

**Gestion du capital humain par la  
formation professionnelle :  
*pratiques et perspectives dans les*  
*entreprises françaises***

Danielle Petit,  
Jimmy Feige

Université de Reims, CIRFAM

# Intérêt du sujet

## Capital humain et management

- **Pratiques RH de management : la formation du capital humain**
- **Gestion de la Formation professionnelle : adaptation à une nouvelle législation**
- = **test du concept de capital humain, qui s'appuie sur la formation des salariés (G. Becker, 1964 ; T. W. Schultz, 1961), vis-à-vis de la législation du 5 mars 2014 concernant la « Formation Professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale »**

# Intérêt du sujet /Objectif de la recherche

- Gestion du capital humain par la formation professionnelle : pratiques et perspectives dans les entreprises françaises
- Capital humain, niveaux individuels et collectifs et législation de 2014 en France
- ➔ ***Nous proposons d'étudier les évolutions de gestion du capital humain en partant d'enquêtes récentes provenant d'organismes publics (INSEE, DARES, CEREQ).***
- ➔ ***Nous étudions ici la formation professionnelle***

## Notre étude portera sur :

- les engagements récents des entreprises françaises dans la formation
  - les nouveaux moyens donnés par la loi de 2014
- = **Meilleure compréhension / innovations législatives pour inciter à un management renouvelé du capital humain ; préciser les conditions /mise en œuvre.**

# I - ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DANS LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN (1/4)

## I.1 - Un financement des entreprises petites et moyennes sans réelle stratégie :

- Disparition de l'obligation légale depuis 2015 et interrogation sur le comportement des PME : Passage d'une « obligation de payer » à une « obligation de former » ? (Rapport Cherpion G., Gille J.P., 2016).
- = *Est-ce que ces entreprises vont davantage considérer que la formation est une dépense d'investissement plutôt qu'une contrainte comptable et administrative ?*
- Une enquête du CEREQ (2016) portant sur 4 500 entreprises, représentatives des entreprises privées de trois salariés ou plus dans tous les secteurs d'activité (hors agriculture), indique que pour les entreprises < 500 salariés, l'objectif **le plus important** est « *répondre aux exigences réglementaires* »

# I - ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DANS LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN (2/4) \_

*PRINCIPAUX OBJECTIFS DES FORMATIONS FINANCÉES PAR LES ENTREPRISES  
FORMATRICES EN 2014 SELON LEUR TAILLE (CEREQ, 2015)*

de 10 à 19 salariés	de 20 à 49 salarié	de 50 à 249 salariés	de 250 à 499 sal.	de 500 à 1999 sal	2000 sal. et +	Ensemble	Objectifs de la formation
1	1	2	3	3	3	2	Pour favoriser les mobilités
8	9	7	3	5	3	8	Pour récompenser, fidéliser,
10	10	11	15	9	6	10	Pour favoriser la flexibilité
8	6	6	3	2	3	7	Pour obtenir un label de qualité
34	38	31	25	18	15	34	Pour respecter la réglementation
23	21	30	34	51	58	24	Pour accompagner le changement
16	15	13	17	12	12	15	Pour de nouvelles pratiques

# I - ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DANS LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN (3/4)

## I.2 - Un Compte Personnel de formation : quels risques de mobilité ?

- La loi de 2014 attache le droit de se former à la personne : objectif principal du compte personnel de formation (CPF), est ce un risque pour l'employeur / le salarié formé peut-il choisir la mobilité chez les concurrents ?
- Pour G. Becker (1964) (Somaya, Williamson, Lorinkova, 2008) le risque de mobilité est limité par la **spécificité des formations**
- Pour Campbell, Coff, Kryscynski, (2011) **la spécificité des formations n'est pas suffisante pour limiter la mobilité, il existe des conditions** liées :
  - à la valeur d'échange du capital humain
  - aux contraintes de mobilité de l'offre (les facteurs qui influencent les travailleurs à rester dans leur entreprise d'origine)

➔ *nécessité d'étudier les conditions de management pour constituer un CH collectif favorable à la compétitivité de l'entreprise.*

# I - ENGAGEMENTS DES ENTREPRISES DANS LA FORMATION DU CAPITAL HUMAIN (4/4)

## RÉPARTITION DES DOSSIERS DE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION À LA FIN DE 2015 (INSEE)

Origine du Financement		Demandeurs d'emploi		Salariés		Total	
		dossiers	%	dossiers	%	Dossiers	%
FPSP		254 003	56,00%	52	0,20%	254 055	52,10%
Pôle Emploi		72 062	15,90%	8	0,00%	72 070	14,80%
Régions		120 986	26,70%	328	1,00%	121 314	24,90%
OPCA		4 394	1,00%	18 047	53,90%	22 441	4,60%
OPACIF		642	0,10%	5 162	15,40%	5 804	1,20%
Employeur		41	0,00%	6 246	18,70%	6 287	1,30%
Titulaire		1 138	0,30%	3 246	9,70%	4 384	0,90%
AGEFIPH		141	0,00%	21	0,10%	162	0,00%
Autres		348	0,10%	345	1,00%	693	0,10%
( Source INSEE)		453 755		33455			

## II - LES INNOVATIONS EN COURS DANS LE MANAGEMENT ET LES CONDITIONS DE VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN (1/5)

### II. 1 - Les innovations imposées par la législation de 2014 :

#### Les innovations dans le management individuel :

- Les entreprises qui n'ont pas de stratégie / constituer du CH par la formation, développent le moins de dispositifs et d'outils de formation (CEREQ).
- Avec le Compte Personnel de Formation, on tend à l'autonomie du salarié et à l'« individualisation de la formation » ou « formation individualisée » mais encore peu de création de compte formation par les salariés
- = **innovation dans l'information /entretien professionnel généralisé ; dans toutes entreprises et pour tout salarié. Tous les 6 ans, il donnera lieu à un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel**



## II - LES INNOVATIONS EN COURS DANS LE MANAGEMENT ET LES CONDITIONS DE VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN (2/5)

### II.1 - Les innovations imposées par la législation de 2014 :

#### - Les innovations dans le management individuel :

	Cours et stages	Formations en situation de travail (FEST)	Rotations sur postes de travail	Conférences et Séminaires	Périodes d'auto-formations	Formations en ligne (e-learning)
10-19 salariés	61	55	19	27	23	16
20-49 salariés	74	69	24	34	25	23
50-249 salariés	82	79	32	49	32	34
250-499 sal.	89	83	37	65	33	49
500-1999 sal.	92	87	37	70	45	61
2000 sal. Et +	97	87	35	76	53	79
<b>Ensemble</b>	<b>69</b>	<b>64</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>22</b>

## II - LES INNOVATIONS EN COURS DANS LE MANAGEMENT ET LES CONDITIONS DE VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN (3/5)

### II.1 Les innovations imposées par la législation de 2014

#### Les innovations dans la gestion collective du capital humain :

- Constat de l'absence de gestion de la formation : pour certains secteurs et taille (CEREQ).
- = ***nécessaire de trouver certains moyens pour permettre une gestion réelle de la formation en dehors de l'entreprise.***

#### La législation de 2014, donne explicitement aux OPCA le rôle :

- ➔ d'assurer un « service de proximité aux TPE-PME » pour améliorer l'information et l'accès à la FP
- ➔ de veiller à la « qualité des formations » dispensées par ces entreprises.
- = **De sérieuses modifications de gestion peuvent être faites / ingénierie de la formation / soutien d'organismes extérieurs**  
**Ces innovations doivent être désormais appréciées / constitution du capital humain collectif**

## II - LES INNOVATIONS EN COURS DANS LE MANAGEMENT ET LES CONDITIONS DE VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN INDIVIDUEL (4/5)

### II.1 Les innovations imposées par la législation de 2014 :

#### - La gestion collective du capital humain :

Attentes des entreprises vis-à-vis de leur OPCA selon leur taille (Source : CEREQ)

	Un appui dans l'évaluation des compétences ou des besoins de formation	La proposition d'une offre de formations	La proposition d'outils pour construire un plan de formation	Un soutien financier	Un conseil en ingénierie financière ou juridique	Des infos sur la politique des formations de la branche
10-19 salariés	52	64	49	87	25	56
20-49 salariés	54	66	56	90	32	64
50-249 sal.	49	62	59	93	47	75
250-499 sal.	45	56	49	97	71	83
500-1999 s	38	52	53	95	80	88
2000 sal et +	27	42	34	96	75	84
<b>Ensemble</b>	<b>51</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>89</b>	<b>32</b>	<b>62</b>

## II - LES INNOVATIONS EN COURS DANS LE MANAGEMENT ET LES CONDITIONS DE VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN (5/5)

### II.2 Les conditions de constitution d'un capital humain collectif :

- Capital humain /« attributs psychologiques des individus » « transformé par des processus au niveau de l'entreprise »
  - Capital Humain / capacité de rassembler un « engagement collectif affectif »
- = **Le management de la formation qui suscite l'engagement des salariés comporte selon une étude CEREQ (n°279 ; 2010)**
- des « opportunités de formation »
  - des « espaces de participation démocratique »

## CONCLUSION

### **Législation de 2014 et ses innovations apportent :**

- Risque de perte de CH : peu avéré malgré l'existence du CPF
- De nouveaux moyens en information /autonomie et motivation des salariés.

**→ Le concept de CH en Ressources Humaines n'impose pas un modèle de management des hommes, il pose des conditions de mise en œuvre des formations.**

**= étude préparatoire pour une enquête auprès de managers en RH**

- *stratégie de formation ;*
- *types de management individualisés ou non ;*
- *mises en œuvre techniques.*