

Bref

Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question

Pour que le salarié exerce son droit à la formation, la motivation individuelle ne suffit pas. Son environnement professionnel doit également remplir certaines conditions. Ainsi, dans les entreprises qui combinent opportunités de formation pour tous et existence d'espaces de discussion, individuels et collectifs, sur la formation, les salariés aspirent davantage à se former. Cependant, seule environ une entreprise sur dix est dans cette configuration.

La priorité politique de l'heure est d'encourager les salariés à se former. L'accent est souvent mis sur les caractéristiques individuelles pour expliquer leur manque de motivation. Or, les politiques mises en œuvre dans les entreprises créent un environnement plus ou moins facilitateur et encourageant qu'il convient de prendre en compte.

La formation tout au long de la vie est devenue une priorité politique commune à tous les pays de l'Union européenne depuis le conseil de Lisbonne en mars 2000, et plus encore depuis qu'elle a été érigée comme l'une des quatre composantes de la flexicurité en juin 2007. Jamais les attentes à son égard n'ont paru aussi fortes. Elle est tout à la fois censée apporter une protection aux personnes en sécurisant leur parcours professionnel, procurer aux entreprises les rendements d'un investissement productif, favoriser la croissance de l'emploi ou encore être un facteur de compétitivité globale pour la collectivité.

En France, la formation tout au long de la vie se développe dans la mouvance des initiatives européennes. Depuis 2004, elle est inscrite dans une loi qui aborde plus largement la question du dialogue social (cf. encadré page 2, haut). Elle prend le relais de « l'éducation permanente » des années 1960, à visée culturelle et sociale, et de la « formation professionnelle continue » orientée par la loi de 1971 vers la modernisation du système productif et la formation des adultes. Ce déplacement n'est pas seulement sémantique, il est aussi politique car, parallèlement, les responsabilités entre employeurs et salariés en matière de formation dans l'entreprise sont redistribuées. Ainsi, cette mise en avant de la formation tout au long de la vie s'accompagne d'une sensibilité accrue aux thématiques de la responsabilisation des salariés et de la promotion de leur liberté individuelle dans la construction des parcours professionnels.

Les conditions de la coresponsabilité

Or, déplacer la responsabilité de la formation de l'entreprise vers le salarié constitue une évolution ambivalente. Le pouvoir d'agir de l'individu est encouragé mais dans le même temps celui-ci est tenu pour seul responsable d'un éventuel déficit de formation, d'une absence d'évolution professionnelle ou d'un manque « d'appétence », indépendamment des contraintes structurelles de son environnement. Ainsi, le discours sur l'appétence, fortement mobilisé dans les documents préparatoires à l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003, revient à concevoir la motivation à se former d'abord sous l'angle de dispositions personnelles. Or, dans le système français de formation des adultes, l'accès à la formation n'est pas du seul ressort du salarié. Parmi les facteurs qui impactent l'exercice de la responsabilité individuelle, les politiques conduites par les entreprises interviennent au premier rang.

Ainsi, pour que la logique de coresponsabilité puisse effectivement se déployer, certaines conditions doivent être réunies. D'un côté, cela demande que des espaces de participation démocratique, permettant d'exprimer son point de vue et de le faire entendre, soient organisés dans l'entreprise. Concrètement, cela renvoie à la diffusion de l'information, aux modalités de recueil des besoins de formation, au rôle des représentants du personnel. Il s'agit de permettre aux salariés de participer aussi activement que possible au processus d'élaboration et de mise en œuvre des actions de formation pour espérer avoir une ...

La réforme de 2004 sur la formation tout au long de la vie et le dialogue social

La réforme de 2004 introduit l'idée d'une co-responsabilité à l'égard de la formation dans l'entreprise. Dorénavant, il existe une zone intermédiaire entre les actions imposées d'en haut par l'employeur dans le cadre du plan et celles conduites d'en bas à l'initiative du salarié via le congé individuel de formation (CIF). Le droit individuel à la formation (DIF) est la figure emblématique de cette orientation. Ce dispositif ouvre l'accès à 20 heures de formation par an, cumulables dans la limite de six ans, et sa mise en œuvre relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Ce déplacement des responsabilités qui se veut résolument novateur et progressiste, ne se limite pas au DIF mais vaut aussi pour l'ensemble des formations relevant du développement des compétences.

●●● prise sur leur devenir. De l'autre, cela suppose que l'entreprise ouvre des opportunités de formation pour que le salarié ait la possibilité de se projeter et de formuler des attentes. Cela implique notamment qu'elle se donne pour objectif d'étendre ces opportunités pour tous, et notamment pour les moins qualifiés.

L'enquête couplée employeur-salarié (DIFES1, cf. encadré page 4) offre, pour la première fois, l'occasion d'étudier le rôle effectif des politiques d'entreprises. L'analyse des politiques de formation et des stratégies de gestion des ressources humaines montre à quel point un même cadre institutionnel, appuyé sur des dispositifs identiques, peut conduire à une réinterprétation très inégale de la réforme dans les entreprises.

Dans certains cas, les organisations mises en place dans l'entreprise permettent aux salariés de se projeter dans l'avenir, et de formuler des souhaits et des attentes vis-à-vis de la formation. Cela illustre bien le rôle majeur des caractéristiques de l'environnement sur le souhait de se former. C'est en ouvrant le champ des possibles pour toutes les catégories de salariés et en offrant des possibilités individuelles et collectives de délibération que ces entreprises développent les aspirations de leurs salariés à se former.

Cette étude s'inscrit dans le cadre du programme de recherche européen CAPRIGHT « Ressources, Rights and Capabilities: in search of social foundations for Europe », financé par le 6ème PCRD de la Commission européenne (Contrat CIT4-CT-2006-028549)

La réappropriation de la réforme de la formation dans les entreprises: un état des lieux

Toutes les entreprises n'offrent pas les mêmes opportunités de formation à leurs salariés et n'ouvrent pas les mêmes espaces de participation démocratique. Une typologie de leurs politiques de formation (cf. encadré ci-dessous et graphique page suivante) permet d'identifier quatre classes qui se distinguent en fonction des moyens offerts aux salariés d'exercer leur responsabilité.

La première classe, majoritaire avec 47,5 % des entreprises de l'échantillon, regroupe des entreprises n'offrant que peu ou pas d'opportunités de formation. Près de la moitié sont de petites entreprises, qui recrutent peu, et dont les salariés ont une forte ancienneté. D'autres, pourtant de plus grande taille, souvent industrielles, sont aussi faiblement formatrices car elles traversent des périodes de crise ou de restructuration. Le fait qu'elles investissent peu en formation n'encourage pas le salarié à la prise de responsabilité qui est attendue de lui.

Dans plus du quart des entreprises, qui forment la deuxième classe, la gestion des ressources humaines s'apparente à une logique de gestion par les compétences. Les objectifs individuels sont définis en fonction d'indicateurs de performance, les compétences sont identifiées et évaluées. Ces entreprises offrent des opportunités de formation à leurs salariés mais l'implication de ces derniers ou de leurs représentants dans les décisions qui les concernent sont faibles. Les tailles et les secteurs économiques des entreprises sont variés. Elles ne déclarent que rarement utiliser la formation à des fins de mobilité horizontale ou verticale.

La troisième classe réunit des entreprises qui offrent des opportunités de formation et des procédures de participation des salariés, mais qui restent limitées. Deux sous-groupes se distinguent.




Une typologie des politiques de formation des entreprises bâtie sur deux piliers : les opportunités de formation et les formes de participation ouvertes aux salariés

Deux aspects ont été pris en compte pour opérer la classification des entreprises. L'un concerne le spectre des opportunités offertes, l'autre est lié aux procédures d'application et aux aspects de participation démocratique.

Sur l'aspect opportunité, cinq dimensions ont été intégrées : (1) le niveau de dépense en formation de l'entreprise (via le taux de participation financière (TPF)) ; (2) l'espérance de formation (nombre d'heures moyen de formation des salariés) ; (3) la répartition plus ou moins inégalitaire de l'accès à la formation entre les différentes catégories de salariés, (4) le type de formations réalisées (stages et cours de formation, formations en situation de travail, séminaires et conférences ou autoformations) ; (5) l'usage ou non de la formation pour accompagner les mobilités professionnelles (horizontales et verticales).

Sur l'aspect procédure, cinq dimensions ont été prises en compte : (1) l'information émise dans l'entreprise sur les modalités d'accès à la formation en général ; (2) l'information émise dans l'entreprise sur le DIF ; (3) les modalités de recueil et de discussion des souhaits de formation des salariés ; (4) l'existence et le rôle joué par les représentants du personnel dans l'entreprise sur la gestion de la formation professionnelle continue ; (5) l'existence d'un accord d'entreprise concernant au moins partiellement la formation.

■ Quatre types de politiques de formation et leur influence sur l'aspiration à se former

	Pas de logique autour de la formation	Une logique de gestion par les compétences	Une logique de participation démocratique limitée	Une logique de développement des marges de liberté
	Pas ou peu d'opportunités de formation	Des opportunités de formation orientées vers le développement de l'entreprise	Des opportunités de formation orientées vers le développement de l'entreprise et de certains salariés	Des opportunités de formation orientées vers le développement de l'entreprise et des salariés
	Pas d'espace de discussion autour de la formation	Débat individuel pour certains salariés, absence de débat collectif	Débat individuel pour une majorité de salariés et amorce d'un débat collectif	Ouverture d'un débat collectif et individuel pour tous les salariés
	47,5 % des entreprises	27 % des entreprises	15 % des entreprises	10,5 % des entreprises
Aspiration des salariés à se former La probabilité que les salariés déclarent des besoins de formation non satisfaits augmente ou diminue de*	- 36 % 	- 29 % 	probabilité inchangée	+ 60 % 

Ces résultats sont issus de modèles probit bivariés récursifs réalisés pour chacune des quatre classes d'entreprises. Les variables introduites dans le modèle sont l'âge, le sexe, le niveau de diplôme de formation initiale, le temps de travail, le contrat de travail, la catégorie socio-professionnelle, l'ancienneté dans l'entreprise, l'occurrence d'un changement dans l'entreprise au cours des 17 derniers mois, l'existence d'une mobilité ascendante dans l'entreprise au cours des 17 derniers mois, changement d'équipement ou d'organisation au cours des 12 derniers mois, durée de la position sur le marché du travail avant l'entrée dans l'entreprise, durée des formations continues au cours des 17 mois selon leur type.

*Lecture : dans les entreprises qui adoptent une logique de développement des marges de liberté, la probabilité que les salariés déclarent des besoins de formation non satisfaits augmente de 60%.

Source : DIFES1 - Champ : salariés d'entreprises de 10 salariés et plus.

Les organisations à marché interne des grandes ou moyennes entreprises (5%) n'offrent qu'une place limitée au débat individuel et collectif sur la formation. Le rôle des représentants du personnel est faible et les accords collectifs sur la formation moins nombreux. Les entretiens individuels existent, mais à destination de certaines catégories de personnel uniquement. Les formations, relativement longues, accompagnent les mobilités promotionnelles.

Dans 10% des entreprises, les conditions du débat individuel et collectif sont plus favorables. Les accords d'entreprise sur la formation y sont plus importants et la formation est utilisée à l'appui tant des mobilités horizontales que verticales. Mais là encore, les entretiens professionnels au cours desquels est exploré le champ des possibles ne sont pas systématiques, laissant place à des pratiques informelles de recueil de besoins et de diffusion de l'information.

Le quatrième ensemble regroupe 10,5% des entreprises. Elles offrent un environnement au sein duquel il est possible de choisir et de débattre, tant au plan individuel que collectif, des opportunités de formation. Cet environnement se combine à des opportunités de formation et à la possibilité d'évolutions professionnelles en conséquence.

Cette double orientation semble requise pour que la formation puisse devenir un élément actif de la sécurisation des parcours.

D'après les déclarations de ces entreprises, investir dans la formation, s'emparer du DIF, constituent des dimensions structurantes tant pour atteindre des objectifs économiques que pour le développement des parcours professionnels de leurs salariés. Elles diffusent l'information et organisent parallèlement le débat sur les orientations de la politique de formation, via l'entretien individuel mais aussi avec l'ensemble du collectif de travail.

Dans cette classe, les entreprises de taille moyenne (50-250 salariés) sont surreprésentées, et la structuration du personnel par catégorie socio-professionnelle y est conforme à la moyenne. Elles sont plus souvent dans des contextes de restructuration. Pour autant, développer une politique de formation ambitieuse, favoriser les mobilités, et impliquer les salariés apparaissent comme des dimensions à part entière de leur stratégie. Les déclarations de ces entreprises, cohérentes avec celles de leurs salariés, évoquent des conditions favorables à l'élaboration de projets professionnels et à la prise de responsabilité. Ce sont des pratiques que plus de 10 % des entreprises ont

Le Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié - DIFES1

Le dispositif sur la formation employeur-salarié croise, pour la première fois en France, les réponses d'environ 1 800 salariés et celles de leur employeur sur le thème de la formation continue dans l'entreprise. Cette double interrogation permet de lier les caractéristiques des salariés et leurs pratiques de formation à la stratégie économique de l'entreprise, aux changements organisationnels, à sa politique de gestion des ressources humaines et de formation. DIFES1 permet de confronter les différents points de vue et d'essayer de comprendre, le cas échéant, l'écart entre les déclarations des salariés et des employeurs sur les conditions d'accès à la formation. Ce dispositif a été élaboré par le Céreq, la Dares et l'Insee sur la base de deux enquêtes :

Le volet employeur : Continuing vocational training survey - CVTS3

4 700 entreprises ont été interrogées en 2006 sur la formation professionnelle continue qu'elles financent partiellement ou en totalité pour leur personnel. Ces entreprises appartiennent au secteur privé et emploient 10 salariés et plus. Enquête européenne, elle est mise en œuvre pour sa partie française par le Céreq, en coordination avec la Dares et l'Insee.

Le volet salarié : l'enquête Formation continue 2006 (FC2006)

Co-réalisée par le Céreq et l'Insee, elle vise à appréhender toutes les formations continues suivies par les individus ainsi que le contexte dans lequel ils évoluent. Un échantillon de 16 500 personnes de moins de 65 ans ayant achevé leur formation initiale a été interrogé en 2006. Elle constitue la partie française de l'enquête européenne Adult Education Survey (AES).

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques.

Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

Pour en savoir plus sur ces enquêtes : www.cereq.fr, rubrique Bases de données, enquêtes sur la formation continue.

été capables de mettre en place. Un résultat qui montre qu'il est possible d'accorder à la question de la participation une importance décisive tout en offrant de réelles opportunités.

Le rôle décisif des politiques d'entreprise

Insister sur la variété des contextes permet d'éclairer le rôle des entreprises dans le développement de la capacité des salariés à aspirer à une formation.

Les salariés ne sont pas enclins à exprimer les mêmes besoins de formation selon que l'entreprise offre ou non des opportunités, selon qu'elle ouvre ou non des espaces de délibération tant au plan individuel que collectif permettant de débattre, proposer, contester des décisions de formation qui influent sur leur parcours.

Trop souvent regardée comme une inclination personnelle, l'aspiration à se former dépend beaucoup des constructions mises en place dans l'entreprise. Pour que les salariés disposent d'une capacité à aspirer à se former, certaines conditions doivent être réunies : procédures fixées et encadrées par un accord collectif, organisation systématique d'entretiens individuels pour tous, formations définies en cohérence avec les conclusions de ces entretiens, et enfin usage des formations à des fins de mobilité horizontale ou verticale. Lorsque ces pratiques et procédures sont mises en œuvre, la probabilité que les salariés déclarent des besoins non satisfaits augmente, toutes choses égales par ailleurs, de 60%. À l'inverse, dans les entreprises où il existe peu de débats organisés et où il y a peu d'opportunités de formation, l'expression de besoins de formation non satisfaits est aussi faible, voire inexistante.

Ainsi, confier aux salariés la responsabilité de la construction de leur parcours professionnel, lui-même appuyé sur une formation tout au long de la vie, ne renvoie pas seulement à une question individuelle. L'usage de cette liberté dépend de la richesse des opportunités de formation offertes et de l'ampleur de l'ouverture d'espaces de délibération dans les entreprises. Employeurs et salariés sont partie liée dans la gestion d'intérêts au moins partiellement partagés.

Une minorité d'entreprises s'est emparée de la réforme et a concrètement mis en œuvre les conditions pour considérer la formation comme un objet de responsabilité réellement partagé.

Aujourd'hui, l'enjeu consiste à élargir le cercle de ces entreprises vertueuses. L'étude ayant été menée au lendemain de la réforme, le recul était encore peut-être un peu faible pour réellement mesurer son impact. Cependant, d'autres sources montrent aujourd'hui encore une faible progression du recours au DIF. Selon les chiffres des déclarations fiscales 24-83, seuls 6,2 % des salariés avaient bénéficié de leur DIF en 2009.

Les systèmes de mutualisation encadrent-ils suffisamment les entreprises ? Ne faut-il pas inventer des mécanismes d'incitation économique plus contraignants, comme la transférabilité du DIF, pour atteindre les objectifs communs de l'Europe en matière de lifelong learning ? Ou mieux encore, eu égard à la faible efficacité des incitations économiques, ne faudrait-il pas une plus large diffusion des valeurs de partage des responsabilités dans l'entreprise ?

Marion Lambert, Josiane Vero, Céreq

À lire également...

- « Capacités et développement professionnel », D. Corteel et B. Zimmermann, *Formation Emploi*, n°98, 2007.

- *Capability for Learning in French Companies*, D. Corteel, M. Lambert, J. Vero et B. Zimmermann, *Net.doc*, n° 50, 2009.

- « Formation et développement professionnel, la responsabilité des entreprises en question », M. Lambert, D. Subramanian, J. Vero, B. Zimmermann, actes de la conférence finale Capright, Nantes, 2 et 3 décembre 2010, <http://www.capright.eu/>

- Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation, C. Fournier, *Bref* n°209, juin 2004.

- Quand la formation continue, Céreq, 2009.

- Démocratiser la formation continue en entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs, J.-C. Sigot, J. Vero, *Bref* n°260, janvier 2009.

Bref

Bulletin de recherche emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication
Frédéric Wacheux

Secrétariat de rédaction
Mise en page
Elsa Personnaz

Commission paritaire n° 1063 ADEP.
Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.
Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches
sur les qualifications

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02.
Tél. 04 91 13 28 28.
Fax 04 91 13 28 80.

www.cereq.fr

Publication gratuite
ISSN 2107-0822