



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

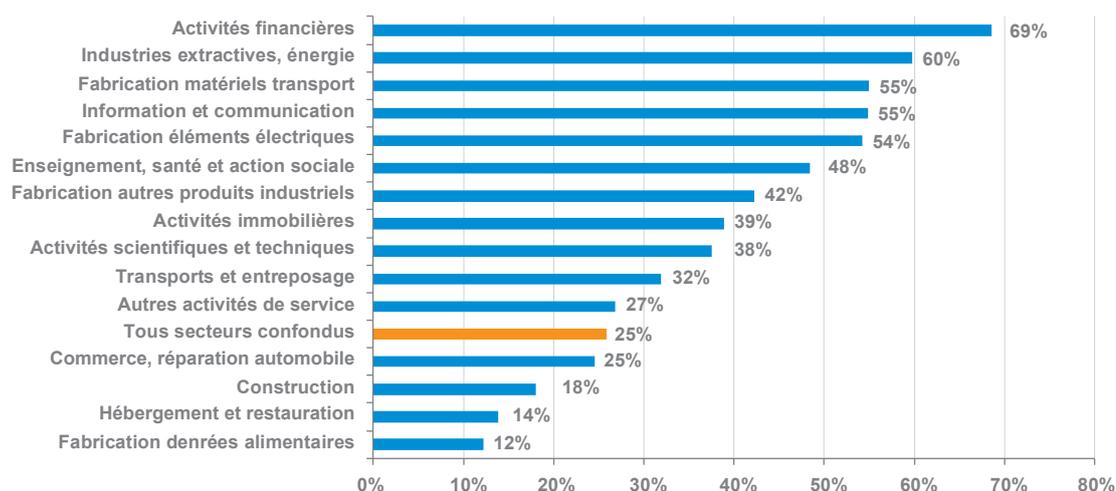
# Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?

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, passant de 32,4 % à 44,4 % entre 2015 et 2018<sup>1</sup>. La formation insuffisante des candidats et leur manque de compétences figurent parmi les motifs les plus souvent invoqués par les employeurs pour expliquer ce paradoxe. Certains travaux suggèrent ainsi que le système éducatif français ne parvient pas à répondre aux besoins du marché du travail<sup>2</sup>.

Face au décalage réel entre l'offre et la demande de travail, l'analyse ne peut toutefois pas se limiter à souligner les insuffisances des candidats. Elle doit aussi porter sur la capacité des entreprises à identifier, à mobiliser et à faire évoluer les compétences de leurs salariés<sup>3</sup>. Cette « gestion des compétences » présente en effet plusieurs avantages : elle favorise l'embauche des profils dont les entreprises ont besoin, elle permet de mieux absorber les chocs technologiques ou économiques et enfin elle accompagne les 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 qui tiennent principalement à la taille de l'entreprise et au secteur d'activité.

## Part des entreprises engagées dans une démarche systématique de gestion des compétences, par 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). 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 : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

1. Selon l'enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi.
2. Mohnen P., Garcia-Peñalosa C. et Artus P. (2014), « Redresser la croissance potentielle de la France », *Les Notes du Conseil d'analyse économique*, n° 16, septembre.
3. Desjardins R. et Rubenson K. (2011), « An analysis of skill mismatch using direct measures of skills », *OECD Education Working Papers*, n° 63, OCDE ; Ben Mezian M. (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, rapport du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, août.

**Carmelo Zizzo**

Département Travail, emploi, compétences

La *Note d'analyse* est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

## INTRODUCTION

Au cours des trente dernières années, les acteurs des champs de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'éducation ont progressivement reconnu que les concepts de « métier » et de « qualification » étaient peu opérationnels dans un contexte économique et technologique soumis à d'importantes mutations. En effet, ces concepts se caractérisent par le lien fort qu'ils établissent entre une liste de tâches à effectuer pour occuper un poste et les savoirs matérialisés par le diplôme. Ils ne demeurent donc pertinents que si les mutations du travail sont anticipées suffisamment en amont et si elles se diffusent de manière lente et homogène au sein des entreprises d'un même secteur économique. Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et par la diffusion rapide et imprévisible des innovations technologiques, la notion de « compétence » semble plus opérante, en ce qu'elle renvoie à « une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité »<sup>4</sup>.

Les exigences renouvelées et en évolution permanente de l'entreprise ne peuvent être prises entièrement en compte par l'appareil de formation piloté par l'Éducation nationale, qui ne parvient pas à s'ajuster de manière suffisamment rapide. Il revient aux entreprises de s'engager dans une démarche permettant aux travailleurs d'acquérir, de mobiliser et d'actualiser leurs compétences en milieu professionnel, en vue d'une meilleure articulation entre les besoins de l'entreprise et les compétences des travailleurs.

Parmi les outils à disposition, 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 leur environnement économique, technologique, social et juridique.

D'un point de vue théorique, la GPEC présente trois avantages principaux pour les employeurs. Premièrement, elle permet de mieux maîtriser les conséquences des chocs économiques et technologiques, qui peuvent rendre obsolètes certaines compétences au sein de l'entreprise. Comme le soulignent les rapports du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)<sup>5</sup>, la transformation numérique de l'économie et

les progrès de l'automatisation alimentent de profonds changements dans le contenu comme dans la structure de l'emploi. Ils rendent nécessaire l'acquisition par les salariés de nouvelles compétences, notamment celles que l'on nomme « sociales », « organisationnelles » ou en « résolution de problèmes » (+ 33 % entre 1998 et 2013). Les emplois d'exécution, qui consistent à appliquer strictement des consignes, ont quant à eux diminué sur la même période : ils ne représentent plus que 15 % des emplois en 2013<sup>6</sup>. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aide ainsi les entreprises à anticiper ces mutations et à faire face à une compétition mondialisée.

Deuxièmement, la GPEC réduit les difficultés de recrutement car elle permet de mieux identifier les compétences nécessaires à l'entreprise et de valoriser celles déjà présentes. C'est particulièrement vrai quand les compétences recherchées sont spécifiques. Dans ce cas en effet, le recours au marché du travail peut se révéler compliqué, voire inutile, car les demandeurs d'emploi risquent de moins investir dans l'acquisition de compétences particulières qui se révéleront peu transférables d'une entreprise à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre<sup>7</sup>.

Troisièmement, la GPEC accompagne les changements organisationnels, en facilitant leur acceptation par les 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 ces compétences sur la performance économique. Par exemple, Ferrary et Trépo (1999)<sup>8</sup> rappellent que le changement d'un modèle d'organisation du travail classique vers des systèmes de production automatisés entraîne des besoins accrus en termes de qualification, de responsabilisation, de motivation, de polyvalence du personnel et de coopération – autant de besoins qui ne pourraient pas être intégrés correctement aux processus de production en l'absence d'une bonne gestion des compétences.

Bien que le code du travail ne prévoie l'obligation de déployer une telle gestion prévisionnelle que pour les entreprises d'au moins 300 salariés<sup>9</sup>, toutes les entreprises peuvent entreprendre cette démarche. Pourtant, en dépit des multiples avantages mentionnés ci-dessus, elles s'engagent peu et de manière très inégale sur ces sujets. Cette note d'analyse a pour objectif de mieux cerner les entreprises

4. D'après la Commission nationale des certifications professionnelles.

5. Conseil d'orientation pour l'emploi (2017), *Automatisation, numérisation et emploi*, Tomes 1 et 2.

6. Le Ru N. (2016), « L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore », *La Note d'analyse*, n° 49, France Stratégie, juillet.

7. Estevez-Abe M. et al. (1999), « Social protection and the formation of skills », in *Varieties of Capitalism – An Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

8. Ferrary M. et Trépo G. (1998), « La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines », Actes du 9<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Saint-Quentin-en-Yvelines, p. 486-503.

9. 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.



qui font cet effort et d'identifier les facteurs pouvant expliquer le recours plus ou moins intensif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une entreprise donnée.

## COMMENT MESURER LA GESTION DE COMPÉTENCES ?

Les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs<sup>10</sup>. La mesure de leur diffusion effective dans les entreprises suppose donc que l'on s'accorde au préalable sur une définition de cet outil. D'après Zarifian (2005)<sup>11</sup>, 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'agirait selon ce professeur de sociologie 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, qui nous paraît le plus pertinent, une mesure du phénomène qui viserait uniquement à opposer de façon binaire les entreprises qui font une gestion des compétences à celles qui n'en font pas ne rendrait pas compte de la variété des pratiques ni 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>12</sup>.

Par ailleurs,<sup>13</sup> comme le précisent Askenazy et Grenet (2009)<sup>13</sup>, cette mesure binaire ne serait pas seulement frustrante, mais aussi peu fiable. Les dirigeants d'entreprise donnent en général des réponses d'autant plus précises que les questions posées sont simples et qu'elles appellent des réponses factuelles. En revanche, la fiabilité des réponses aux questions portant sur les relations sociales ou sur la mise en œuvre de démarches en gestion de compétences paraît plus discutable.

Pour disposer d'une mesure suffisamment robuste, qui ne simplifie pas excessivement la réalité complexe et multiforme des démarches GPEC, cette note privilégie un indicateur d'intensité de gestion des compétences. La construc-

tion de cet indicateur s'appuie sur le **Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés** (Defis), piloté conjointement par le Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) et le CNEFP (Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle). Le volet « entreprises » de cette enquête comprend en effet, pour l'année 2015, un important échantillon de 4 500 entreprises, représentatives des établissements privés de trois salariés ou plus dans tous les secteurs d'activité (hors agriculture).

À partir des travaux de Colin et Grasser (2003)<sup>14</sup>, six questions de cette enquête ont été retenues comme permettant de rendre compte de la présence d'une démarche en gestion des compétences cohérente avec la définition évoquée plus haut :

- deux questions concernent l'identification et l'évaluation des besoins de compétences. Il s'agit là d'un point clé, puisque la GPEC repose précisément sur l'identification des compétences des salariés et sur les objectifs assignés à leur développement. Ces deux éléments permettent de construire une représentation fidèle des compétences présentes ou à acquérir dans l'entreprise ;
- trois questions portent sur le lien entre les besoins de compétences et la mise en place de formations. Au-delà de la définition et du recensement des compétences, la GPEC se caractérise par une volonté forte de développer ces dernières en adéquation avec les besoins identifiés par l'entreprise et en prenant appui sur les compétences réelles des individus ;
- une sixième question a trait à la reconnaissance de la performance. Contrairement à la qualification, la notion de compétence introduit l'idée d'une responsabilisation des salariés autour d'objectifs de résultats. L'évaluation et la mesure des performances productives de l'ensemble des salariés, ainsi que la reconnaissance de ces performances par l'entreprise, sont dès lors au cœur d'une gestion des compétences.

L'encadré 1 présente en détail l'enquête et les questions mobilisées pour évaluer l'intensité de la gestion des compétences dans une entreprise donnée. L'indice ainsi construit peut assumer toute valeur comprise entre 0 et 1 et permet de répartir les entreprises selon le niveau d'intensité, du plus faible au plus fort (voir graphique 1).

10. Colin T. et Grasser B. (2008), « Les limites de la gestion par les compétences », in Amossé T. (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, « Recherches », p. 316-333.

11. Zarifian P. (2005), *Compétences et stratégies d'entreprise*, Paris, La Découverte.

12. 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.

13. Askenazy P. et Grenet J. (2009), « Les managers connaissent-ils leurs entreprises ? Les leçons de l'enquête REPONSE », *Économie et statistique*, n° 421.

14. Colin T. et Grasser B. (2003), « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et emploi*, n° 93.

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

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis), initié par le Cnepf et financé par le FPSPP, est réalisé par le Céreq et piloté conjointement par le Céreq et le Cnepf. 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 ;
- **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 cinq ans (jusqu'en 2019).

L'étude présentée dans cette note 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 l'organisation du travail, les politiques de formation et en 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 en trois catégories :

#### 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** : 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  $x_i$  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>15</sup>.

Il est donc possible de calculer un indice d'intensité de gestion des compétences au sein de chaque entreprise à partir de ces six questions :

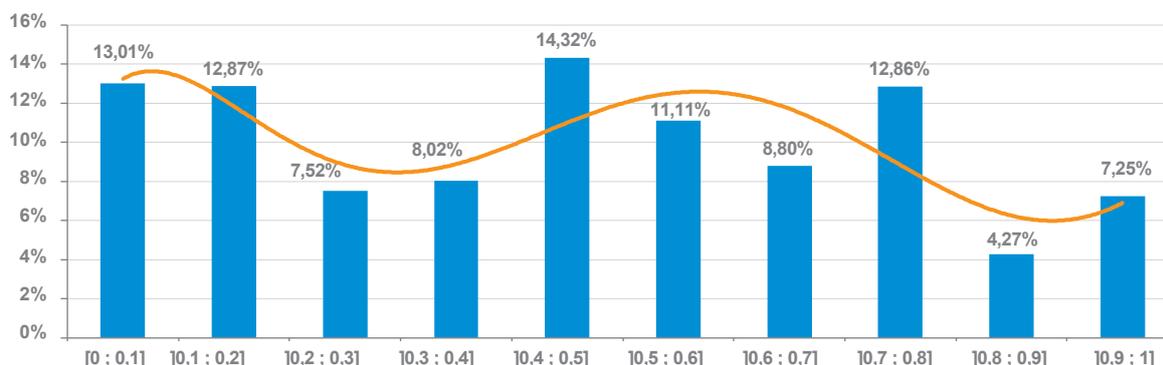
$$GPEC_i^* = \frac{1}{k_i} \sum_{l=1}^k x_{il} \quad (2)$$

là où  $x_{il}$  représente les variables explicatives  $l$  retenues dans l'analyse pour l'entreprise  $i$  et  $k_i$  est le nombre de valeurs non manquantes pour  $x_{il}$ .

15. Kline P. (2000), *Handbook of Psychological Testing* (2<sup>nd</sup> ed.), London: Routledge.



**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 : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

Pour simplifier la présentation des résultats, trois niveaux d'intensité de la gestion des compétences sont retenus pour la suite de l'analyse :

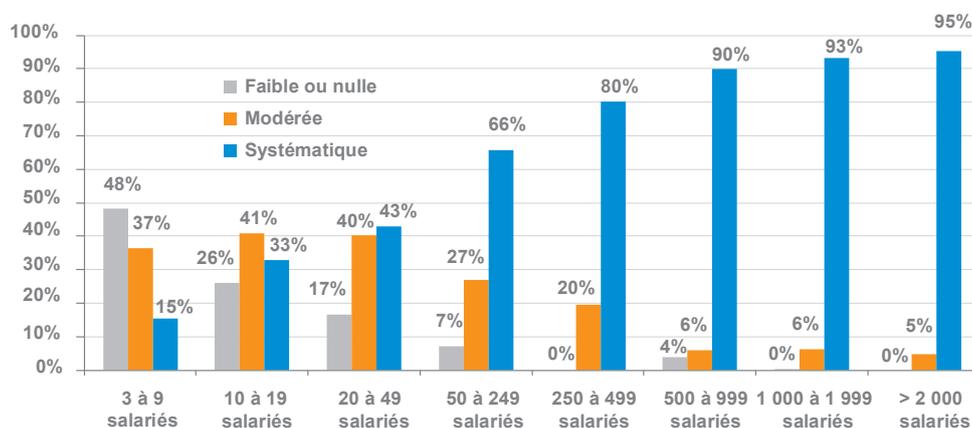
- toute entreprise dont l'indice est compris entre 0 et 0,33 inclus est considérée comme ne pratiquant pas la gestion des compétences, ou de manière *faible*. Cela concerne 38 % des entreprises ;
- toute entreprise dont l'indice est supérieur à 0,33 et inférieur ou égal à 0,67 est considérée comme pratiquant 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 comme pratiquant 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 comptant au moins 2 000

salariés s'engagent dans une démarche systématique de gestion des compétences, contre 15 % à peine pour les très petites entreprises de moins de 10 salariés (voir graphique 2). Près de la moitié de ces très petites entreprises ne font pas ou très peu de GPEC, alors qu'au-delà de 250 salariés quasiment toutes les entreprises déploient, de manière modérée ou systématique, une gestion des compétences.

Une partie de ce résultat découle par construction du contexte réglementaire : comme mentionné plus haut, seules les entreprises comptant 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 susceptibles d'expliquer ce résultat.

**Graphique 2 – Part des 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 : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

## FACTEURS EXPLICATIFS DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Afin de discerner les facteurs susceptibles d'expliquer le recours systématique à cet outil de gestion de la part des entreprises, un modèle de régression logistique ordinaire est proposé (voir 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

### 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 :*

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

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 :

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

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 rapports des cotes (odds-ratio) présentés dans le tableau 1, c'est-à-dire, pour deux entreprises  $i$  et  $l$  :

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

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>16</sup> Cela 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.

l'identification des principales caractéristiques d'une entreprise-type engagée dans une démarche GPEC systématique.

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 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 – joue positivement sur la probabilité d'un recours systématique à une gestion des compétences. 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<sup>17</sup>.

Gérer les compétences apparaît dans certaines entreprises comme un moyen de réduire les difficultés de recrutement en emplois *qualifiés*. En effet, les entreprises déclarant ce type de difficultés ont une probabilité supérieure de mettre en œuvre de manière systématique une gestion des compétences en interne. De fait, comme on l'a vu, les postes qualifiés demandent une maîtrise élevée des compétences à mobiliser. Une entreprise rencontrant des difficultés de recrutement sera ainsi davantage incitée à mettre en place une gestion des compétences en interne, pour subvenir aux manques identifiés sur le marché du travail.

En revanche, les entreprises ayant des difficultés de recrutement pour des emplois *non qualifiés* ont une probabilité inférieure de s'engager dans une GPEC systématique. Plus précisément, elles ont 1,4 fois moins de chances que les entreprises n'ayant pas ces difficultés de mettre en place une gestion des compétences systématique plutôt que faible ou modérée. On peut légitimement avancer l'hypothèse que pour ces emplois, la difficulté du recrutement ne relève pas tant de l'inadéquation entre offre et demande de travail – laquelle peut 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>18</sup>. Cette distinction dans l'origine

16. Cette hypothèse est connue sous le nom de « hypothèse des cotes proportionnelles ».

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

18. Pôle emploi (2016), « Les offres d'emploi difficiles à satisfaire », *Éclairages et synthèses*, n° 21, avril.



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

Variables testées	Estimation du rapport des cotes	Significativité
<b>Taille</b>		
10 à 19 salariés	réf.	
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 1 900 salariés	10,1208	***
> 2 000 salariés	10,1434	***
<b>Secteur</b>		
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	réf.	
<b>Évolution du chiffre d'affaires</b>		
En baisse	réf.	
Stable	1,0610	
En hausse	1,3827	***
<b>Importance de la compétitivité sur les prix</b>		
Nulle ou très faible	réf.	
Plutôt faible	1,3727	
Plutôt forte	1,6533	**
Forte	1,5498	**
<b>Importance de l'innovation</b>		
Nulle ou très faible	réf.	
Plutôt faible	1,0891	
Plutôt forte	2,2845	***
Forte	3,8173	***
<b>Difficultés de recrutement en emplois qualifiés</b>		
Oui	1,8644	***
Non	réf.	
<b>Difficultés de recrutement en emplois non qualifiés</b>		
Oui	0,7143	***
Non	réf.	
<b>Présence d'un service des RH formel</b>		
Oui	2,4411	***
Non	réf.	
<b>Présence de représentants du personnel</b>		
Oui	1,8007	***
Non	réf.	
<b>Présence de délégués syndicaux</b>		
Oui	1,3100	*
Non	réf.	

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 composé de 3 301 entreprises 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, 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 : France Stratégie, d'après Céreq-CNEFP, Defis volet entreprises, 2015

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 un rôle important sur la probabilité que l'entreprise s'engage dans une démarche GPEC. Dans certains secteurs, notamment à haute valeur ajoutée, l'investissement dans les compétences des salariés apparaît comme une condition nécessaire pour faire face aux mutations en cours. De par la nature des prestations qu'elles proposent, les entreprises de ces secteurs sont en effet davantage exposées aux changements économiques et technologiques qui travaillent l'ensemble de l'économie. L'analyse fait ressortir le résultat suivant : 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 – activités financières, immobilières, scientifiques et techniques ou liés à l'enseignement et à la santé –, ont une probabilité supérieure à la moyenne de mettre en place une gestion des compétences systématique<sup>19</sup>.

Une entreprise affichant de bonnes performances économiques au cours des dernières années est également plus susceptible de mettre en place une gestion des compétences systématique. Ce résultat peut s'interpréter de plusieurs façons. Il se peut que les bonnes performances économiques soient une condition nécessaire pour que les entreprises s'engagent de manière systématique dans une démarche de ce type : il s'agit d'un procédé impliquant des investissements financiers et humains, qui supposent une santé économique favorable. Mais il se peut aussi que le fait même de conduire une gestion des compétences systématique entraîne des résultats positifs pour l'entreprise, grâce à une meilleure adéquation entre ces pratiques de gestion et l'avantage concurrentiel recherché.

Une stratégie d'entreprise orientée vers l'innovation semble enfin constituer un des déterminants clés de la gestion des compétences. Comme le soulignent 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 stratégie axée sur l'innovation, ses pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en cohérence avec cette orientation car les compétences de ses salariés constituent un facteur clé d'innovation. Le succès d'une stratégie d'innovation ne peut en effet se passer d'une

19. 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 (voir graphique en page une).

20. Bretesché S. et Krohmer C. (2010), *Fragiles compétences*, Paris, Éditions Presses des Mines, coll. Économie et gestion.

gestion fine des compétences individuelles, qu'il s'agisse d'acquisition, de reconnaissance ou de développement<sup>21</sup>. On observe ainsi que les entreprises où 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 où l'innovation n'est pas une variable à prendre en considération.

## CONCLUSION

Alors que les difficultés de recrutement en matière d'emplois qualifiés risquent de s'accroître avec la diffusion des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle, les entreprises ont un rôle important à jouer pour améliorer l'appariement entre leurs besoins et les compétences détenues par les individus. Cette amélioration est nécessaire non seulement pour accroître la compétitivité des entreprises et de l'économie française en général<sup>22</sup>, mais aussi pour garantir l'employabilité des travailleurs. Une bonne gestion des compétences est un levier efficace pour réduire les difficultés de recrutement, et ce à double titre. En mettant l'accent sur leurs besoins en compétences plutôt que sur des profils de candidats *a priori*, les entreprises s'ouvrent un éventail plus large d'occasions de recrutement. En identifiant, en valorisant et en faisant évoluer les compétences individuelles des salariés déjà présents en leur sein, elles s'offrent la possibilité 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, tels sont les principaux facteurs déterminants dans la mise en œuvre d'une gestion des compétences par les entreprises. Ils reflètent des pratiques différenciées 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 GPEC réaffirme l'importance pour les entreprises de lier stratégie et gestion des ressources humaines et le rôle central des salariés comme facteur clé de développement et d'innovation.

Si les entreprises ont donc intérêt à s'engager dans une démarche de gestion des compétences, il convient également de les accompagner dans ce déploiement. Cela vaut surtout pour les petites et moyennes entreprises, qui ne disposent pas de services RH en interne. Cet accompagnement passe par 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 – **méthode de recrutement par simulation**, action de formation en situation de travail, etc. – permettant de mettre les compétences au cœur des procédures de recrutement, de formation et de mobilité.

Pour étayer cette vision prévisionnelle des besoins en emploi et en compétences et pour accompagner l'évolution de leurs salariés, les employeurs ont également besoin d'analyses prospectives. Par ses travaux sur la **Prospective des métiers et des qualifications**, 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 Emplois 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 et qu'elles élaborent une gestion de leurs compétences internes, gage de compétitivité mais aussi de sécurisation des parcours professionnels.

**Mots clés :** compétences, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, entreprises, recrutement, ressources humaines

21. Defelix C., Mazzilli I. et 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.

22. 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, juillet.

Directeur de la publication : Gilles de Margerie, commissaire général ;

secrétaires de rédaction : Olivier de Broca, Sylvie Chasseloup ; impression : France Stratégie ; dépôt légal : avril 2019 - N° ISSN 2556-6059 ;

contact presse : Jean-Michel Roullé, directeur du service Édition-Communication-Événements, 01 42 75 61 37, jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

## RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



@Strategie\_Gouv



france-strategie



FranceStrategie



@FranceStrategie\_



StrategieGouv

France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.