

Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne

Saïd Hanchane et François Stankiewicz*

L'économie de la formation continue restait un champ peu exploré. Les auteurs ambitionnent ici de refonder cette discipline. Ils dépassent l'approche de la théorie du capital humain, fondée sur les relations bilatérales entre salariés et employeurs. Ainsi, ils intègrent l'entreprise dans l'analyse, en identifiant les contextes organisationnels de la formation.

Certaines questions soulevées par l'analyse de la formation paraissent transversales aux différentes approches disciplinaires. Ainsi praticiens et chercheurs, quelle que soit leur appartenance, sont confrontés à deux interrogations majeures : quels sont les effets (observés ou attendus) de la formation ? Qui en supporte ou doit en supporter le coût : le salarié lui-même, l'entreprise et/ou les pouvoirs publics ?

En réponse à ces interrogations majeures concernant la formation, la Théorie du capital humain (TCH) propose un ensemble de concepts et de propositions. Née dans les années 1960, elle demeure (nonobstant les changements intervenus depuis lors dans le contexte macroéconomique) le paradigme dominant en sciences économiques. Les effets de la formation y sont analysés au travers de leur impact sur la productivité et le salaire, lequel est conceptualisé comme l'expression du « taux de rentabilité » du capital. Par ailleurs, la contribution au financement de la formation dépend crucialement, dans la TCH, du caractère plus ou moins transférable des nouvelles compétences acquises par l'« investissement » en formation.

Nous proposons une nouvelle démarche, « l'approche organisationnelle » de la formation qui rompt avec certaines hypothèses privilégiées par la théorie du capital humain. Alors que celle-ci analyse les choix de formation continue dans le cadre de la négociation bilatérale employeur-salarié, l'approche organisationnelle propose d'introduire, dans l'analyse, l'entreprise

* Saïd Hanchane est ingénieur de recherche (Céreq-Lest), il est responsable du secteur Éducation, Emploi et Croissance à l'Idép (Institut d'économie publique) et coresponsable, avec Pierre Béret, de l'axe Éducation, Formation et Accès au marché du travail au Lest (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail). Il a coordonné deux numéros de la revue d'Économie Publique (2001-2002) sur l'« Efficacité des systèmes éducatif et de formation ». Il a récemment publié, avec Marion Lambert, (2003) « La variété des pratiques de formation : Usages et enjeux », *Formation Emploi*, n° 81, 2003. Avec Arnaud Dupray, « Modalités de participation à la formation continue et effets sur la carrière salariale », dans *Regards Pluriels sur la formation continue*, De Boeck, 2003.

François Stankiewicz est professeur de sciences économiques à l'université de Lille 1 et membre du CLERSÉ (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques)-CNRS (Unité mixte de recherche 8019). Il est codirecteur du Centre régional associé au Céreq de Lille, responsable du DESS Management des ressources humaines, et consultant. Ses publications les plus récentes portent sur l'« Économie des ressources humaines » (Collection « Repères », La Découverte), les compétences (« Des compétences de la firme aux compétences des salariés », *Revue d'Économie industrielle*, 1^{er} trimestre 2003) et sur l'adaptabilité aux changements (« Productivité ou "valorité" du salarié ? », *Travail et Emploi*, juillet 2002 ; « Travail, progrès technique et valorité différentielle », *Revue d'Économie Politique*, n° 1, 2004).

comme structure hiérarchisée d'emplois. Cette posture analytique apparaît justifiée dès lors que l'hypothèse d'interdépendance des contrats bilatéraux est vraisemblable. En d'autres termes, on a des raisons de penser que les possibilités de formation offertes par l'entreprise à certains salariés ne laissent pas inchangée la situation des autres membres de l'organisation. En se plaçant à ce niveau, on se donne les moyens de mieux analyser l'interdépendance des trajectoires individuelles, en rapport avec la politique de formation de l'entreprise.

Cette référence à l'entreprise comme organisation a aussi pour conséquence d'expliquer l'impact salarial et le financement de la formation par le « contexte organisationnel » dans lequel celle-ci s'inscrit : selon par exemple que la formation accompagne un recrutement, une promotion, une reconversion interne ou externe... Ici aussi, l'approche est donc différente de la TCH qui, au travers de l'opposition formation générale/spécifique, privilégie le critère de la transférabilité de la formation.

L'analyse utilisera les données originales de l'enquête « Formation continue 2000 », complémentaire à l'enquête Emploi réalisée en mars 2000¹. La démarche suivie sera la suivante : après avoir présenté les hypo-

¹ L'enquête a été menée auprès d'individus qui ont été interrogés, sous forme d'entretiens en face à face, sur les formations suivies au cours de leur vie active, en distinguant plusieurs périodes (Fournier et alii, 2002). Quatre types de formations ont été observés : les stages et cours de formation, conférences, séminaires, les FEST (formations en situation de travail), l'auto-formation et les contrats de formation en alternance. Voir Hanchane et Lambert (2003).

thèses de base de la TCH, on examinera les problèmes soulevés par l'analyse du « marché organisationnel » de la formation, puis on montrera l'importance du contexte organisationnel pour l'analyse du financement et des effets salariaux de la formation.

LA FORMATION CONTINUE SELON LA THÉORIE DU CAPITAL HUMAIN

En matière de formation en cours d'emploi (qu'on désignera aussi par le terme usuel de « formation continue »), la théorie du capital humain constitue le paradigme de référence, pour les économistes du moins. Il est donc essentiel de préciser l'apport de Gary Becker et des modèles post-beckeriens.

Hypothèses de la théorie du capital humain

Les points centraux de l'analyse paraissent les suivants :

1) La formation suivie par un travailleur augmente sa productivité. L'investissement dans la formation est toutefois soumis à la loi des rendements décroissants. Les gains de productivité induits par une augmentation marginale des dépenses de formation sont de plus en plus faibles. L'investissement optimal est atteint lorsque l'avantage que procure la formation (la valeur du supplément de productivité) compense juste le coût de la formation additionnelle. Au-delà, un supplément de formation coûte plus qu'il ne rapporte (celui-ci ne devrait donc pas être satisfait).

2) Puisque la formation est coûteuse, la question se pose de savoir : *qui paiera ?* le travailleur et/ou l'employeur (mais également l'État ou d'autres instances collectives dont on fera ici abstraction). L'exigence du financeur est de pouvoir « récupérer sa mise », c'est-à-dire tout ou partie des gains de productivité créés par la formation qu'il aura complètement ou partiellement financée. Or cette exigence n'est pas *a priori* garantie. Par exemple, le travailleur peut quitter l'entreprise à la fin d'un stage que celle-ci aura financé. Dans ce cas, l'entreprise se trouve spoliée du rendement de la formation qu'elle n'a pas la possibilité d'amortir. De manière symétrique, un salarié peut investir dans une formation et être licencié. Parfois, face à ces risques, personne n'est prêt à financer la

Encadré 1

Les principes beckeriens de financement de la formation

Distinguons deux périodes (1 et 2) : la formation est délivrée au cours de la première période et on suppose qu'elle est mise en œuvre au cours de la seconde. Pour démontrer que la firme n'a aucun intérêt à financer de la formation *générale*, on raisonnera *a contrario*.

Supposons que la productivité (P) du travailleur ait été portée à 100 à la suite de la formation (soit $P_2 = 100$) et que cette dernière a été financée à raison de 20 par la firme formatrice. Ceci implique qu'au cours de la première période (celle où a eu lieu la formation), le travailleur ait reçu plus qu'il n'a produit tel que par exemple $P_1 = 40$ et $W_1 = 60$ (où P_1 et W_1 sont respectivement la productivité et le salaire au cours de la première période).

Pour récupérer sa mise (en faisant ici abstraction de l'actualisation), la firme formatrice, qui a dépensé 20 au cours de la première période, doit pouvoir récupérer 20 au cours de la seconde période, c'est-à-dire rémunérer le travailleur au taux 80 alors que sa productivité est de 100 (tel que $W_2 = 80$ et $P_2 = 100$). Or cela est impossible *en concurrence pure et parfaite* car le travailleur peut obtenir auprès des firmes concurrentes un salaire égal à 100 qui équivaut à sa productivité. Bref, le *turnover* n'étant pas contrôlable, la firme s'abstiendra de financer de la formation générale. Celle-ci devra donc être intégralement financée par le travailleur. On aura, dans ce cas, W_1 inférieur à P_1 et W_2 égal à P_2 sous la contrainte que le total des salaires ($W_1 + W_2$) excède celui qui aurait été obtenu en l'absence de formation.

Dans le cas d'une formation *spécifique*, le cofinancement, plutôt que le financement intégral soit par le travailleur, soit par l'entreprise, a pour but de se donner mutuellement des garanties dans le but de minimiser le turnover.

Raisonnons *a contrario*. Supposons que la firme a *intégralement* financé la formation spécifique. Pour récupérer sa mise, elle ne devra donc pas octroyer d'augmentation de salaire à l'issue de la formation. Puisque le travailleur peut obtenir le même salaire ailleurs, il n'est pas incité à rester dans l'entreprise. De même, un financement *intégral* par le salarié le rendrait vulnérable : en cas de chute temporaire de l'activité, la firme n'hésitera pas à le licencier car peu lui importe l'amortissement d'un investissement qu'elle n'a pas contribué à financer. Bref, la firme et le salarié ont intérêt à cofinancer la formation spécifique.

formation. Il en résulte un « sous-investissement » (par rapport au niveau optimal désirable) et *in fine* un manque à gagner pour la collectivité.

3) Cette question du contrôle des externalités de la formation (qui vise à empêcher que la formation financée par l'entreprise ne bénéficie à d'autres firmes) constitue la problématique de base de Becker (1964) et plus généralement de la TCH, du moins en ce qui concerne la formation en cours d'emploi². Pour analyser ce problème, la TCH se place au niveau de la relation bilatérale entre un travailleur (considéré

isolement) et l'employeur de la firme formatrice ; elle suppose, par ailleurs, l'existence d'un environnement composé d'entreprises concurrentes dans lesquelles la formation reçue est plus ou moins transférable.

Cette hypothèse revient en pratique à considérer qu'une firme composée de n salariés peut être décomposée, sans préjudice pour l'analyse, en n firmes comportant chacune un seul salarié. Cette représentation de la firme comme ensemble additif de contrats bilatéraux indépendants, bien qu'elle ne soit pas revendiquée ni justifiée par la TCH, détermine crucialement son approche. Ce point doit être souligné dans la mesure où l'article propose de rompre avec cette hypothèse.

4) Pour Becker, qui se réfère à un univers de concurrence pure et parfaite (caractérisé notamment par

²La problématique est, en effet, différente pour l'éducation (*schooling*) que Becker (1964) oppose à la formation en cours d'emploi (*on-the-job training*).

une information complète et des firmes offrant des produits non différenciés), la solution au problème des externalités de la formation continue passe par le choix de ses modalités de financement. Son analyse oppose les types polaires suivants : la formation *générale* qui augmente la productivité du travailleur dans la firme formatrice mais aussi dans les autres firmes, et la formation *spécifique* qui n'augmente la productivité du travailleur que dans la firme formatrice. La première est totalement transférable, tandis que la seconde est complètement intransférable. Dans ce cadre, les investissements seront optimaux si le travailleur finance intégralement la formation générale et si l'entreprise et le travailleur cofinancent la formation spécifique. Une démonstration simple de ces deux principes est fournie dans l'**encadré 1**.

Concurrence imparfaite et critique des principes beckeriens

« *c'est parce que la concurrence est imparfaite [...] que les firmes financent ce qui semble être de la formation générale* »

être de la formation générale.

L'explication est simple, du moins dans son principe général. Supposons que la productivité acquise à l'issue d'une formation *générale* soit de 100. En concurrence pure et parfaite, le salarié pourrait obtenir ailleurs un salaire égal à 100. Il en va différemment dans un univers de concurrence *imparfaite* : alors que sa productivité est de 100 dans la firme où a eu lieu la formation, le travailleur ne pourra obtenir ailleurs, disons pas plus de 70. Le sachant, la firme formatrice pourra ne lui octroyer qu'un salaire de 71 (alors que sa productivité y est de 100) sans craindre que le salarié ne quitte l'entreprise. Ce faisant, la firme récupère 29. Elle est donc en mesure de contribuer, à hauteur de cette somme, au financement de la

La réfutation des principes beckeriens n'a pas consisté à mettre en défaut le raisonnement du Prix Nobel, mais à abandonner ses hypothèses de référence : c'est parce que la concurrence est *imparfaite* (et non pas pure et parfaite) que les firmes (autant, sinon plus que les salariés) financent ce qui semble

formation. La différenciation des modèles théoriques réside dans la nature des variables explicatives de la « rente » ayant pour origine l'écart entre productivité acquise par la formation et salaire exigible ailleurs (Acemoglu et Pischke, 1999a ; Booth et Bryan, 2002). Sans souci d'exhaustivité, on évoquera trois voies d'analyse explorées par la littérature :

– *Les asymétries d'information* : l'idée est que la firme formatrice détient des informations (privées) que ne possèdent pas les firmes concurrentes, qu'il s'agisse du contenu de la formation reçue (Katz et Ziderman, 1990 ; Chang et Wang, 1996) ou de la qualité intrinsèque des travailleurs (Acemoglu et Pischke, 1998).

– *Le pouvoir de monopsonie de la firme* qui, dans un cas limite, peut être la seule à « acheter » certains savoirs³. Les savoirs reçus ne sont, en effet, qu'exceptionnellement transférables à 100 % (la formation générale au sens de Becker est un cas particulier). En pratique, la formation est plus ou moins transférable compte tenu de l'hétérogénéité des firmes et de leurs processus de production (Stevens, 1994). Dans le même ordre d'idées, les opportunités extérieures correspondant *strictement* à la formation reçue peuvent être considérées comme limitées ou incertaines, ce qui conduit les salariés formés à accepter une rémunération inférieure à leur productivité (Acemoglu et Pischke, 1999b). Bref, les situations considérées traduisent le pouvoir (inégal) de monopsonie de la firme formatrice, seule à « acheter » une part (plus ou moins grande) des savoirs.

– *Des contraintes limitant les valeurs possibles du salaire* comme le salaire minimum ou les accords négociés avec les syndicats peuvent également, sous certaines conditions, inciter les firmes à financer de la formation générale (Booth et Chatterji, 1998 ; Loewenstein et Spletzer, 1998...). Le resserrement de la hiérarchie des salaires entre qualifiés/non-qualifiés joue dans ce sens (Acemoglu et Pischke, 1999b).

L'introduction de l'organisation comme collectivité de salariés affectés à des emplois déterminés, modifie, pour une part, l'approche des problèmes de formation.

³ Le « monopole » et le « monopsonie » sont, dans l'analyse économique, des types de marché qui constituent des situations-limites où un seul et unique agent vend (monopole) ou achète (monopsonie).

LE MARCHÉ ORGANISATIONNEL DE LA FORMATION

Alors que les modèles de la Théorie du capital humain situent l'analyse de la formation au niveau de la relation bilatérale entre un employeur et un salarié considéré, on prend ici pour cadre le marché organisationnel de la formation, en insistant sur les ajustements entre offres et demandes au sein de l'organisation.

Le marché organisationnel de la formation comme projet théorique

Le marché organisationnel de la formation est défini comme la rencontre, au sein de l'entreprise, des offres et des demandes de formation. Le fonctionnement de ce « marché », en raison même de ses particularités, soulève plusieurs questions théoriques :

– *Quels sont les déterminants des offres et des demandes de formation ?*

Pourquoi varient-elles en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité ? En quoi sont-elles influencées par la transformation des emplois (*job turnover*) et la mobilité des salariés (*labor turnover*) ?, etc.

– *Quelles sont les procédures d'identification des offres et des demandes de formation ?*

La TCH crédite les agents (capables d'évaluer les gains de productivité induits par la formation) de puissantes facultés de perception et d'analyse. En pratique, l'information est *limitée*, et pour tenter d'identifier les besoins, les entreprises utilisent différentes procédures (plan de formation, bilan de compétences, entretien d'évaluation...). Certains moyens de la rationalité procédurale sont-ils plus efficaces que d'autres ? L'existence d'un responsable formation a-t-elle un effet propre à cet égard ?, etc.

– *Quels sont les mécanismes d'ajustement entre les offres et les demandes de formation désirées ?*

Cette question en recouvre plusieurs. À défaut d'une régulation par le prix, quels sont les modes de coordination qui aboutissent aux formations satisfaites ? Quelles sont les demandes non satisfaites et de quoi dépend le rationnement éventuel de l'offre de formation ?...

Sur toutes ces questions, il existe des matériaux importants, quoique diversement mobilisés dans une

perspective théorique. L'enquête FC 2000 en apporte d'autres, intéressants par leur dimension statistique. Les deux aspects traités ci-dessous concernent *l'ajustement* entre offres et demandes au sein de l'organisation.

L'équilibrage entre offres et demandes de formation

La fréquence statistique des formations imposées selon l'enquête FC 2000

La rencontre des offres et demandes de formation au sein de l'entreprise aboutit à ce qu'une partie d'entre elles soit satisfaite. On s'attend à ce que les offres et les demandes qui, pour les protagonistes, comportent un mutuel avantage, soient effectivement réalisées. Il s'agit là d'une forme d'ajustement tout à fait conforme à la *logique marchande*⁴. Toutefois, l'enquête FC 2000 met également en évidence une autre forme de coordination, mise en exergue par certains économistes des organisations : le *pouvoir hiérarchique ou la relation d'autorité* (Coase, 1937 ; Simon, 1951 ; Williamson, 1975). L'enquête FC 2000 révèle, en effet, l'ampleur des formations *imposées* par l'entreprise aux salariés.

Ainsi, à la question « *Au cours des 14 derniers mois [de janvier 1999 à février 2000], votre employeur vous a-t-il imposé les formations que vous avez suivies ?* », 52 % répondent « *Non, aucune* », 38 % « *Oui, toutes* » et 10 % « *Oui, certaines* ». L'importance des formations imposées est significative, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle⁵. Elle est toutefois variable selon ce qu'on appellera le « *contexte organisationnel* »⁶.

⁴ Le marché est en effet censé accroître le bien-être des échangistes. Dans le cas présent, la formation est supposée satisfaite parce qu'elle augmente *tout à la fois* l'utilité du salarié et le profit de l'entreprise.

⁵ La part des salariés formés affirmant avoir été totalement (« *oui, toutes* ») ou partiellement (« *oui, certaines* ») forcés décroît comme suit : 56 % pour les ouvriers qualifiés, 52 % pour les techniciens-agents de maîtrise, 50 % pour les ouvriers spécialisés et pour les employés, 37 % pour les autres professions et 36 % pour les ingénieurs et cadres.

⁶ En se limitant aux seuls salariés n'ayant suivi qu'une *seule* formation à finalité professionnelle entre janvier 1999 et février 2000 (n = 1740), la formation a été imposée une fois sur deux lorsqu'elle était finalisée par un « *entretien* » des compétences (n = 789), alors que la proportion des formations imposées n'était que de 2 sur 13 dans le cas des formations liées à une promotion (n = 13).

Comment expliquer l'existence des formations imposées ?

On formulera les hypothèses suivantes. La formation subie *que le salarié n'aurait pas spontanément choisie*, dégrade son « utilité » (comme disent les économistes). Cette perte de satisfaction est toutefois moindre que celle que provoquerait son départ de l'entreprise du fait des coûts financiers et psychologiques de la mobilité, du risque de chômage ou de la dégradation anticipée des conditions de salaire et d'emploi consécutive à la démission... Au total, il est préférable pour le salarié de subir la volonté contraire de l'employeur (et les désagréments que cela implique) plutôt que de refuser la formation et de risquer le licenciement.

Plus précisément, une formation imposée à un salarié suppose la conjonction des trois conditions suivantes :

– **Condition 1** : il n'existe pas, aux conditions offertes par la firme (pour la formation imposée), de demande exprimée par un ou plusieurs autres salariés de l'entreprise. La raison peut en être le nombre

réduit des salariés éligibles à la formation considérée (dans le cas extrême, l'ensemble des éligibles peut ne compter qu'un *seul* salarié).

– **Condition 2** : il n'existe pas d'alternative *externe* économiquement plus avantageuse que le recours à la formation imposée. En d'autres termes, le recours au recrutement externe (accompagné ou pas de formation) apparaît relativement plus coûteux voire même impossible (les nouvelles qualifications recherchées n'étant pas disponibles sur le marché du travail).

– **Condition 3** : il est impossible de *renoncer* à la formation considérée (ou plus généralement de ne rien faire) parce que, en l'occurrence, *ne pas former a un coût*.

Le « coût de non-formation » contredit l'idée que l'absence de formation est une opération neutre qui laisse la situation inchangée. Si la formation n'a pas lieu, le rendement n'est pas nécessairement nul. Il peut être *négatif* (l'entreprise enregistrera des pertes) ... si d'aventure les firmes concurrentes ont, elles, réalisé la formation considérée. **L'encadré 2** illustre un tel cas de figure.

Encadré 2

« Braconnage » ou « décrochage » ?

Considérons deux entreprises X et Y qui se partagent un marché et supposons l'apparition d'un nouveau procédé de production qui permet de réduire sensiblement le coût du type de produit vendu par les deux firmes. Les qualifications requises par le nouveau procédé sont, elles aussi, nouvelles et donc pas (encore) disponibles sur le marché du travail. L'adoption du nouveau procédé passe donc par la formation des salariés de l'entreprise.

L'entreprise X perdrait des parts de marché et subirait une perte si elle continuait à produire selon l'ancienne technique alors que l'entreprise Y s'est modernisée et a formé en conséquence ses salariés. Il est vrai que *dans un second temps*, l'entreprise X pourra débaucher les salariés que l'entreprise Y aura formés et lui infliger un dommage correspondant au sous-amortissement des dépenses de formation. La théorie du capital humain a donc raison de mettre en exergue le risque de « braconnage » (*poaching*). Encore faut-il ne pas perdre de vue le risque de « décrochage » que fait naître l'absence de modernisation et la dégradation de la position concurrentielle qui peut en résulter. Finalement, la question est : vaut-il mieux risquer de perdre des parts de marchés ou de ne pas pouvoir amortir de façon satisfaisante l'investissement formation ?

Il n'y a pas de réponse absolue à cette question. Le choix optimal dépend des institutions en vigueur : clauses de dédit-formation, co-investissement de la formation par l'entreprise et le salarié, obligation légale de financement de la formation... Quoiqu'il en soit, la formation peut avoir dans certaines conditions, un caractère impératif et même stratégique (au sens où la survie de l'entreprise en dépend). On conçoit alors que l'entreprise puisse user de la contrainte pour ajuster la demande à l'offre de formation.

■ Les demandes non satisfaites

L'importance statistique des demandes de formation non satisfaites

L'enquête FC 2000 renseigne inégalement sur les demandes de formation non satisfaites des salariés et sur les offres de formation non satisfaites de l'entreprise. L'existence de formations *refusées* par les salariés est avérée⁷, mais on ne peut pour autant en inférer que l'offre de formation n'a pas été satisfaite, dans la mesure où l'entreprise a pu recourir à d'autres salariés en interne ou en externe. À la question « *Au cours des 14 derniers mois, avez-vous eu un besoin ou une envie de formation non satisfait dans un but personnel ou professionnel ?* », 21 % des salariés répondent « *oui* »⁸. Il faut souligner que 85 % de ces formations non satisfaites avaient un but *professionnel* (et non pas personnel) et que 40 % des salariés déclarent, à propos de la formation non satisfaite, avoir « *formulé une demande à leur employeur* »⁹.

Les causes du rationnement : « contractuelles » et/ou « organisationnelles » ?

Si l'on suit la théorie du capital humain, une formation n'est pas satisfaite, soit parce qu'elle n'est pas

⁷ À la question : « *Au cours des 14 derniers mois (ou depuis l'entrée dans l'entreprise), vous a-t-on proposé une formation que vous avez refusée ?* », 4 % des salariés répondent « *oui* » et ont donc refusé une formation proposée.

⁸ sur une population totale de 10 052 individus, incluant les salariés non demandeurs de formation (qu'il est impossible d'isoler).

⁹ Cette demande explicite apparaît relativement plus fréquente dans le cas de formations courtes et pour celles dont le but est l'adaptation à l'emploi. En effet :

– les formations non satisfaites de moins de cinq jours ont fait l'objet d'une demande à raison de 52 % contre seulement 42 % des formations comprises entre une semaine et un mois et 31 % des formations supérieures à un mois.

– les formations non satisfaites ont fait l'objet d'une demande dans 50 % des cas lorsque le but était l'adaptation à l'emploi, dans 44 % des cas lorsqu'il s'agissait d'obtenir un diplôme ou une qualification reconnue et dans 27 % des cas lorsque le but était d'obtenir un emploi ou d'en changer.

En revanche, le fait que la formation non satisfaite concernait un stage ou une formation en situation de travail n'a pas d'incidence à cet égard. Enfin, le poids des formations explicitement demandées au sein des formations non satisfaites varie selon les catégories. Il est compris entre 21 % pour les ouvriers spécialisés et 55 % pour les techniciens-agents de maîtrise.

rentable¹⁰, soit parce que les protagonistes n'ont pu trouver un accord. Dans ce dernier cas, bien que la formation soit rentable, l'entreprise et le travailleur ne parviennent pas à conclure un « contrat » (fut-il implicite) qui résolve le problème des externalités de la formation. Cet « échec du marché » (*market failure*) crée une situation de sous-investissement (Booth et Snower, 1996).

Il est possible qu'une partie des demandes de formation non satisfaites soit d'origine contractuelle ; cependant, l'enquête FC 2000 ne permet pas d'en apporter la preuve irrécusable¹¹. S'agit-il là de l'unique, voire même de la principale explication au rationnement de la formation ? Celui-ci pourrait résulter d'autres causes que la TCH peut plus difficilement analyser dans la mesure où elle n'appréhende pas les choix de formation au niveau de l'entreprise comme organisation. Pour présenter cette hypothèse, on s'aidera d'un exemple :

Considérons une entreprise qui doit pourvoir huit postes au niveau II de la hiérarchie. Quinze salariés qui occupent des emplois de niveau I sont jugés *a priori* éligibles à cette promotion qui s'accompagne d'une formation au nouveau poste. On suppose que cette formation, financée par l'entreprise, a aussi un coût pour le travailleur (qui aura à la suivre, en partie, sur ses jours de congé). La promotion du niveau I au niveau II induit une augmentation salariale (égale à ΔS). Après évaluation des coûts/avantages, trois travailleurs déclinent l'offre de formation¹² et douze se déclarent demandeurs. Finalement, la confrontation des offres (huit) et des demandes (douze) aboutit à quatre demandes de formation non satisfaites.

Cet exemple illustre parfaitement l'interdépendance des contrats bilatéraux. Quatre travailleurs ont été exclus de la formation parce que celle-ci a été offerte à huit autres. Mais si l'un des « élus » se désiste, la

¹⁰ Dans ce cas, le gain de productivité marginale est inférieur au coût marginal de formation. Une telle formation ne devrait pas, en principe, être demandée par le travailleur (ni offerte par l'entreprise) sauf information imparfaite.

¹¹ L'enquête FC 2000 ne permet pas de savoir *de façon non ambiguë* dans quelle mesure le rejet de la demande de formation a dépendu de son financement. La formulation de la question aurait dû être : « *Avez-vous eu un besoin ou une envie de formation non satisfait : financés à titre principal par l'entreprise, dont vous acceptiez d'être le financeur principal ?* ».

¹² Pour ceux-là, les coûts (monétaires et psychologiques) excèdent les avantages escomptés compte tenu de leurs caractéristiques (sexe, âge, diplôme...) et de leurs préférences propres (aversion pour le changement...).

situation des exclus s'en trouvera modifiée. Au plan théorique, la courbe (décroissante) qui lie productivité marginale et quantité de formation (qui, selon la TCH, est à la base des choix individuels de formation) n'est ainsi définissable, pour un travailleur particulier, que si on connaît les formations choisies (donc la position d'équilibre) de tous les autres ! Il y a là une aporie qui démontre *a contrario* que l'organisation constitue le niveau d'analyse pertinent des choix de formation¹³.

L'exemple suggère aussi que la raison d'être du rationnement de la formation réside *in fine* dans la *rigidité de la structure organisationnelle* qui impose des contraintes à l'accumulation de capital humain par les travailleurs. Cette rigidité est, en premier lieu, celle de la règle salariale (écart de salaire ΔS entre les emplois de niveau I et II) qui traduit la hiérarchie des salaires appliquée par l'entreprise. Le fait que douze travailleurs sont en concurrence pour huit places ne provoquera pas une diminution de ΔS qui aurait pour effet (hypothétique) d'accroître le nombre de promotions possibles¹⁴.

La structure de l'organisation se manifeste, en second lieu, par l'existence de proportions (ou si on préfère de complémentarités) dans l'affectation des moyens. Imaginons, par exemple, que l'entreprise ait permis aux douze salariés demandeurs de suivre la formation. Les huit places ne seraient pas devenues douze pour autant. Une partie de la formation délivrée aurait vraisemblablement été improductive dans l'organisation et pas non plus nécessairement productive ailleurs. Il reste néanmoins que le choix des élus soit *ex-ante*, soit *ex-post* (c'est-à-dire soit avant, soit après la formation) constitue, pour l'entreprise, deux stratégies possibles. Le choix *ex-post* alourdit le coût de formation mais produit des informations supplémentaires sur les capacités des éligibles à la formation. Dans le choix *ex-ante*, la promotion est certaine alors qu'elle n'est que probable dans le choix *ex post*.

Cet exemple schématique suggère que, complémentarément à l'origine « contractuelle » des demandes de formation non satisfaites envisagées par la TCH,

pourrait exister une origine « organisationnelle »¹⁵. Ces hypothèses demandent évidemment à être testées. Même si le rationnement de la formation peut être assoupli par des moyens tels que les « démarches compétences » (en ce qu'elles permettent dans une certaine mesure de « débloquer » les carrières, c'est-à-dire de valider des compétences sans nécessaire changement de poste, cf. Stankiewicz, 2003), l'hypothèse selon laquelle il existe des demandes non satisfaites parce que l'organisation ne permet pas d'absorber n'importe quelles quantités et qualités de capital humain, reste plausible.

EFFET SALARIAL ET FINANCEMENT DE LA FORMATION

La théorie du capital humain explique le financement et l'effet salarial de la formation par son caractère général/spécifique ou encore par sa transférabilité. L'approche ici développée privilégie le « *contexte organisationnel* » de la formation, à savoir : comment la formation s'inscrit dans le fonctionnement de l'organisation, selon par exemple que la formation accompagne une promotion, un recrutement, une reconversion interne, etc.

Définition théorique et statistique des contextes organisationnels de la formation

Pour définir les contextes organisationnels, on se réfère à une représentation de la firme comme organisation (plutôt que comme fonction de production), c'est-à-dire comme espace (définissant un « dedans » et un « dehors »), structuré par des emplois. Sur cette base, et dans le cadre d'une première approche, on peut ainsi dénombrer huit contextes dans lesquels peuvent s'inscrire les épisodes de formation :

– La formation est fournie à l'occasion de l'entrée (*recrutement externe*) ou de la sortie de l'entreprise (*mobilité externe*).

¹³ On pourrait ajouter que les contrats ne communiquent pas seulement en interne mais aussi avec le marché externe. Ainsi, parmi les quatre salariés exclus de la formation, certains pourront envisager une mobilité externe...

¹⁴ En d'autres termes, pour emprunter à Thurow (1975), il n'y a pas concurrence par le salaire (*wage competition model*) mais concurrence pour l'accès à des emplois dont les salaires sont *prédéterminés* (*job competition model*).

¹⁵ L'exemple traite d'une situation caractéristique des « modèles de tournoi » (pour une présentation simple, voir Lazear, 1998). En effet, la compétition pour les promotions hiérarchiques présente des analogies avec la compétition sportive. L'existence de gagnants et de perdants est la conséquence du rationnement des places.

Tableau 1
Définition statistique des contextes organisationnels de la formation

La formation a pour but principal :	Contexte organisationnel
<ul style="list-style-type: none"> • 1 Vous adapter à votre emploi : <ul style="list-style-type: none"> 1.1 que vous occupez depuis peu de temps 1.2 vous adapter à un changement du contenu du travail 1.3 autre 	INTÉGRATION (I) ENTRETIEN DES COMPÉTENCES (E) non pris en compte
<ul style="list-style-type: none"> • 2 Obtenir un emploi ou en changer : <ul style="list-style-type: none"> 2.1 obtenir une promotion dans votre entreprise 2.2 changer de fonctions dans votre entreprise, sans promotion 	PROMOTION (P) RECONVERSION (interne) (R)
<ul style="list-style-type: none"> 2.3 obtenir une promotion hors de votre entreprise 2.4 obtenir un emploi hors de votre entreprise, sans promotion 2.5 reprendre ou créer une entreprise 	MOBILITÉ EXTERNE (M)
<ul style="list-style-type: none"> • 3 Obtenir un diplôme ou une qualification reconnue 	non pris en compte

– L’item 1.1 devrait en principe ne concerner que des recrutements externes. Il est possible toutefois qu’il recouvre aussi des recrutements internes. Pour cette raison, ce contexte a été dénommé Intégration (I).

– L’item 1.2 renvoie à des situations potentiellement hétérogènes puisqu’il englobe les contextes qu’on a appelé actualisation et enrichissement de l’emploi. Pour désigner cet ensemble, on parlera d’entretien (E) des compétences.

– L’item 1.3 (Autre) qui représente un effectif important (514 cas) n’est pas d’une interprétation évidente et pour cette raison n’a pas été pris en compte. 20 % des formations concernent « l’hygiène et la sécurité ». Ces formations ne sont pas induites par « un changement du contenu du travail ». Les autres formations statistiquement importantes (formations techniques industrielles, ressources humaines et communication, secrétariat-bureautique et commerce-vente) suggèrent que l’acquisition de nouvelles compétences a permis un perfectionnement que l’évolution de l’emploi ne rendait pas strictement nécessaire. Mais cela reste incertain.

– Les items 2.3 (7 cas), 2.4 (35 cas) et 2.5 (4 cas) où domine la mobilité externe sans promotion ont été regroupés sous l’intitulé « Mobilité externe » (M).

– L’item 3 (175 cas) n’a pas paru exploitable en raison de son ambiguïté. En effet, la finalité « Obtenir un diplôme ou une qualification reconnue » peut servir des projets divers de mobilité interne ou externe ainsi que de perfectionnement dans l’emploi.

Source : à partir de l’enquête FC 2000.

– La formation intervient à l’occasion d’un changement d’emploi ; cette mobilité interne traduisant le passage à un emploi de niveau supérieur (*promotion*), de même niveau (*reconversion*, en l’occurrence interne) ou de niveau inférieur (*rétrogradation* ou « démotioin »).

– La formation n’est pas liée à un changement d’emploi. Elle a pour cadre l’emploi occupé dont le contenu (en termes d’activités) demeure inchangé (*actualisation* ou remise à niveau) ou s’étend (*enrichissement* de l’emploi). Dans ce dernier cas, l’enrichissement peut être *vertical* (approfondissement ou perfectionnement du « métier » dans le cadre d’une même filière professionnelle) ou *horizontal* (développement de la polyvalence par maîtrise d’activités supplémentaires).

Le repérage *statistique* des contextes de la formation est tributaire du questionnaire de l’enquête FC 2000, concernant notamment les informations collectées sur l’« attente principale », le « but » ou encore l’« objectif » de la formation. Les choix effectués qui

ont abouti à la définition de cinq contextes (au lieu des huit contextes théoriques définis *supra*) sont récapitulés dans le **tableau 1**.

L’importance statistique des contextes est illustrée par le **tableau 2** pour la seule population des salariés du

Tableau 2
Répartition des formations selon le contexte organisationnel

	%
Intégration	23
Entretien	72
Reconversion	1
Promotion	1
Mobilité externe	3
	n = 1 839

Source : enquête FC 2000, janvier 1999 – février 2000.

Tableau 3
Incidence salariale de la formation

	Période janvier 1999-mars 2000			Période mars-décembre 1998		
	Espère une augmentation			A obtenu une augmentation		
	oui (%)	non (%)	effectif	oui (%)	non (%)	effectif
Intégration	16	84	409	06	94	231
Entretien	14	86	1 319	04	96	806
Reconversion	40	60	23	22	78	18
Promotion	67	33	18	60	40	15
Mobilité	40	60	39	28	72	29

L'effectif total est de 1808. Ne sont pas concernés les non-réponses à cette question (31 au total).

Lecture : parmi 409 individus qui ont suivi une formation pour Intégration entre janvier 1999 et mars 2000 par exemple, 16 % déclarent avoir espéré une augmentation de leur salaire contre 84 %.

Source : à partir de l'enquête FC 2000.

privé bénéficiaires d'au moins une formation sur la période du 1^{er} janvier 1999 au 29 février 2000. On observe que les formations à l'adaptation à l'emploi dominant largement¹⁶ ; au sein de celles-ci, les formations visant à s'adapter à un changement du contenu sont les plus fréquentes. Par contraste, les formations finalisées par un changement d'emploi (contextes reconversion, promotion, mobilité externe) ne représentent que 5 % des formations considérées. À cet égard, la similitude avec les formations délivrées sur la période mars-décembre 1998, est complète.

Impact du contexte organisationnel sur l'effet salarial de la formation

Le contexte de la formation modifie son impact salarial

Ainsi que le montre le **tableau 3**, le contexte organisationnel modifie l'effet salarial de la formation, qu'il s'agisse d'augmentations de salaire *effectivement obtenues* (mars-décembre 1998) ou de l'*espoir* d'obtenir une hausse de salaire à l'issue de la formation : période janvier 1999-mars 2000¹⁷. Plus précisément, la fréquence des augmentations salariales croît comme suit selon les contextes : Entretien et Intégra-

tion, Reconversion et Mobilité externe et enfin Promotion. Les différences auraient été vraisemblablement plus nettes encore si l'enquête FC 2000 avait permis de repérer les huit contextes théoriques¹⁸.

Au vu de ces résultats, en partie attendus¹⁹, il apparaît judicieux d'introduire la formation *contextualisée* dans les fonctions de gains (dont l'estimation s'en trouverait améliorée), plutôt que de traiter de la formation « en général » (en opposant les salariés selon qu'ils ont eu accès ou pas à la formation).

L'interprétation des effets salariaux de la formation

L'interprétation des effets salariaux de la formation par la théorie du capital humain et l'approche organisationnelle présente certaines différences. La situation typique pour la TCH est plutôt celle où la formation s'accompagne d'une *augmentation* de salaire. Ceci suppose que deux conditions soient satisfaites : d'une part, la formation doit avoir augmenté la productivité ; d'autre part, le travailleur doit avoir contribué à son financement. S'agissant de la première condition, notons que l'introduction

¹⁸ Par exemple, s'agissant du contexte « entretien », les rares cas d'augmentation salariale (4 %) ou l'espoir d'en obtenir une (14 % des cas) du tableau 3 pourraient être en partie imputables à l'hétérogénéité des situations regroupées dans cette catégorie. Comme on l'a indiqué, on ne peut exclure qu'il y ait, en plus des formations d'actualisation des connaissances, des formations visant le perfectionnement et l'élargissement des qualifications (au sein de l'emploi occupé).

¹⁹ On n'est pas trop surpris, en effet, d'observer que la formation s'accompagne plus souvent d'une augmentation effective de salaire lorsqu'elle est finalisée par une promotion (60 % de hausse) que lorsqu'elle vise un entretien des savoirs (4 % de hausse).

¹⁶ L'inclusion ou l'exclusion de l'item 1.3 : vous adapter à l'emploi : Autres (514 cas pour la dernière période et 280 cas pour la période antérieure) n'est pas susceptible de modifier ce constat.

¹⁷ Il est demandé au salarié de répondre par oui/non à la question : « *Espérez-vous augmenter votre rémunération à l'issue de cette formation ?* ».

de l'entreprise perturbe le mode de raisonnement usuel de la TCH. En effet, dans la firme mono-salarié, qui lui sert implicitement de référence, la formation qui augmente la productivité du travailleur augmente, *ipso facto*, celle de l'entreprise. Cette relation d'implication n'est plus nécessairement vraie dans la firme à n salariés. Des dépenses de formation qui augmentent la productivité des salariés peuvent laisser inchangée la productivité de l'entreprise²⁰. Au total, on ne saurait affirmer l'existence d'une relation bi-univoque entre le budget de formation de l'entreprise et l'augmentation de sa productivité.

« on ne saurait
affirmer l'existence
d'une relation
bi-univoque entre le
budget de formation
de l'entreprise et
l'augmentation de sa
productivité »

Bien qu'elle suggère plutôt que la formation s'accompagne d'un « rendement » salarial, la théorie du capital humain est également en mesure d'expliquer pourquoi le salaire peut rester inchangé à l'issue de la formation. L'absence d'effet salarial peut s'interpréter, dans le cadre de la TCH, de deux façons : soit que le travailleur n'a pas contribué à son financement (il reste à expliquer pourquoi), soit que la formation n'a servi qu'à *amortir* l'usure du capital humain (dont le niveau n'est donc pas accru). Ce dernier argument n'est pas toutefois vérifiable ; en effet, le capital humain n'étant pas mesuré, on est bien incapable de déterminer les dépenses de formation qui correspondent à son amortissement.

Dans le cadre de l'approche organisationnelle, la fréquence élevée des cas où la formation ne s'accompagne d'aucune augmentation de salaire²¹ s'explique

dans le cas présent par la prédominance statistique du contexte Entretien (mais aussi Intégration dont le cas est toutefois particulier)²², relativement au contexte Promotion (et dans une moindre mesure, Reconversion et Mobilité externe). Par ailleurs, la prise en compte des contextes permet, *dans une certaine mesure*, de repérer les dépenses de formation dédiées à la maintenance du capital humain²³. Une nomenclature plus fine que celle utilisée serait toutefois souhaitable.

Plus généralement, dans l'approche organisationnelle, l'effet salarial *attendu* de la formation (dont on verra qu'il influence potentiellement le financement) dépend des règles, plus ou moins formalisées, appliquées par l'organisation. Par exemple, le travailleur sait qu'il n'aura pas d'augmentation de salaire si la formation est destinée à actualiser ses connaissances. Il sait que s'il devient polyvalent, il aura telle prime. Il sait aussi que l'impact salarial d'une formation finalisée par une promotion sera de ΔS si le projet aboutit, etc. L'effet salarial attendu mais aussi *constaté* dépend donc crucialement du contexte dans lequel s'inscrit la formation²⁴.

Les données du **tableau 3** révèlent que les agents anticipent de façon plutôt réaliste les avantages salariaux d'une formation avec parfois une tendance à surestimer (pour un contexte donné) l'occurrence de gains par rapport aux augmentations effectives. Il faut souligner que ce décalage peut également être dû aux *incertitudes* qui entachent la réalisation de l'objectif de la formation (*cf.* aussi **l'encadré 3**). En effet, d'après les déclarations des bénéficiaires concernant la réalisation de l'objectif visé (*cf.* **tableau 4**), il apparaît que les investissements formation finalisés par une mobilité

²⁰ Considérons, par exemple, une firme dont l'organisation est strictement inchangée mais où les départs en retraite sont importants. Ces sorties intenses s'accompagnent de promotions en cascade des salariés de la firme (à qui sont délivrées des formations appropriées) et de recrutements externes (exigeant des formations d'intégration) en début de filière. Il en résultera un budget formation élevé. Pourtant, la productivité du travail de la firme (mesurée par la valeur ajoutée par salarié) demeurera *inchangée* (dans l'hypothèse où les compétences de la firme auront pu être reconstituées à l'identique) *nonobstant le développement du capital humain d'une grande partie des salariés de l'entreprise*.

²¹ Le faible impact salarial de la formation est corroboré par d'autres travaux empruntant à des problématiques différentes : par exemple, Goux et Maurin (1997) ou Bérét et Dupray (1998). La formation serait, au contraire, plus rentable pour les jeunes (Dupray et Hanchane, 2001).

²² S'agissant du contexte « Intégration », le fait d'avoir posé le filtre : être salarié du privé à l'entrée en formation, exclut de la population étudiée les situations d'apprentissage et la formation en alternance qui relèvent d'une problématique spécifique non étudiée ici (Smits et Stromback, 2001 ; Léné, 2002). Ceci peut expliquer aussi que le processus d'intégration ne s'accompagne pas ici d'une progression salariale, à la différence de ce qu'observent Dupray et Hanchane (2001).

²³ *Cf.* le contexte « Entretien » et partiellement le contexte « Reconversion interne » seulement si l'emploi occupé antérieurement disparaît, ce qui n'est pas obligatoirement le cas.

²⁴ Ceci explique que la formation préparant à l'occupation d'un *même* emploi de la firme pourra, selon le contexte, avoir un impact salarial *différent* : positif si l'emploi est pourvu par promotion et nul si l'emploi est pourvu par reconversion interne (horizontale) ou par recrutement externe. Ainsi, un *même* budget formation pourra présenter un « rendement » salarial apparent élevé si les promotions ont été légion ou, au contraire, faible si les mobilités ont pris la forme de reconversions et de recrutements.

Taux minimum de financement de la formation par l'entreprise

La variation d'utilité induite par la formation

Cette variation d'utilité pour le salarié dépend des coûts mis à sa charge ainsi que des avantages perçus de la formation.

– Soit C , le coût *total* de la formation considérée si celle-ci est entièrement prise en charge par l'entreprise et a intégralement lieu sur le temps de travail. eC et $(1-e)C$ représentent dès lors, respectivement le coût à la charge de l'entreprise et celui supporté par le salarié avec $0 \leq e \leq 1$.

– Soit A , les avantages financiers (telle qu'une augmentation du salaire) mais aussi « psychologiques » (augmentation de responsabilité, amélioration des conditions de travail...) attendus de la formation. Ces avantages dépendent du contexte organisationnel : ils seront par exemple plus élevés pour une formation finalisée par une promotion que pour une formation ayant pour objectif l'entretien des savoirs.

La variation d'utilité ΔU induite par la formation est ainsi donnée par :

$$\Delta U = p U[A] - U[C(1-e)]$$

ΔU varie positivement avec le niveau de A (l'utilité marginale étant supposée décroissante) et négativement avec le coût de la formation supporté par le salarié (la désutilité marginale étant supposée croissante). Les avantages liés à la formation peuvent être plus ou moins certains. P est la probabilité (comprise entre 0 et 1) de réalisation de l'objectif de la formation (le cas particulier où p est égal à 1 correspond à des avantages garantis).

Refus du salarié de suivre la formation et taux minimum e^ de financement par l'entreprise*

Le salarié refusera de suivre la formation si celle-ci dégrade davantage son utilité que ne le ferait son départ de l'entreprise (ΔU_a), si donc $\Delta U < \Delta U_a$. Pour des valeurs données de ΔU_a (exogène, fonction des opportunités de l'environnement) et de p , A , C (correspondant à la formation considérée), il peut exister une valeur e^* (comprise entre 0 et 1) pour laquelle $\Delta U = \Delta U_a$. Un refus de la formation, y compris pour $e = 1$, est concevable. En revanche, le salarié accepte inconditionnellement la formation si, pour $e = 0$, on a $\Delta U > \Delta U_a$.

Le niveau de e^* dépend, comme suit, de façon évidente, des variables p , A , C et ΔU_a :

$$e^* = f(p, A, C, \Delta U_a)$$

Pour $e < e^*$, le salarié refuse de se former et, partant, accepte de courir le risque d'être licencié.

*Interprétation de e^**

– Il faut souligner que e^* est le taux *minimum* à partir duquel le salarié accepte de se former. Il peut être dans l'intérêt de l'entreprise de choisir un taux effectif (e) bien supérieur à e^* . Ce « cadeau » $[(e - e^*)C]$ peut avoir pour effet de renforcer la motivation du salarié. Or chacun sait que le « rendement » d'une formation dépend crucialement de la participation du bénéficiaire.

– Le niveau de e^* dépend des préférences et des caractéristiques particulières du travailleur. Face à une *même* formation, les taux e_i^* et e_j^* pour deux salariés i et j pourront donc différer. Contrairement à la démarche bilatéraliste de la théorie du capital humain, on ne suppose pas ici qu'il y a négociation bilatérale employeur-salarié lorsque plusieurs salariés sont concernés par une *même* formation. On fait l'hypothèse que la même règle de financement doit s'appliquer à tous. Si donc e_i^* est supérieur à e_j^* , e^* devra être au moins égal à e_i^* de telle sorte que le salarié j bénéficiera d'une rente (sa contribution sera moindre que celle qu'il était prêt à accepter).

Tableau 4
L'objectif de la formation a-t-il été atteint ?
Période janvier 1999 – mars 2000

	Complètement (%)	Partiellement (%)	Pas du tout (%)	Effectif
Intégration	73	24	3	418
Entretien	70	27	3	1 332
Reconversion	52	28	20	25
Promotion	39	44	17	18
Mobilité	39	33	28	46

Ici, les différentes composantes de tous les contextes sont prises en compte (cf. **Tableau 1**), l'effectif total est de 1839.

Lecture : parmi 418 individus qui ont suivi une formation dans un but d'intégration, 73 % ont atteint leurs objectifs, 24 % partiellement et 3 % ne l'ont pas atteint.

Source : à partir de l'enquête FC 2000.

externe, une reconversion interne ou une promotion, sont beaucoup plus risqués que ceux concernant l'intégration ou l'entretien des savoirs. Par exemple, le risque d'échec total de la formation (objectif « pas du tout » atteint) est de l'ordre de 15 à 30 % pour les trois premiers contextes mais seulement de 2 à 4 % pour l'intégration ou l'entretien des savoirs.

L'influence du contexte organisationnel sur le financement de la formation

Le fait majeur est l'intervention massive de l'entreprise dans le financement de la formation. Comme le montre le **tableau 5**, celle-ci est, en effet, le *financeur principal*

dans environ 90 % des cas, quel que soit le contexte organisationnel, à l'exception du contexte Mobilité externe. Toutefois, même si les effectifs réduits obligent à la prudence, il existe de légères différences entre contextes : ainsi l'implication financière du *salaridé* (**tableau 5**) et/ou le suivi de la formation sur son temps libre (cf. **tableau 6**) sont relativement plus importants (outre le contexte Mobilité externe) pour les Promotions et Reconversions que pour les contextes Entretien et Intégration. On suggère ici quelques hypothèses qui peuvent servir à interpréter ces observations. En partant des exigences du salarié (qui déterminent son acceptation de la formation), on précisera les raisons des différences de financement entre formations d'entretien et de promotion et on indiquera l'influence à cet égard du degré de transférabilité de la formation.

Tableau 5
Le financeur principal de la formation (en %)

	période janvier 1999-mars 2000				période mars-décembre 1998			
	L'entreprise	Le salarié	Autres (*)	Effectif	L'entreprise	Le salarié	Autres (*)	Effectif
Intégration	88	2	10	418	87	03	10	241
Entretien	90	2	8	1 332	91	02	07	813
Reconversion	88	8	4	25	93	00	07	15
Promotion	89	11	00	18	83	08	09	12
Mobilité	20	39	41	46	25	43	32	28

(*) *Fongecif, État, ANPE, Assedic, Région, Département, Commune, Fournisseur.*

Ici, les différentes composantes de tous les contextes sont prises en compte (cf. **Tableau 1**), l'effectif total est de 1839.

Lecture : parmi 418 individus qui ont suivi une formation dans un but d'intégration entre janvier 1999 et mars 2000, 88 % ont pu bénéficier d'un financement principal de l'entreprise, 2 % ont financé eux-mêmes leur formation et 10 % ont financé leur projet de formation principalement par d'autres moyens.

Source : à partir de l'enquête FC 2000.

Tableau 6
La formation a-t-elle été suivie sur votre temps libre ?
Période janvier 1999 – mars 2000 (*)

	Oui, en totalité (%)	Oui, en partie (%)	Non, pas du tout (%)	Effectif
Intégration	10	11	79	283
Entretien	09	7	84	876
Reconversion	33	11	56	18
Promotion	27	9	64	11
Mobilité	62	16	22	45

Ici ne sont pas concernés, par définition, les formations en situation de travail. L'effectif total est de 1233.

Lecture : parmi 283 individus qui ont suivi une formation dans un but d'Intégration, 10 % l'ont fait sur leur temps libre, 11 % en partie sur leur temps libre et 79 % sur leur temps de travail.

Source : à partir de l'enquête FC 2000.

Exigences du salarié et condition minimale de financement de la formation par l'entreprise

Dans l'analyse rudimentaire ici présentée, l'attitude du salarié à l'égard de la formation a été décrite selon un registre ternaire simple : demander la formation, accepter de la subir, refuser de la suivre. Pour analyser le financement de la formation, il convient donc de partir des exigences du salarié dont l'entreprise doit tenir compte.

« l'attitude d'un
travailleur quelconque
à l'égard de la
formation dépend des
coûts/avantages
induits par celle-ci, tels
qu'il les perçoit »

Plus précisément, face à un besoin de formation, l'entreprise a le choix entre plusieurs stratégies : ne rien faire et subir un « coût de non-formation », recruter un salarié à l'extérieur et l'adapter au moyen d'une formation d'intégration ou enfin modifier, par la formation (dans le cadre de différents contextes possibles), les caractéristiques d'un salarié de la firme. Si le coût de non-formation

est jugé prohibitif, il est impératif que la formation puisse avoir lieu, *ce qui suppose qu'un travailleur accepte de se former.*

Or, l'attitude d'un travailleur quelconque à l'égard de la formation dépend des coûts/avantages induits par celle-ci, tels qu'il les perçoit. De façon générale, on peut penser qu'il est d'autant plus disposé à financer la formation que les avantages escomptés sont impor-

tants (toutes choses égales par ailleurs). *A contrario*, il peut exister un taux de financement de l'entreprise, soit e^* (compris entre 0 et 1), en-deçà duquel le salarié *refusera* de suivre la formation considérée. Les déterminants de e^* sont analysés dans **l'encadré 3**. Toutefois, le salarié peut également accepter inconditionnellement la formation, c'est-à-dire ne jamais la refuser, y compris si l'entreprise ne contribue aucunement à son financement ($e = 0$). Une telle hypothèse est par exemple concevable dans le cas d'une formation accompagnant une promotion inductrice de gains salariaux élevés et certains.

Le financement massif par l'entreprise des formations d'entretien

Les avantages salariaux escomptés des formations d'entretien étant (en règle générale) *nuls*, on s'attend à ce que le financement de l'entreprise soit, dans le cas présent, relativement important : ce que confirme le **tableau 5**²⁵ mais également le **tableau 6** qui indique que les formations d'entretien ne sont « pas du tout » suivies sur le temps libre dans une très forte proportion. Cette situation peut être jugée conforme à l'obligation légale de l'employeur (lorsqu'elle existe) d'adapter ses salariés à l'évolution de leur emploi. Toutefois, s'agissant des formations d'entretien, les salariés de la firme disposent aussi d'un *rapport de*

²⁵ On observerait ainsi une corrélation entre initiative du salarié et valorisation salariale de la formation. Pour une analyse statistique de ce lien, voir Dupray et Hanchane (2003) qui concluent : « ce sont les individus orientés en formation exclusivement à l'initiative de l'entreprise qui rentabilisent le moins les efforts de formation qui les visent ».

force qui leur permet de contraindre l'employeur à supporter l'essentiel du financement. Pour une part, l'argumentation s'appuie (en référence à la Théorie des *insiders-outsiders*, développée par A. Lindbeck et D. Snower, 1986) sur le coût que peuvent infliger à l'entreprise les « *insiders* » (c'est-à-dire les salariés de la firme) si celle-ci veut leur substituer des « *outsiders* » (recrutés sur le marché externe de l'emploi). Imaginons, en effet, que les « *insiders* » refusent de suivre une formation d'entretien qui ne serait pas intégralement prise en charge par la firme. Que peut faire l'entreprise ? Renoncer à la formation ? Ce serait une bien mauvaise solution si le coût de non-formation risque d'être important. Licencier les « *insiders* » réfractaires et les remplacer par des « *outsiders* » moins exigeants (à supposer qu'il en existe) ? Une telle manœuvre apparaît ici, à l'évidence, inadaptée ; les coûts directs et indirects des licenciements seraient supérieurs au coût complet des formations d'entretien qui sont généralement de très courte durée...

Pourquoi les entreprises financent-elles massivement des formations de promotion ?

En raison des avantages salariaux inhérents aux promotions, on s'attendrait à une participation plus forte du *salaire*. Il apparaît bien, au vu des **tableaux 5 et 6**, que celui-ci en est relativement plus souvent le financeur principal et que la formation a plus souvent lieu sur son temps libre. Mais la différence reste faible par rapport au contexte Entretien (et des biais sont possibles en raison du nombre réduit des observations).

Pour expliquer l'implication financière forte de l'entreprise concernant les formations finalisées par des promotions, nous avançons deux hypothèses. En premier lieu, l'incertitude concernant la réalisation de l'objectif est relativement plus forte pour une promotion, ainsi que l'indique le **tableau 4**. Ceci a pour effet de réduire les avantages escomptés en probabilité (à savoir pA , cf. **encadré 3**). En second lieu, l'entreprise peut avoir intérêt à offrir un taux de participation (e) très supérieur à celui qui serait strictement nécessaire (e^*) pour doper l'incitation à apprendre du salarié (cf. **encadré 3**) mais aussi pour augmenter le nombre de candidats volontaires à une promotion (mais aussi à une reconversion). En procédant de la sorte, elle évite le risque éventuel d'une sélection contraire dont l'effet serait de détourner de la formation offerte les salariés les meilleurs, ceux qui auraient le moins à

pâtir d'une démission²⁶. Bien entendu, il s'agit là d'hypothèses qu'il importe de tester.

L'influence de la transférabilité de la formation sur son financement

L'effet de la transférabilité de la formation, variable de première importance pour la TCH, peut être ici analysé comme suit. Le salarié peut accepter une valeur plus faible du taux de financement par l'entreprise (e^*) dans le cas d'une formation transférable s'il en escompte (comparativement à une formation spécifique) des avantages supérieurs du fait par exemple d'une réduction de l'incertitude (extension des lieux possibles d'application)²⁷. Pour l'entreprise, la transférabilité de la formation accroît le risque de départ du salarié, ce qui augmente le coût d'amortissement par période de la formation. Toutefois, compte tenu de ces deux effets contraires, le financement par l'entreprise d'une formation générale n'est pas *nécessairement* à l'origine d'un surcoût, contrairement à ce qu'on pourrait croire *a priori*²⁸. Néanmoins, même s'il y a un surcoût et si celui-ci est élevé, il peut être encore préférable de courir le risque d'un détournement de main-d'œuvre plutôt que de prendre le risque d'un « décrochage » et de subir un coût de non-formation. En fait, on peut penser que le risque de « braconnage » est très inégal selon le contexte organisationnel²⁹.

²⁶ On pourrait expliquer de la sorte que l'entreprise prenne intégralement à sa charge les dépenses de formation liées à la gestion des « hauts potentiels » alors même que les avantages salariaux que peuvent en escompter les intéressés sont importants (avec, il est vrai, des incertitudes elles-mêmes importantes)...

²⁷ Ceci aboutit à une augmentation des avantages escomptés en probabilité (c'est-à-dire à une valeur plus forte de pA , cf. encadré 3).

²⁸ Soit C_s , le coût *total* d'une formation spécifique donnée. Le coût d'amortissement *par période* (c_s) sur la durée T est égal à :

$$c_s = C_s \left/ \sum_{t=0}^T \frac{1}{(1+i)^t} \right. \text{ où } i \text{ est le taux d'actualisation}$$

Soit une formation générale d'un coût total $C_g = C_s$ mais dont la durée d'amortissement est, compte tenu du risque de braconnage, inférieur à T . On a donc $c_g = bc_s$ avec $b(>1)$ d'autant plus fort que T_g est inférieur à T . Une formation générale (de même coût total qu'une formation spécifique) n'induit donc un surcoût pour l'entreprise que si : $e^* \cdot b > e_s^*$, ce qui n'est pas nécessairement vérifié.

²⁹ On peut penser qu'il est faible dans le cas des formations d'entretien, même s'il s'agit de savoirs totalement transférables. Il est vraisemblable, en effet, que les coûts de mobilité et les asymétries d'information compensent largement l'éventuel avantage salarial (qui pourrait être obtenu à l'extérieur) dont on peut penser qu'il est *a priori* faible compte tenu de la durée généralement courte de ces actions de formation.

Dans le cas particulier du contexte Mobilité externe, les formations considérées sont par définition transférables *en même temps qu'elles sont destinées à être utilisées ailleurs*. Compte tenu des avantages attendus (forts pour le salarié et nuls pour l'entreprise), la contribution du salarié est forte : celui-ci est le financeur principal dans 40 % des cas (**tableau 5**) et la formation est en totalité suivie sur son temps libre dans 60 % des cas (**tableau 6**), même si le niveau faible de l'effectif doit inciter à la prudence. Toutefois, l'entreprise peut également être le financeur principal de ces formations destinées à d'autres firmes. Ce comportement, aberrant dans la théorie beckerienne, peut apparaître rationnel dans un univers de concurrence imparfaite si on pose l'hypothèse que le financement de la formation par l'entreprise permet de réduire le coût de sortie à sa charge³⁰.

* *
*

L'article propose une approche organisationnelle de la formation qui diffère, sur des points essentiels, de la problématique beckerienne. Ce centrage sur l'entreprise, plus que sur la relation bilatérale employeur-salarié, conduit à identifier les contextes organisationnels de la formation (selon par exemple que celle-ci accompagne un recrutement, une promotion, une reconversion interne ou externe ou a pour objectif d'actualiser les savoirs) et à les considérer comme des variables explicatives essentielles de son financement et de ses effets salariaux.

« le centrage sur l'organisation désigne de nouveaux problèmes qui dépassent celui [...] du détournement de la main-d'œuvre formée »

Les prolongements souhaitables de l'analyse sont à la fois empiriques et conceptuels. Les données de l'enquête FC 2000, en dépit des possibilités qu'elles offrent, ne permettent pas de repérer les contextes organisationnels avec toute la précision qui serait

³⁰ Cette situation est d'autant plus probable que l'entreprise est contrainte d'indemniser le salarié des dommages induits par la perte d'emploi. Elle sera, de ce fait, d'autant plus encline à financer la formation si celle-ci peut aider au reclassement du travailleur licencié.

possible et souhaitable. De nouvelles enquêtes permettront peut-être d'y remédier, sous réserve de définir des conventions statistiques permettant de distinguer les changements qui concernent un emploi (*within job*) de ceux qui correspondent à des mobilités entre emplois. Il s'agit là d'un problème classique lié aux discontinuités inévitables de la division du travail (Creedy, 1999). De plus, des « enquêtes-loupes » concernant certains contextes (promotions, reconversions internes, mobilités externes) apparaissent indispensables pour éviter les biais inhérents à des observations numériquement faibles. Enfin, un repérage plus précis des « buts » et des « attentes » de la formation serait également nécessaire.

D'un point de vue conceptuel, le centrage sur l'organisation désigne de nouveaux problèmes qui dépassent celui, traditionnellement privilégié par la Théorie du capital humain, du détournement de la main-d'œuvre formée. Par exemple, l'approche proposée a mis en exergue que la formation pouvait être source de conflits : des formations désirées par la firme ne le sont pas par les salariés, et inversement. Il est aussi possible que tous les salariés ne puissent pas augmenter en même temps leurs compétences. Ce problème ne peut être traité par la Théorie du capital humain qui se focalise sur la relation bilatérale employeur-salarié et ignore l'organisation. Or, celle-ci est le lieu où se réalisent les arbitrages qu'impose la rencontre des offres et des demandes de formation.

La structure organisationnelle introduit en effet des contraintes concernant la possibilité de réalisation des projets individuels de développement des compétences. Analyser ces contraintes, repérer les tensions qui en résultent et examiner les moyens (tels que les démarches compétences) susceptibles de les atténuer peut apporter un éclairage utile concernant le déclenchement, la fréquence et l'impact salarial des mobilités *externes*. Celles-ci sont évidemment le fait des individus (dont elles améliorent ou dégradent la situation) mais s'expliquent, pour partie au moins, par la *plasticité* de l'organisation qui offre des possibilités inégales d'accumulation du capital humain. Cette perspective conduit à examiner les liens qui pourraient exister entre l'effort de formation de l'entreprise et l'intensité des mobilités externes dont elle est l'origine.

L'analyse des relations entre formation et mobilités recoupe la question en débat de la « formation tout au long de la vie ». L'approche organisationnelle de la formation, en repérant les contextes dans lesquels celle-

ci s'inscrit, se prête bien à une analyse des modalités de développement des compétences mises en œuvre par la firme ; cette dernière, face aux changements, peut privilégier la transformation qualifiante de la main-d'œuvre en place ou, à l'opposé, procéder au renouvellement de son personnel en recrutant sur le marché externe du travail. Pour préserver l'employabilité de ses salariés, la firme offre-t-elle des formations d'entretien et de reconversion ? Ou bien, la formation accompagne-t-elle, pour l'essentiel, la politique de *turnover* : formations d'intégration des jeunes générations dotées d'un capital scolaire plus élevé et formation d'accompagnement des sorties d'un personnel dont les qualifications n'ont pu être préservées en raison des contraintes et des priorités de la production³¹ ?

³¹ Ces contraintes pourraient expliquer la fréquence très élevée de la formation continue « légère » qui, à elle seule, ne suffit pas à

Au total, en identifiant les contextes dans lesquels s'inscrit la formation, l'approche organisationnelle de la formation est susceptible d'éclairer la nature et les conditions de réalisation des mobilités dont le schéma s'est sensiblement modifié au cours des décennies récentes (Gautié, 2003). En s'attachant aux « contextes » de la formation, l'approche organisationnelle peut permettre de mieux comprendre les mutations en cours concernant le fonctionnement des marchés interne et externe. En outre, en donnant du capital humain et de sa « productivité » une représentation moins abstraite ou moins désincarnée, elle peut contribuer à faire perdre à la Théorie du capital humain son caractère apparemment infalsifiable. ■

éviter l'obsolescence des savoirs basiques. Selon l'enquête « FC 2000 », 67 % des stages et 69 % des formations en situation de travail ont, en effet, une durée strictement inférieure à une semaine.

Bibliographie

Acemoglu D. et Pischke J.S. (1998), « Why do firms train ? Theory and evidence », *Quarterly Journal of Economics*, 113(1), pp. 79-119.

Acemoglu D. et Pischke J.S. (1999a), « Beyond Becker: training in imperfect markets » , *Economic Journal*, 109(453), pp. 112-42.

Acemoglu D. et Pischke J.S. (1999b), « The structure of wages and investment in general training » , *Journal of Political Economy*, 107(3), pp. 539-72.

Becker G. (1964), *Human Capital*, Columbia University Press.

Beret P. et Dupray A. (1998), « La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance », *Formation Emploi*, n° 63, juillet-septembre, pp. 61-80.

Booth A.L. et Bryan M.L. (2002), *Who Pays for General Training ? Testing Some Predictions of Human Capital Theory*, *EALE*, Paris, 43 p.

Booth A.L. et Chatterji M. (1998), « Unions and efficient training », *The Economic Journal*, 108, pp. 328-43.

Booth A. et Snower D. eds (1996), *Acquiring skills: Market failures, their symptoms and policy responses*, Cambridge University Press.

Chang C. et Wang Y. (1996), « Human capital investments under asymmetric information: the Pigovian conjecture revisited », *Journal of Labor Economics*, 14(3), pp. 505-19.

Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, November, pp. 306-405, repris dans *Revue Française d'Économie*, volume II, 1, hiver 1987, traduction C. Thiébault.

Creedy J. (1999), *Labour Mobility, Earnings and Unemployment*, Selected Papers, Edward Elgar, 303 p.

Dupray A., Hanchane S. (2001), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes », *Formation Emploi*, n° 73, janvier-mars, pp. 53-73.

Dupray A., Hanchane S. (2003), « Modalités de participation à la formation continue et effets sur la carrière salariale : une approche économique » in Céreq, *Regards pluriels sur la formation continue*, De Boeck.

- Fournier C., Lambert M., Perez C. (2002), *Les français et la formation continue*, Céreq, Document n° 169, novembre, série Observatoire.
- Gautié J. (2003), « Transitions et trajectoires sur le marché du travail », CEE, *Quatre pages*, n° 59.
- Goux D., Maurin E. (1997), « Les entreprises, les salariés et la formation continue », *Économie et Statistique*, 306, pp. 41-55.
- Hanchane S. et Lambert M. (2003), « La variété des modes de formation : usages et enjeux », *Formation Emploi*, n° 81, janvier-mars, pp. 67-80.
- Katz E. et Ziderman A. (1990), « Investment in general training: the role of information and labour mobility », *Economic Journal*, 100(403), pp. 1147-58.
- Lazear E. (1998), *Personnel Economics for Managers*, Wiley, 538 p.
- Léné A. (2002), *Formation, compétences et adaptabilité, L'alternance en débat*, L'Harmattan.
- Lindbeck A. et Snower D.J. (1986), *Changes in Wage norms – Wage setting, Unemployment and Insider-Outsider Relations*, American Economic Association, Papers and Proceedings, May, pp. 235-239.
- Loewenstein M.A. et Spletzer J.R. (1998), « Dividing the cost and returns to general training », *Journal of Labor Economics*, 16(1), pp. 142-71.
- Simon H. (1951), « A Formal Theory of the Employment Relationship », *Econometrica*, 19, pp. 293-305.
- Smits W. et Stromback T. (2001), *The Economics of the Apprenticeship System*, Edward Elgar, 168 p.
- Stankiewicz F. (1995), « Choix de formation et critères d'efficacité du travail : adaptabilité et financement de la formation générale par l'entreprise », *Revue Économique*, 5, pp. 1311-1331.
- Stankiewicz F. (1999), *Économie des Ressources Humaines*, Coll. « Repères », La Découverte.
- Stankiewicz F. (2003), « Des compétences de la firme aux compétences des salariés. Le point de vue non autorisé d'un économiste du travail », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 102, 1er trimestre.
- Stankiewicz F. (2003), « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation » in Dupray A., Guitton C., Monchatre S.(éd.), *Réfléchir la compétence*, Éditions Octarès.
- Stevens M. (1994), « A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition », *Oxford Economic Papers*, vol. 46, n° 4, pp. 537-562.
- Thurow L. (1975), *Generating Inequality*, Basic Books, New York.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-trust Implications. A Study in the Economics of Internal Organisation*, The Free Press, New York, 286 p.

Résumé

Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne

par Saïd Hanchane et François Stankiewicz

L'article propose une approche organisationnelle de la formation, alternative à la problématique beckerienne et plus généralement à la théorie du capital humain. Ce centrage sur l'entreprise plus que sur la relation bilatérale employeur-salarié, conduit à identifier les contextes organisationnels de la formation (selon, par exemple, que celle-ci accompagne un recrutement, une promotion, une reconversion interne ou externe...) et à les considérer comme des variables explicatives essentielles de son financement et de ses effets salariaux. L'article examine également le fonctionnement du « marché organisationnel de la formation » et s'interroge sur les motifs du rationnement de la formation et sur ceux de l'importance, statistiquement avérée, des formations imposées par l'entreprise aux salariés. Cette analyse utilise l'enquête « Formation Continue 2000 ».