, les chefs opérationnels ont de plus grandes responsabilités en ce qui concerne le développement du capital humain. La ges-

tion des ressources humaines n'est plus considérée comme le domaine réservé de la direction du personnel. Dans un environnement décentralisé comme celui des entreprises à forte intensité de compétence, elle compte essentiellement parmi les tâches clés des chefs opérationnels. La nature «multiqualifiante» des emplois est un autre trait caractéristique de ces environnements. On suppose que la qualification diversifiée est plus répandue dans les organisations à forte intensité de compétence que dans les autres. Les emplois non seulement deviennent flexibles (et exigent davantage de compétences des dirigeants et cadres), mais ils sont également destinés aux salariés d'un niveau plus bas. Par conséquent, des unités centralisées ne sont pas optimales pour la gestion de la formation, et celle-ci s'adresse aux chefs opérationnels et aux travailleurs et dépend en très grande partie de leurs réaction de retour.

Il ressort d'un certain nombre d'études empiriques que la taille de l'entreprise est un déterminant important de l'incidence de la formation (Acemoglu et Pischke, 1999). Cela se comprend, car la probabilité que les entreprises d'une certaine taille aient plusieurs activités à forte intensité technologique est plus grande. Elles doivent donc former la main-d'œuvre pour toutes ces activités. C'est la raison pour laquelle les petites entités qui font partie d'une entreprise plus grande, offriront également davantage de possibilités de formation à leur personnel que les petites entreprises autonomes.

Une autre raison possible est que les grandes entreprises font appel à un grand nombre de métiers différents et que de ce fait, elles risquent davantage d'être confrontées à une pénurie de compétences dans un ou plusieurs métiers. Il peut aussi y avoir un manque de main-d'œuvre dans certains métiers, et on peut penser que dans les entreprises concernées, il y aura davantage d'actions de formation à ces métiers. Du fait qu'une pénurie peut survenir à un moment ou à un autre, une formation est souvent proposée dans les professions de gestionnaire et d'administrateur, les métiers hautement qualifiés, les métiers manuels, les métiers manuels qualifiés, les métiers de la vente et ceux d'opérateur d'installations et de machines.

Le type d'entreprise constitue également un facteur ayant une influence significative sur le potentiel de contribution de la formation



au processus de création de valeur. Les hôpitaux et les établissements de santé comptent parmi les organisations qui risquent le plus probablement d'être confrontées à un manque de personnel qualifié. Cela vaut peut-être aussi pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que pour l'industrie du spectacle. Cette situation est due en partie au fait que les activités à forte intensité technologique demandent une formation plus poussée que les secteurs moins techniques.

Il apparaît souvent que les actions de formation sont bien plus importantes dans les entreprises établies en un seul endroit que dans celles qui ont plusieurs entités, car ces dernières ont la possibilité de muter les personnes qui possèdent des compétences et des connaissances clés. Le nombre des actions de formation peut également varier d'un secteur et d'une industrie à l'autre. Par exemple, l'agriculture, la métallurgie (y compris la construction mécanique), le bâtiment, les mines et les transports ont des besoins de formation, du fait que la probabilité d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée est plus grande dans ces secteurs qu'ailleurs.

D'autres facteurs organisationnels peuvent également avoir une influence déterminante sur les résultats de la formation. Les entreprises disposant d'un marché de l'emploi interne sont plus susceptibles de former, car les postes vacants sont souvent pourvus par recrutement interne. Le système de relations entre les partenaires sociaux peut également influencer sur les investissements dans la formation. Dans la mesure où ils encouragent les actions ayant pour effet de stabiliser l'emploi, les syndicats peuvent renforcer les incitations à former. Plusieurs autres raisons peuvent être avancées pour expliquer le lien entre les syndicats et la mise en place d'actions de formation. Les syndicats peuvent être les vecteurs d'une offre de formation équitable. En outre, plus leurs liens avec les syndicats sont forts, plus les salariés des entreprises proposant des formations sont enclins à tirer parti de ces possibilités. Quoi qu'il en soit, il semblerait qu'il existe une corrélation positive entre les syndicats et l'incidence de la formation.

Facteurs au niveau institutionnel

D'une manière générale, on considère que dans l'ensemble, une formation a davanta-

ge de chances d'être mise en œuvre si elle est prévue dans les conventions collectives et si elle peut prendre appui sur des institutions fortes, par exemple des groupements d'entreprises, des structures de coopération intraentreprise et des agences publiques de formation (Crouch, 1999). De ce fait, pour déterminer l'efficacité de la formation, on examine souvent son contexte institutionnel. De plus, la manière dont la formation est organisée, financée et mise en œuvre peut influencer sur la manière dont les rapports entre les salariés deviennent un élément important des marchés de l'emploi internes (Arulampalam et Booth, 1998). Cela influe à son tour sur les aspects institutionnels, comme les droits d'ancienneté, les systèmes d'indemnisation, les règles concernant les droits à la retraite, la réglementation ou les dispositions des conventions collectives relatives aux licenciements, qui forment les bases du développement de marchés de l'emploi internes (ou augmentent le coût du changement d'employeur). Les marchés de l'emploi internes sont un facteur de sécurité de l'emploi et offrent de ce fait au personnel en place davantage de motivations à investir dans le capital humain (par comparaison à une situation où ces garanties n'existent pas).

C'est précisément la raison pour laquelle la stabilité de l'emploi devient un indicateur important de la relation entre l'offre de formation de l'entreprise et la motivation du salarié vis-à-vis de la formation. Il est suggéré que plus le niveau des formations proposées par l'entreprise est élevé, plus l'emploi est stable. Ce constat est intimement lié à la théorie de Hirshman («se faire entendre») (1970). Une mise en garde est toutefois opportune ici : il existe également une corrélation positive entre la stabilité de l'emploi et la conception du travail, les systèmes d'indemnisation, l'évolution de carrière et les programmes de rotation emploi-formation, lesquels peuvent également être liés les uns aux autres. Il est alors nécessaire d'insister sur un ensemble de pratiques complémentaires, qui établissent un lien entre un programme de formation fondé sur la valeur et d'autres pratiques apparentées de l'organisation.

À un niveau plus large, les programmes d'enseignement et de formation devraient permettre un partage plus équitable des coûts et des avantages entre les différentes parties prenantes. L'idéal serait que les individus,



l'industrie, la collectivité, le gouvernement et d'autres acteurs de la formation prennent la responsabilité d'investir dans la formation, de manière à répondre à ce besoin particulier qu'est le développement d'une culture apprenante durable. Par exemple, c'est le souci, partagé par beaucoup, de développer cette culture apprenante, qui a amené le Danemark à faire œuvre de pionnier en adoptant une approche de la formation et de l'enseignement professionnels centrée sur l'apprenant (le plan national d'action en faveur de l'emploi a aidé à réduire le chômage de près de la moitié dans ce pays entre 1992 et 2000). Dans le même ordre d'idées, pour flexibiliser l'enseignement professionnel supérieur, les Pays-Bas ont mis sur pied récemment un système de «bons de formation»: les jeunes qui entreprennent un cursus supérieur particulier reçoivent un certain nombre de bons qui leur donnent «le droit d'apprendre», à échanger dans les établissements d'enseignement supérieur. Pour leur part, l'Autriche et le Royaume-Uni ont institué un système de compte de formation individuel. Ces mesures visent à ouvrir l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie à certains groupes de personnes sous-représentés jusqu'ici, comme les travailleurs à faible revenu et de faible niveau éducatif.

Le dialogue social et la participation ont également stimulé la croissance de nouvelles institutions, en particulier dans le domaine de l'emploi et du développement des ressources humaines. L'État, le patronat et les syndicats sont engagés dans un processus permanent d'évaluation et de réforme des systèmes d'enseignement et de formation. L'éducation et la formation tout au long de la vie pour le travail est un pivot de ces réformes. Beaucoup de pays, dont l'Irlande, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et les pays scandinaves, sont en train de mettre en place leurs propres modèles institutionnels de normes de compétence et de mécanismes de reconnaissance et de certification des qualifications (par exemple, NVQ au Royaume-Uni, AQTF en Australie, etc.).

Les stratégies d'apprentissage et de formation tout au long de la vie demandent une conception intégrée des parcours éducatifs et des parcours de formation. En Finlande, par exemple, le plan gouvernemental de développement pour la période 1999-2004 préconise, entre autres, d'aider davantage de jeunes à demander l'accès à l'enseignement

professionnel et à achever leurs études. Il envisage également d'étendre les possibilités de formation pour que les adultes améliorent leur employabilité et leur capacité à apprendre en permanence.

Cette approche permet de formuler des objectifs et des stratégies de formation à différents niveaux (pays, entreprise, institution de formation, individu, etc.). Au niveau national, le développement des ressources humaines et les objectifs de formation visent généralement à garantir que la politique et le système de formation répondent mieux aux besoins économiques et sociaux actuels. Par exemple, l'Irlande a été le premier État membre de l'Union européenne à fixer des objectifs spécifiques de réduction de la pauvreté. La réduction de la pauvreté et l'insertion sociale des groupes défavorisés, notamment des femmes, sont des objectifs explicites du développement des ressources humaines.

À l'échelon de l'entreprise, des stratégies spécifiques peuvent être élaborées dans le but d'encourager l'investissement dans le capital humain des salariés. Étant donné que la formation orientée sur la travail contribue à l'amélioration de la productivité de l'économie, qu'elle réduit les déséquilibres entre l'offre et la demande de qualifications sur le marché de l'emploi et qu'elle favorise la compétitivité internationale d'un pays, il est nécessaire de s'employer tout particulièrement à la renforcer. Une comparaison des systèmes d'apprentissage de l'Allemagne et de l'Angleterre montre que le taux de couverture, de qualification et d'achèvement de la formation est plus faible en Angleterre, ce qui contribue à une inadéquation de l'offre de compétences, qui se traduit par une productivité plus faible et de moins bonnes performances commerciales (Ryan et Unwin, 2000). Cela a poussé le gouvernement britannique à mettre en place un programme de formation orienté sur le travail intitulé *Investors in People* (Investir dans les ressources humaines).

On a aussi pu constater un abandon de la formation contrôlée par l'État, centralisée et déterminée par l'offre, au profit d'un système flexible et diversifié de formations assurées par des organismes publics et privés et par les entreprises. L'objectif est de proposer une formation répondant mieux aux besoins de l'économie et de la société et plus flexible, c'est-à-dire capable de s'adap-



Tableau 1

Les approches de la formation et leurs résultats

Approches de la formation	Stratégie	Principes de conception organisationnelle	Exemples	Mode de formation
Politique de formation autonome	Choix approximatif des instruments de formation	Conception et gestion des capacités par la planification et le contrôle	Prestations de services dans des domaines distincts (formation pour la planification de projets)	Formation 'compacte'
Approche basée sur la création de valeur	Arbitrages entre des alternatives	Coordination des ressources complémentaires (techniques et humaines) maximisant la valeur	Formation diversifiée (formation pour la planification et la réalisation de projets)	Formation continue en tant qu'élément de la stratégie de développement des ressources humaines

ter aux changements rapides de la demande. Un autre objectif est la réduction des coûts de formation et la promotion de la concurrence entre prestataires de formation. L'assurance qualité du secteur privé est également jugée capitale pour améliorer les infrastructures publiques (p. ex., écoles professionnelles, établissements postobligatoires, etc.). Par exemple, dans les années 1980, la Suède a ouvert le marché de la formation professionnelle aux prestataires privés et les a invités à participer aux appels d'offres publics. Le Royaume-Uni et les États-Unis utilisent couramment les quasi-marchés pour assurer des ensembles d'actions de formation. En élargissant la gamme des partenaires, y compris aux prestataires de formation privés, les responsables politiques espèrent offrir aux personnes actives davantage de possibilités de choix pour leur formation.

Approches de la formation

Une approche de la formation fondée sur la complémentarité de la technologie et des compétences situe l'analyse de la formation dans un contexte plus large. Elle part de l'argument que les conditions économiques et technologiques peuvent influencer les dirigeants pour qu'ils utilisent la complémentarité comme un moyen de développer un nouveau type d'approche de la formation. On considère que ces conditions leur offrent de nouvelles possibilités de combiner les nouvelles technologies et une main-d'œuvre qualifiée. Ils peuvent utiliser pour la formation un nouveau système technologique, de manière à créer les conditions d'une élévation du niveau de compétence des salariés, fa-

vorisant ainsi l'adoption de systèmes de production à forte intensité de compétence.

La formation est donc perçue comme une partie intégrante d'un ensemble complet de stratégies et de programmes de développement économique et social. Par exemple, une approche de la formation flexible, tout au long de la vie, coordonnée de manière coopérative par les secteurs commerciaux et les partenaires sociaux, est nécessaire pour soutenir les transitions à travers l'enseignement de base et vers l'enseignement post-obligatoire et la formation continue. La stratégie encourage également les gouvernements à centrer leur attention en priorité sur l'enseignement, la formation et la formation continue dans des environnements autres que les environnements traditionnels. Les possibilités apprenantes sur le lieu de travail jouent ici un rôle clé.

Dans ce contexte, la formation devient une stratégie importante, car une amélioration des capacités des salariés à interpréter les informations, à prendre des décisions et à résoudre des problèmes permet de mieux exploiter les possibilités des nouvelles technologies. Les questions à propos du rôle joué par les dirigeants et les salariés (en ce qui concerne le résultat de la formation lié au changement technologique et à l'évolution des compétences) sont primordiales. Quel est le rôle des salariés dans les décisions sur le type de formation qui sera proposé? Comment les dirigeants répondent-ils aux exigences des innovations technologiques en matière de compétences? Ou, dans quelle mesure les bases de compétence exis-



tantes des organisations déterminent-elles l'adoption de nouveaux systèmes technologiques? Il n'est possible de répondre à ces questions que si l'on considère la formation sous l'angle de la création de valeur. Un certain nombre d'entre elles sont résumées dans le tableau 1.

Conclusion

Pour produire des biens de qualité, les systèmes de production doivent souvent encourager le regroupement d'un grand nombre de tâches. Pour l'exécution de ces tâches, il faut une configuration de compétences dépassant la pratique de la spécialisation dans un emploi particulier (par exemple, dans les systèmes de production hautement performants). Ces changements, conjugués à de nouvelles innovations technologiques, signifient une augmentation significative des compétences inhérentes à la plupart des tâches. Il est donc nécessaire d'investir davantage dans la formation pour élever le niveau de compétence des salariés.

Étant donné cette complémentarité des compétences et de la technologie, il devient pertinent de considérer les décisions de l'organisation en matière de formation comme un élément de la stratégie de l'entreprise. S'il est vrai que les entreprises font leurs choix de formation en fonction de leurs objectifs stratégiques, un grand nombre d'autres contraintes jouent également un rôle très important. Ces contraintes sont liées à la fonction de production de l'entreprise, mais d'autres facteurs tels que les aptitudes du personnel, les préférences de l'organisation pour certaines compétences et connaissances, ainsi que les pratiques des marchés de l'emploi internes, sont tout aussi importants pour déterminer le rôle de la formation dans le processus de création de valeur. Comme nous l'avons observé précédemment, cette approche est particulièrement pertinente pour les entreprises d'Europe. Cet article a mis en évidence les arbitrages importants nécessaires pour aboutir à ce résultat.

Bibliographie

Abowd, J.M.; Kramarz, F.; Margolis, D.N. High wage workers and high wage firms. In *Econometrica*, 1999, 67:2.

Acemoglu, D. Why do new technologies complement skills? Directed technical change and wage inequality. In *The Quarterly Journal of Economics*, 1998, 113: 4.

Acemoglu, D.; Pischke, J. The structure of wages and investment in general training. In *The Journal of Political Economy*, 1999, 107:3.

Arulampalam, W.; Booth, A. Training and labour market flexibility: is there a trade-off? In *British Journal of Industrial Relations*, 1998, 36:4.

Becker, G. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 3e édition. Londres: University of Chicago Press, 1993.

Bishop, J. H. What do we know about employer training. In *Research in Labor Economics*, 1997, vol. 16, p. 19-88.

Booth, A.; Arulampalam, W. Who gets over the training hurdle? A study of the training experiences

of young men and women in Britain. In *Journal of Population Economics*, 1997, 10:2.

Chennells, L.; Reenen, J. V. Technical change and earnings in British establishments. In *Economica*, 1997, 64:256.

Cohen, M. G. *Training the excluded work: access and equity for women, immigrants, first nations, youth, and people with low income*. Vancouver: UBC Press, 2003.

Crouch, C. *Are skills the answer? The political economy of skill creation in advanced industrial countries*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

Gosling, A.; Machin, S.; Meghir, C. What has happened to men's wages since the mid-1960s? In *Fiscal Studies*, 1994, 15:4.

Griliches, Z. Education, human capital, and growth: A personal perspective. Document de travail NBER, n° 5426, 1996.

Hirschman, A. O. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organisation, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

Mots clés

Training needs;
cost of training;
learning;
economics of education;
work organisation;
skill development



Ichniowski, C.; Shaw, K. Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices. In *Journal of economic perspectives*, 2003, 17:1.

Kremer, M.; Maskin, E. Wage inequality and segregation by skill. Document de travail NBER, n° 5456, 1996.

Lillard L.A.; Tan, H.W. Private sector training: Who gets it and what are its effects? In *Research in Labor Economics*, 1992, vol. 13, p. 1-62.

Porter, M. E. What is strategy? In *Harvard Business Review*, 1996, 74: 6.

Ryan P.; Unwin, L. Apprenticeship in the British 'Training Market'. In *National Institute Economic Review*, n° 178, octobre 2000.

Wilkinson, D. *Changes in the wage structure and participation in education and training for young people: an analysis of the England and Wales youth cohort study.* Londres: Policy Studies Institute, 2001.