



CÉREQ ÉCHANGES

Numéro 9 • mars 2019

PARCOURS PROFESSIONNELS ET FORMATION : DES LIENS RENOUVELÉS

Actes de la journée d'étude du 7 décembre 2018
organisée par le Conseil national d'évaluations de la
formation professionnelle (CNEFP) et le Céreq



Coordonné par
Pierre CARLONI, Marion LAMBERT et
Isabelle MARION-VERNOUX



CÉREQ ÉCHANGES

Numéro 9 • mars 2019

PARCOURS PROFESSIONNELS ET FORMATION : DES LIENS RENOUVELÉS

Actes de la journée d'étude du 7 décembre 2018
organisée par le Conseil national d'évaluations de la
formation professionnelle (CNEFP) et le Céreq

Coordonné par
Pierre CARLONI, Marion LAMBERT et
Isabelle MARION-VERNOUX

Sommaire

Ouverture : le dispositif d'enquêtes Defis.....	5
Intervention de Michèle Tallard	5
Intervention de Florence Lefresne.....	7
Session 1 - Apprendre au travail : la part du formel et de l'informel.....	9
Introduction	11
<i>Jean-Claude Dupuis</i>	
Le travail au cœur des apprentissages informels en entreprise.....	13
<i>Christine Fournier et Marion Lambert</i>	
La formation des salariés âgés peut-elle favoriser la transmission des savoirs en entreprise ?	17
<i>Pierre-Jean Messe</i>	
Échanges	19
Session 2 - La formation comme liberté professionnelle	23
Introduction	25
<i>Jean-Louis Dayan</i>	
Aspirations des salariés, quelle prise en compte dans l'entreprise ?.....	27
<i>Jean-Marie Dubois et Jean-Claude Sigot</i>	
Le nonaccès à la formation : quels profils ?.....	31
<i>Emmanuel de Lescure et Muriel Letrait</i>	
Échanges	37
Session 3 - À quoi sert la formation continue ?	41
Introduction	43
<i>Bernard Gazier</i>	
Comment évoluent les salariés en entreprise ?	45
<i>Camille Stephanus</i>	
Quels effets des restructurations sur les parcours ?	47
<i>Ekaterina Melnik-Olive</i>	
La formation, une fonction intégratrice et stabilisatrice ?	51
<i>Guillemette de Larquier</i>	
Échanges	53
Table ronde. Construire et évaluer l'action publique. Quel rôle des dispositifs de connaissance ?.	51
Glossaire.....	62

Ouverture : le dispositif d'enquêtes Defis

*Michèle Tallard**

J'ai le grand plaisir d'ouvrir cette journée d'études co-organisée par le Céreq et le CNEFP. Pour le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), cette journée d'études est un aboutissement. En effet, la volonté d'éclairer les liens entre parcours professionnels et formation par la construction d'un outil statistique permettant de suivre les parcours des salariés sur plusieurs années est présente dès la naissance du CNEFP ou peu s'en faut.

Si la création institutionnelle du CNEFP est inscrite dans l'ANI de janvier 2009, cette instance rassemblant représentants des partenaires sociaux et personnalités qualifiées n'est mise en place opérationnellement qu'en mai 2011, avec parmi ses nombreuses missions, celle de mener ou faire réaliser tous travaux d'évaluation concernant les politiques paritaires de formation professionnelle et d'en rendre compte dans un rapport d'activité annuel.

Précisément, dès le rapport d'activité 2012 apparaît au titre des projets, celui de la construction d'une cohorte de salariés afin d'évaluer l'impact des politiques paritaires de formation. Mais qu'appelle-t-on politiques paritaires de formation ? S'agit-il de mesurer l'impact de tel ou tel dispositif ou s'agit-il de donner un sens au référentiel dans lequel ces dispositifs s'inscrivent ? Souvenons-nous que l'accord de 2009 s'intitulait : « Accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels ».

En effet, la sécurisation des parcours professionnels qu'on a souvent qualifiée de version française de la flexisécurité est présente dans les négociations dès le début des années 2000. De nombreux dispositifs développés dans cette décennie visent à faciliter l'accès à la formation et à la professionnalisation pour sécuriser les parcours des salariés. Dans ce contexte, le suivi d'une cohorte permet de saisir comment se fabriquent les parcours au-delà de l'impact de tel ou tel dispositif. Il permet d'ouvrir la boîte noire des liens entre formation et parcours pour saisir les processus de construction des parcours et notamment le rôle joué par la formation, qu'il s'agisse des politiques de formation menées par les entreprises dans lesquels ces salariés travaillent ou encore des formations effectivement suivies par les salariés. Mais de quelle formation parlait-on ? Au cours des années 2012 et 2013, au moment où ce projet est débattu au sein du CNEFP et avec d'autres institutions, les contours de ce qu'on appelle l'action de formation sont également en débat afin de saisir, par-delà les seuls stages, l'ensemble de l'activité formative notamment celle qui prend place dans l'activité de travail elle-même.

C'est ainsi que l'idée de suivi d'une cohorte prend corps : le CNEFP opte pour un dispositif statistique longitudinal couplant l'interrogation des salariés et celles de leurs employeurs, afin de saisir les dynamiques de formation des salariés en les replaçant dans le contexte des organisations du travail et des politiques de formation en œuvre dans leurs entreprises et de mesurer leurs effets à moyen terme sur les parcours, les carrières et les mobilités.

Un appel d'offres est lancé au dernier trimestre 2013, et la proposition du Céreq pour un Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) est retenue début 2014, avec une première vague d'enquête dès 2015. Cette journée d'étude est l'occasion de mesurer la richesse et les potentialités de ce dispositif initié par le CNEFP, co-piloté par le Céreq et financé par le FPSPP. Au cours de l'année 2014, un comité de suivi CNEFP-Céreq, en lien avec d'autres institutions telle la DARES, a permis de faire évoluer son questionnaire. Grâce au label accordé par le Conseil national de l'information statistique (CNIS), les données collectées ont été ouvertes à la communauté des chercheurs à travers un appel à projets qui suscitera de nombreuses initiatives, comme en témoigne le programme de cette journée.

* Présidente du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP).

Par-delà la sécurisation des parcours, les politiques paritaires ont également pour objectif de lutter contre les inégalités d'accès à la formation, et ainsi d'ouvrir l'accès à la qualification ; nombre de dispositions des accords de 2009 et 2013 se placent dans cette perspective. Deux évaluations commanditées par le CNEFP, privilégiant cette fois l'approche qualitative, ont tenté d'éclairer cet enjeu crucial. L'une a porté sur les pratiques de formation dans les entreprises de 10 à 49 salariés (2013-2014), l'autre sur les ingénieries de formation des salariés les moins qualifiés (2015-2016). Dans les deux cas, une série d'enquêtes monographiques a permis de saisir les processus à l'œuvre et les facteurs susceptibles de favoriser l'élaboration de politiques de formation pertinentes.

Concernant l'enquête Defis, le couplage entreprise/salariés sur un champ élargi aux TPE (à partir de 3 salariés) ainsi qu'aux modes de transmission des savoirs et des compétences, a permis d'apporter d'utiles éclairages aux enseignements de ces deux évaluations qualitatives. Une complémentarité du même ordre a joué entre l'évaluation par enquêtes monographiques de la mise en œuvre des formations obligatoires, lancée en 2016 par le Conseil, et les résultats quantitatifs fournis par Defis sur le même sujet : l'une et l'autre ont convergé, mettant en évidence le poids des formations obligatoires, en particulier dans les TPE et pour les salariés les moins qualifiés.

Cependant, Defis n'a pas pour seule vertu de saisir la complexité des liens entre formation et parcours. Le dispositif permet également de mesurer l'impact de dispositifs spécifiques issus des accords interprofessionnels, comme l'entretien professionnel, le CPF et le CEP, grâce aux modules particuliers introduits au fil du temps dans son questionnaire. Une des interventions de la session 2 reviendra sur ces résultats. Le CNEFP a confirmé son intérêt pour les dynamiques d'accompagnement, en lançant deux évaluations sur les effets du CEP sur la transformation de la professionnalité des conseillers, dont il a été partiellement rendu compte lors du séminaire du 8 novembre dernier, co-organisé avec le CNEFOP, visant à dresser un bilan à 4 ans de la mise en œuvre du CEP.

Parallèlement au pilotage d'évaluations de la politique paritaire, le CNEFP s'est donné pour objectif de contribuer au partage d'une culture de l'évaluation, notamment en publiant sur son site l'ensemble des rapports d'évaluation. Plus largement, le colloque et la journée d'étude qu'il a organisés respectivement en 2013 et 2016 visaient, pour la première, à s'appuyer sur les expériences européennes pour réfléchir sur les principes de l'évaluation, pour la seconde, à mettre en débat les travaux réalisés pour favoriser leur appropriation, et nourrir les réflexions sur l'évaluation et ses modalités concrètes de production. La publication des actes de la journée d'études de 2016 : « Entre politiques paritaires et pratiques de formation : le temps de l'évaluation », dans une revue à large diffusion dans le public spécialisé¹, participait de ces objectifs de partage de la culture d'évaluation.

L'organisation de cette journée « Parcours professionnels et formation, des liens renouvelés » se place dans cette même logique de large diffusion des résultats de l'enquête Defis, et voudrait contribuer à l'appropriation de ces travaux par l'ensemble des acteurs publics et paritaires à tous les niveaux.

Le dispositif de connaissance que constitue Defis a été à l'origine conçu en lien avec l'évaluation de la sécurisation des parcours, en référence à la priorité politique inscrite dans les ANI de 2009 et de 2013, sa maîtrise d'ouvrage étant confiée à l'instance d'évaluation pluraliste dont s'étaient dotés les partenaires sociaux avec le CNEFP. Pour autant, l'usage de Defis ne se résume pas à ce seul enjeu, mais peut éclairer le champ de la formation sous bien d'autres angles.

Cette journée se tient au moment où le paysage de la formation professionnelle est en forte transformation, et avec lui celui de son évaluation. Je forme le vœu que les nouvelles institutions appelées à succéder aux instances publiques et paritaires actuelles préservent les acquis de ces expériences en conservant toute sa place à une évaluation rigoureuse, pluraliste et indépendante dans ses modes opérationnels, condition nécessaire de sa pertinence et de l'efficacité des politiques publiques et paritaires de formation.

¹ *Éducation Permanente*, hors-série, CNEFP 2017.

*Florence Lefresne**

C'est une belle opportunité que celle qui a conduit le CNEFP à retenir le Céreq pour mettre en œuvre le dispositif d'enquête sur les formations et les itinéraires professionnels Defis, financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Le Céreq s'est appuyé en premier lieu sur son expérience d'enquête sur la formation professionnelle auprès des entreprises, qu'il s'agisse de l'enquête européenne sur la formation continue des entreprises dont il assure le volet français, ou de l'ancienne enquête basée sur la déclaration fiscale 24-83 des employeurs. Il disposait également d'une expérience d'enquête auprès des salariés dès le début des années 2000, dont le dispositif formation continue de 2006 ou l'enquête Ifes permettant de recueillir des informations sur la formation de la part des employeurs et des salariés.

Pour autant, le dispositif Defis est singulièrement innovant, en ce qu'il associe une enquête couplée employeur/salariés, avec le suivi des parcours professionnels de ces salariés pendant 5 ans, de 2015 à 2019, ce qui permet de mettre en relation les formations que suivent ces derniers avec les évolutions de l'organisation du travail et la transformation des organisations productives, ainsi qu'avec les transitions sur le marché du travail. En outre, le dispositif élargit l'approche puisqu'il l'étend aux actions de formation organisées qui permettent de décrire des formes d'apprentissage. Sont appréhendés en particulier, et la première session en témoignera, les apprentissages informels engendrés par l'exercice du métier dans des organisations de travail spécifiques.

L'enquête permet également de fournir des données sur le déploiement des formations obligatoires et réglementaires qui s'inscrivent d'une part dans les contraintes légales issues du travail, en matière de santé et de sécurité, et d'autre part dans l'ensemble des conditions juridiques d'habilitation et de certification qui sont propres à certaines activités. Ces formations réglementaires obligatoires jouent un rôle très important, en particulier dans les petites entreprises et en ce qui concerne les salariés les moins qualifiés.

Car l'originalité du dispositif réside également dans la possibilité qu'il offre d'interroger les petites et les très petites entreprises (3 à 9 salariés) qui sont particulièrement nombreuses dans certains secteurs. Cette dimension est notamment développée dans le *Céreq Bref*² n° 369 consacré à la diversité des usages de la formation dans les TPE.

L'enquête Defis permet encore d'éclairer l'usage de l'entretien professionnel comme un levier possible à la formation, avec l'accès au CPF (compte personnel de formation). Elle renseigne sur le recours à une expertise externe et sur le rôle des opérateurs dans la mise en place d'une stratégie de formation. Depuis trois ans, le Céreq a produit de nombreuses publications à partir de l'enquête réalisée auprès des entreprises et des premières interrogations de salariés. Cette enquête est utilisée par de nombreux chercheurs, dont certains participent à un groupe d'exploitation. Elle va fournir des enquêtes statistiques à un important projet de recherche, porté par le Céreq dans le cadre de l'Agence nationale de la recherche, ayant pour objet les salariés les moins qualifiés face à l'injonction de construire son parcours professionnel.

Cette journée d'études est une magnifique occasion, rendue possible par le CNEFP, de donner à voir ces travaux. La collecte des données se poursuivra jusqu'en 2019, et permettra de présenter en 2020 ou en 2021 de nouveaux travaux, s'appuyant pleinement sur la dimension du panel.

La réforme de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, qui est au cœur de la loi du 5 septembre 2018, renforce l'exigence d'outils adaptés à son suivi et à son évaluation. Defis

* Directrice du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).

² Delphine Beraud et Edmond Noack, « La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques », *Céreq Bref*, n° 369, 2018.

pourra nous permettre à la fois d'observer des transformations structurelles, en lien avec les nouveaux agencements institutionnels issus de la loi, et de constater leurs effets sur la formation des salariés dans l'entreprise et la construction de nouveaux parcours professionnels, à la fois internes et externes. Nous pourrions donc appréhender les premiers effets de la mise en œuvre des réformes. Il y a là un enjeu fort, en vue du renouvellement de l'enquête, que nous appellerons la phase 2 de l'enquête Defis.

Session 1

Apprendre au travail : la part du formel et de l'informel

Intervenants :

- *Jean-Claude Dupuis, président de session, professeur à l'Institut de gestion sociale, CNEFP*
- *Franck Gauthier, grand témoin, directeur des ressources humaines, Eiffage*
- *Christine Fournier, Marion Lambert, Céreq*
- *Pierre-Jean Messe, GAINS, CNAM-CEET, TEPP-CNRS Le Mans Université*

Introduction

*Jean-Claude Dupuis**

Le sujet de la formation professionnelle a connu une nouvelle actualité à l'occasion de la réforme de 2014, qui a remplacé, pour les entreprises, l'obligation de dépenser par l'obligation de faire. Il en résulte un nouveau questionnement de la césure qui avait été instituée dans la loi de 1971, qui avait introduit un découplage entre formation et travail et fait du stage le format de formation privilégié. La présente réforme consolide cette dynamique en assouplissant la définition de l'action de formation, en reconnaissant la catégorie de l'action de formation en situation de travail et également, entre autres, en remplaçant la notion de plan de formation par celle de plan de développement des compétences. Ceci étant, l'articulation de l'apprentissage formel et informel est un sujet complexe, sur lequel il est nécessaire de pouvoir disposer de connaissances aussi objectivées que possible.

D'où l'intérêt d'un dispositif tel que Defis, qui permettra de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les conditions nécessaires, ou les plus favorables à réunir pour qu'une situation de travail soit formative ?
- Quel est le poids des situations et des conditions de travail les plus propices aux apprentissages informels ?
- Existe-t-il un effet de complémentarité ou de substitution entre apprentissage informel et apprentissage formel ?

* Président de session, professeur à l'Institut de gestion sociale, CNEFP.

Le travail au cœur des apprentissages informels en entreprise

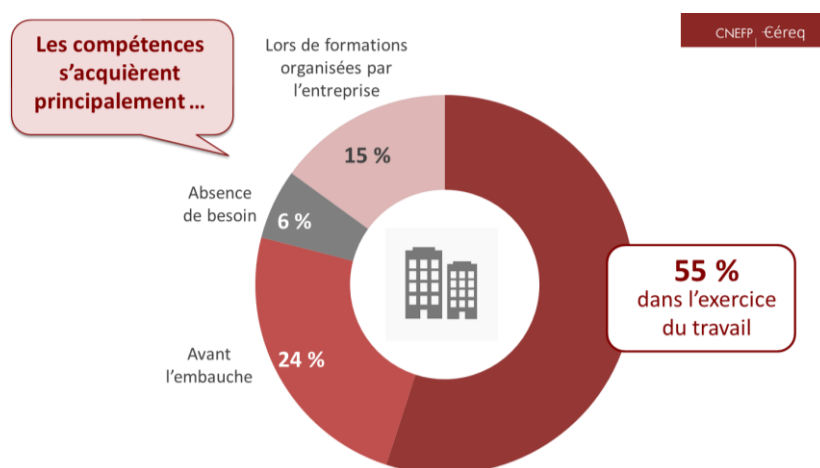
Christine Fournier* et Marion Lambert*

L'apprentissage informel reste une notion floue, même si le terme est apparu dès 1926 sous la plume de l'éducateur américain Eduard Lindeman. Depuis, les travaux se sont multipliés et nous disposons de très nombreuses études sur les apprentissages. Elles révèlent un foisonnement sémantique, puisque la notion d'apprentissage informel recouvre les apprentissages sur le tas, les apprentissages « on the job », dans le travail... Ces travaux s'appuient essentiellement sur des enquêtes, qui comprennent des journaux de bord, des biographies ou encore des observations ethnographiques.

Au début des années 1970, un éducateur canadien a estimé que les apprentissages informels dans le travail représentaient jusqu'à 70 % des apprentissages en emploi. En ce qui nous concerne, nous ne cherchons pas à les compter, mais à les prendre en considération.

Dans l'enquête Defis, 55 % des employeurs déclarent que l'origine des nouvelles compétences acquises réside principalement dans l'exercice du travail, contre seulement 15 % dans le cadre de formations organisées.

Graphique 1 • Qu'en disent les employeurs ?



Source : CNEFP-Céreq, Defis, 2015.

Champ : entreprises du secteur privé de 10 salariés et plus.

Quant aux salariés, ils ont déclaré que la principale voie d'accès informelle à de nouvelles compétences était l'échange avec des collègues (62 %), devant les recherches sur Internet ou la lecture de la presse (58 %).

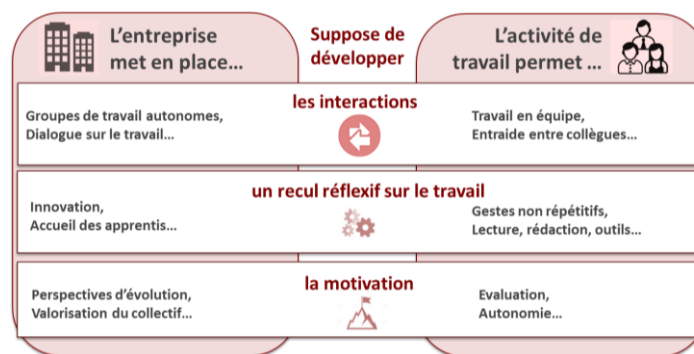
* Céreq, avec la collaboration d'Isabelle Marion-Vernoux (Céreq).

Les apprentissages informels représentent la partie immergée de l'iceberg de l'acquisition de compétences, alors que les formations organisées en sont la partie émergée. Ces apprentissages sont disséminés, invisibles, parfois fortuits, souvent non conscients, difficilement quantifiables, voire inquantifiables. Ils se définissent *ex-negativo* : ils ne sont ni structurés ni planifiés. On peut cependant, et c'est l'intérêt de l'enquête Defis, repérer les facteurs qui les favorisent. Ils tiennent d'une part au contexte organisationnel de l'activité du salarié, et d'autre part à son activité de travail. C'est pourquoi nous avons conçu un nouvel outil d'analyse qui conjugue le contexte organisationnel saisi dans le volet « entreprise » de Defis, et l'activité travail saisi dans le volet « salarié ». Nous l'avons nommé « la dynamique de travail ».

Pour stimuler les apprentissages au travail, de nombreux travaux qualitatifs ont montré qu'il fallait développer trois dimensions :

- les interactions, c'est-à-dire les échanges entre les salariés ;
- un recul réflexif sur le travail ;
- la motivation.

Graphique 2 • Les facteurs de stimulation des apprentissages au travail



Ces dimensions sont facilitées si une entreprise favorise le dialogue sur le travail, l'accueil des apprentis, ou si elle donne des perspectives d'évolution. Elles peuvent aussi être favorisées à un niveau plus individuel celui de l'activité du salarié, par exemple si les salariés sont amenés à s'entraider, s'ils exercent un travail non répétitif ou s'ils sont encouragés à être plus autonomes. C'est pourquoi nous avons utilisé dans nos travaux les réponses des salariés et les employeurs de Defis sur ces dimensions pour distinguer, d'une part, 3 types de contextes d'entreprise et d'autre part, 4 types d'activités de travail, selon que ceux-ci sont plus ou moins favorables au développement des apprentissages. Un premier contexte d'entreprise très favorable regroupe 39 % des entreprises, contre 45 % pour le contexte moyennement favorable et 16 % pour le contexte défavorable. Pour ce qui est des activités de travail, elles sont 17 % à être très favorables, 24 % à être moyennement favorables et privilégiant les échanges entre salariés, 27 % à être moyennement favorables et privilégiant l'autonomie, et 32 % à être non favorables.

Si l'on croise contexte et activité de travail, on obtient 12 situations, que nous avons appelé les « dynamiques de travail ». Il apparaît ainsi que 9 % des salariés sont dans la dynamique la plus propice, en combinant un contexte et une activité très favorables, alors que 8 % des salariés sont dans la situation inverse. D'autre part, nous avons constaté qu'un contexte et une activité de travail favorables à l'apprentissage ne vont pas de pair, puisque les salariés se répartissent dans toutes les dynamiques.

Pour illustrer cela, nous pouvons prendre l'exemple de deux jeunes psychologues cliniciennes ayant accédé au même moment à un CDI à temps complet que nous avons rencontrées : l'une d'elles travaille dans une clinique diététique dans laquelle elle s'est retrouvée seule, entourée d'éducateurs sportifs et de diététiciens, sans pouvoir s'appuyer sur un psychologue plus expérimenté, alors que la seconde a intégré une association intervenant en prévention de la violence dans les établissements

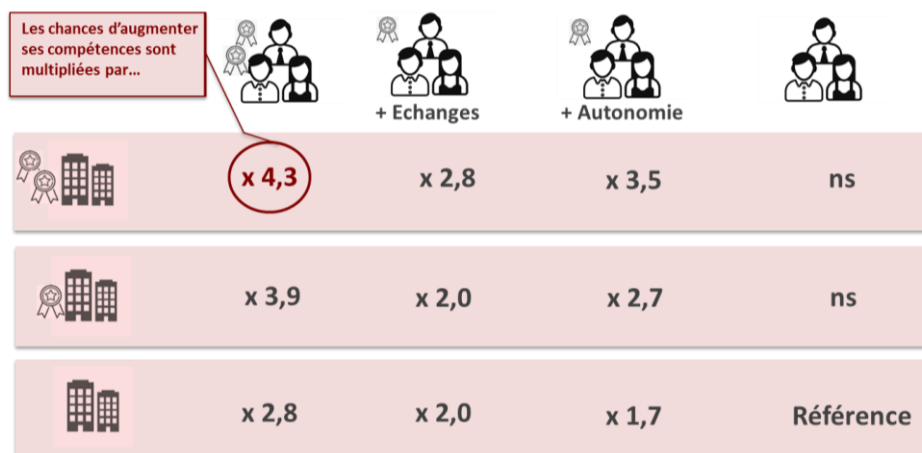
scolaires, et a travaillé dès le départ en binôme avec des collègues plus expérimentés, qui ont pu lui apprendre à animer une classe ou à accompagner un enfant victime de harcèlement.

On constate que formations organisées (cours, stages, formations en situation de travail, autoformation) et apprentissages informels se cumulent, car c'est dans les dynamiques les plus propices aux apprentissages que l'on observe les taux d'accès à des formations organisées les plus élevés. Les apprentissages informels ne viennent donc pas pallier un manque de formations organisées.

Une sage-femme travaillant dans une maternité a témoigné de la nécessité d'actualiser en permanence ses connaissances, compte tenu de l'évolution des techniques et des normes sanitaires. Elle nous a déclaré s'appuyer pour cela, à la fois sur des formations organisées, pour la plupart collectives, mais également sur des échanges avec ses collègues, notamment après les formations organisées, pour transmettre les connaissances acquises à ceux qui n'avaient pas pu les suivre. Comme dans d'autres secteurs comme le BTP, la solidarité joue pleinement dans les lieux où la sécurité est un enjeu crucial, et elle encourage la transmission entre collègues.

Les salariés confirment avoir augmenté leurs compétences dans les dynamiques les plus propices. Ils ont même 4,3 fois plus de chances, toutes choses égales par ailleurs, de déclarer avoir augmenté leurs compétences lorsqu'ils se trouvent dans la dynamique de travail la plus propice que lorsqu'ils connaissent la moins favorable. L'effet est plus fort que celui des autres variables comme la catégorie socioprofessionnelle, la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité.

Graphique 3 • Développement des compétences selon les dynamiques de travail



Source : CNEFP-Céreq, Defis, 2015.

Champ : salariés des entreprises du secteur privé de 10 salariés et plus.

Concernant les profils qui bénéficient le plus d'une bonne dynamique de travail, on trouve beaucoup de cadres, lesquels évoluent surtout dans un environnement de travail moyennement favorable et favorisant l'autonomie, mais bon nombre d'ouvriers non qualifiés de l'industrie bénéficient de la dynamique la plus favorable. Dans la dynamique la plus propice, ouvriers qualifiés et non qualifiés déclarent dans la même proportion avoir augmenté leurs compétences. Un salarié non qualifié a même 6 fois plus de chances d'augmenter ses compétences dans cette situation que s'il était dans la dynamique la moins favorable.

S'il ne s'agit pas pour nous de nier le rôle essentiel de la formation continue, il nous semble que des leviers peuvent être actionnés dans les entreprises pour favoriser le développement des compétences, en particulier celles du public non qualifié, et cela en développant l'autonomie, les coopérations et des moments d'échanges sur la pratique professionnelle.

Enfin il nous semble que la dynamique de travail fournit un nouvel éclairage sur la question des inégalités en matière d'acquisition de compétences pour les salariés. Jusqu'à présent ces inégalités s'envisageaient en fonction de l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle, à la taille, au secteur ou à la politique de formation des entreprises. Cependant la dynamique de travail met évidence que la qualité du travail, appréhendée aussi bien au niveau de l'organisation que de l'activité du salarié, est prépondérante puisqu'elle joue beaucoup plus sur l'acquisition des compétences que d'autres dimensions liées à l'emploi.

La formation des salariés âgés peut-elle favoriser la transmission des savoirs en entreprise ?

*Pierre-Jean Messe**

Notre étude réalisée avec Nathalie Greenan du CEET montre que la transmission de savoirs en seconde partie de carrière est un enjeu important pour les entreprises, qui doivent éviter la déperdition des savoirs en cas de départ prématuré des salariés expérimentés. Contrairement à une idée reçue, et comme Bernard Masingue l'a souligné dans son rapport de 2009, on constate une sous-représentation des salariés de 45 ans et plus parmi les transmetteurs de savoirs. Un précédent travail réalisé avec Nathalie Greenan a montré le rôle des changements technologiques, qui conduisent à l'obsolescence des savoirs des salariés âgés, ce qui nuit à leur propension à transmettre. On peut se demander si la formation organisée peut être un levier pour permettre aux salariés âgés de 45 ans et plus de retrouver leur rôle de transmetteur des savoirs qui restent valorisables malgré les progrès technologiques, dont la connaissance de l'historique de l'entreprise, les clients, ou la bonne conduite relationnelle à adopter auprès de tel ou tel acteur. L'introduction de nouveaux outils numériques peut conduire à la mise à l'écart de salariés expérimentés qui ont encore beaucoup de choses à transmettre, mais qui ne peuvent plus.

Notre hypothèse de départ consiste à dire qu'une formation qui leur permettrait de remettre à jour leurs compétences en matière d'outils numériques pourrait permettre à ces salariés âgés de rester intégrés à leur collectif de travail et de pouvoir valoriser encore leurs savoirs en les transmettant. Or l'enquête Defis pose la question suivante : « Êtes-vous souvent amené à apprendre à vos collègues à faire une partie de leur travail ? ». Il s'avère que les jeunes salariés n'ont que peu l'occasion de transmettre, alors que ce sont ceux qui ont entre 35 et 45 ans qui transmettent le plus, cette opportunité diminuant progressivement après 45 ans. Cette observation vaut pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Il n'en est pas de même dans le secteur du BTP, la part des formateurs internes augmente fortement après 45 ans. Notre constat s'additionne à celui qui est très bien documenté et qui établit que plus on avance en âge moins on a accès à des formations d'accompagnement au changement.

La réponse à la question « Montrez-vous souvent vos pratiques de travail à vos collègues ? » recouvre des situations très diverses, comme celle d'un manager à l'égard de son équipe ; celle du tuteur dans le cadre d'un contrat d'alternance, d'apprentissage ou de professionnalisation ; ou celle d'un salarié expert assurant une transmission informelle de savoirs. Cette dernière situation concerne le plus souvent des personnels qualifiés et particulièrement les ingénieurs cadres, à temps plein, bénéficiant d'un salaire horaire élevé. Elle s'observe aussi dans les activités qui impliquent une confrontation des savoirs, dans le cadre d'un travail en équipe, avec des réunions de groupes de travail autonomes. Elle touche aussi surtout les personnes qui ont déjà bénéficié d'une transmission informelle des savoirs, ce qui montre qu'elle est l'objet d'une réciprocité. Les entreprises qui sont particulièrement attentives à leur notoriété pour attirer des candidats ou fidéliser leurs salariés sont celles qui favorisent le plus la transmission informelle.

Il ressort que la participation à une formation d'accompagnement au changement augmente, toutes choses égales par ailleurs, de 10 % la probabilité pour un salarié de 45 ans et plus de transmettre ses savoirs, cet effet étant le plus puissant dans le cas d'entreprises ayant été réellement confrontées à

* GAINS, CNAM-LIRSA-CEET, TEPP-CNRS Le Mans Université, avec la collaboration de Nathalie Greenan (CNAM-LIRSA-CEET, TEPP-CNRS).

un changement de technologie majeur au cours des trois dernières années. Les formations visant à être plus efficace ou à renforcer l'esprit d'équipe, sans lien avec un changement survenu, ne produisent pas d'effet sur la capacité des salariés âgés à transmettre.

Il existe toutefois un biais de sélection tenant à ce que ce sont les salariés les plus motivés et les plus performants qui sont formés. Cependant, même lorsque l'on considère uniquement les non formés qui devaient participer à une formation au changement et dont celle-ci a été annulée au dernier moment, on constate que la participation à une formation de ce type augmente encore fortement la probabilité pour un salarié de 45 ans de transmettre ses savoirs. Il apparaît aussi que pour les 26-44 ans, qui sont moins sujets à l'obsolescence des savoirs, la participation à ce type de formation n'a aucun effet sur le fait qu'ils transmettent ou non leurs savoirs.

Nos travaux suggèrent qu'il y aurait un coût caché dans les entreprises lié à la mise à l'écart des salariés expérimentés, parce qu'ils ne maîtrisent plus les outils numériques, ce qui entraîne la perte des savoirs associés à l'expérience. Pour l'éviter, il faut donner la possibilité aux salariés de plus de 45 ans de continuer à interagir avec leurs collègues. Ces résultats suggèrent que l'effort de formation vers les salariés de 45 ans et plus pourrait influencer positivement la relation entre la diversité des âges de la main d'œuvre d'une entreprise et sa performance.

Échanges

Avec **Franck Gauthier**, directeur des ressources humaines (Eiffage).

Jean-Claude Dupuis

Les résultats qui viennent d'être présentés montrent un effet de complémentarité entre les apprentissages informels et les apprentissages formels. Ils confortent ceux d'une étude du CNEFP, qui montrait que dans les entreprises de moins de 50 salariés, le fait de ne pas partir en formation n'est pas toujours compensé par le fait de bénéficier d'un environnement propice aux apprentissages informels. D'où l'importance de la place du plan de développement des compétences dans la gestion globale des compétences, de la qualité du travail, des organisations et des pratiques managériales. On constate aussi la nécessité de développer d'autres espaces que les instances du dialogue social pour discuter de ces différents aspects, qu'on les appelle « dialogue professionnel » ou « espace de discussion du travail ». Ces nouveaux espaces doivent évidemment être connectés avec les espaces du dialogue social traditionnels pour générer des organisations apprenantes et performantes.

Franck Gauthier

Eiffage Construction compte 11 000 salariés, dont 8 500 en France et 2 500 en Pologne, Belgique et Suisse. Nous avons une centaine d'établissements dans toutes les régions et villes moyennes de France, avec un siège social très léger. Notre politique de formation répond à un rapport 70/20/10 : 10 % de formations organisées, 20 % d'auto-formation et 70 % de formation en situation de travail et au quotidien.

Nicolas Lagrange

Vous avez fait évoluer votre cartographie des emplois repères pour simplifier votre offre de formation ?

Franck Gauthier

En effet, car nous nous sommes rendu compte que nos collaborateurs avaient besoin d'imaginer des parcours professionnels, lesquels s'appuient sur des parcours de formation qui comprennent des modules de formation correspondant à chaque compétence.

Nicolas Lagrange

Le BTP est favorable aux échanges, bien que les métiers soient par nature assez autonomes.

Franck Gauthier

Au-delà du compagnonnage, qui y est très présent et organisé, nous avons une tradition d'accueil des nouveaux, qu'ils soient jeunes ou non, et de transmission des savoirs au quotidien. Cette dimension d'interaction s'opère plus souvent à l'intérieur d'un collectif de travail qui s'organise pour faire différemment, que par le biais d'un tuteur. La prise de recul sur le travail est importante, mais difficile à développer compte tenu du resserrement des plannings de chantier. Quant à la motivation, elle réside surtout pour les ouvriers dans l'acquisition de compétences dans l'optique de la progression professionnelle, alors que les cadres visent non seulement la performance, mais aussi le bien-être et la qualité de vie au travail.

Nicolas Lagrange

Pouvez-vous nous parler de deux expérimentations en cours dans les régions Occitanie et Rhône-Alpes Auvergne sur la population cible des conducteurs de travaux ?

Franck Gauthier

Le conducteur de travaux dirige les chantiers en relation avec l'architecte ; il a pour relais sur le terrain un chef de chantier qui anime son équipe, et les compagnons qui construisent. Pour que les conducteurs de travaux progressent tout en gagnant en qualité de vie, nous avons effectivement lancé une expérimentation en Occitanie et en Rhône-Alpes Auvergne. Tout d'abord nous avons adressé à 200 d'entre eux un questionnaire visant à identifier ce qui donne sens à leur travail, et ce qui bloque leur expression professionnelle, afin de trouver des pistes de réflexion pour revoir, en petits groupes d'une dizaine de personnes, le contenu de leur travail. La démarche est animée par un pilote et a fait l'objet récemment d'une consolidation, avant une phase d'expérimentation en 2019. Il en ressort qu'un conducteur de travaux est avant tout un technicien passionné par la construction, et qu'il a bien souvent le sentiment d'être entravé dans les démarches administratives. Il s'agit de redéfinir ses tâches pour ensuite les partager, après une phase de transmission de connaissances à des collaborateurs. Il en résultera demain une évolution des fiches de compétences.

Nicolas Lagrange

Avez-vous des premiers retours sur votre expérimentation ?

Franck Gauthier

Le premier retour, c'est le soulagement des équipes de constater que l'on prend en compte leur pénibilité, leurs attentes en termes de qualité de vie au travail et leurs souhaits d'évolution.

Nicolas Lagrange

À propos des pratiques d'apprentissage informel, pouvez-vous nous parler des communautés de métiers que vous avez créées sur le réseau social de l'entreprise ?

Franck Gauthier

La transmission d'éléments techniques est très efficace par ce biais, car on a affaire à des passionnés. Comme vous l'avez précédemment dit, la transmission intergénérationnelle est aussi un trait particulier du BTP. Chez Eiffage, nous avons d'ailleurs officiellement identifié 22 experts. Ils ont tous plus de 45 ans et consacrent à la transmission environ 20 % de leur temps, au travers de communautés locales dédiées à des thématiques bien spécifiques. Par ailleurs, on constate que les plus de 45 ans ont un taux d'accès à la formation strictement égal à celui des autres salariés, car ils ont encore 20 ans à travailler et une marge de progression.

Nicolas Lagrange

Quel type de professionnalisation proposez-vous aux experts ?

Franck Gauthier

Les experts bénéficient d'accompagnements à la formalisation de la connaissance, ainsi que de formations sur les méthodes pédagogiques, afin qu'ils transmettent plus efficacement. Nous revenons ensuite vers eux régulièrement, afin qu'ils progressent dans leur approche de la transmission. La formation initiale dure 3 ou 4 jours et les sessions de retour d'expérience durent une journée.

Nicolas Lagrange

Comment identifiez-vous les experts ?

Franck Gauthier

Un expert va naturellement se tourner vers sa communauté pour transmettre. Il arrive qu'au cours d'un chantier, un groupe de compagnons se réunisse afin de réfléchir à la résolution d'une problématique de construction, en assurant la sécurité des tâches associées, et qu'émerge naturellement un leader, un référent. Il est souvent âgé de 50 à 55 ans.

Nicolas Lagrange

Comment valorisez-vous la transmission ?

Franck Gauthier

Nous ne sommes pas très bons sur ce plan et nous devons progresser. Aucun dispositif financier incitatif n'est mis en place. Les 22 formateurs experts sont néanmoins payés par la DRH lorsqu'ils sont en situation de transmission. En réaction aux études qui ont été présentées, je souhaite que l'on réfléchisse à une formalisation des apprentissages informels, afin de mesurer les acquisitions de savoirs et d'en tenir compte dans la progression des collaborateurs, sans obligatoirement attendre l'entretien annuel pour les valider.

Nicolas Lagrange

Quels types d'environnements doivent être favorisés pour favoriser l'autonomie, dont nous avons identifié qu'elle était favorable à l'acquisition informelle des savoirs ?

Franck Gauthier

Si l'autonomie permet aux salariés de s'ouvrir à d'autres champs de connaissance, il faut la coupler à la flexibilité, afin qu'ils disposent de temps libre pour prendre du recul.

Jean-Claude Dupuis

Je contribue – modestement – à aider Eiffage Construction à la constitution d'espaces de travail plus autonomes et soutenant. Après quelques mois, j'ai constaté qu'il ne fallait pas se focaliser sur la formalisation. En effet, si le BTP se caractérise par une organisation très hiérarchique, on y pratique un travail très autonome, avec une prescription floue. Compte tenu du nombre d'aléas et d'incertitudes, les salariés souhaitent disposer de temps improductif, pour discuter de la qualité du travail, formaliser les apprentissages avant une injection des nouvelles pratiques dans l'organisation du travail, sans que cela soit toujours couplé avec la ligne managériale. À cet égard, une ingénierie de la discussion reste à construire. Chez Eiffage Construction, on peut s'appuyer sur le franc-parler des conducteurs de travaux, qui ont généralement moins de 30 ans, et qui travaillent souvent en binôme avec un chef de chantier nettement plus âgé.

Nicolas Lagrange

Des freins puissants sont parfois liés aux SIRH (systèmes d'information des ressources humaines) hypertrophiés et à l'excès de reporting, qui sont autant d'obstacles à l'autonomie et à la possibilité de dégager des marges de manœuvre temporelles.

Franck Gauthier

Ayant quitté la France pendant 10 ans, j'ai constaté à mon retour une inflation des procédures administratives. En revanche, le fait que les seniors soient parfois éloignés du numérique est moins pénalisant pour les métiers de base du BTP (ouvrier, agent de maîtrise) que pour ceux de l'encadrement.

Session 2

La formation comme liberté professionnelle

Intervenants :

- *Jean-Louis Dayan, président de session, ancien directeur du CEE, CNEFP*
- *Bruno Bertoli, Grand témoin, ancien responsable du dispositif de professionnalisation du réseau des Fongecif*
- *Jean-Marie Dubois, Jean-Claude Sigot, Céreq*
- *Emmanuel de Lescure, Muriel Letrait, CERLIS (UMR 8070), Université Paris Descartes*

Introduction

*Jean-Louis Dayan**

Il s'agira au cours de cette session de s'interroger sur cette liberté que devrait être la formation, sachant que la Loi de septembre 2018 fait reposer la liberté de choisir son avenir professionnel sur la formation et l'initiative individuelle pour y accéder.

Si le thème de la liberté professionnelle vient à l'ordre du jour, c'est parce qu'elle s'inscrit dans un mouvement lent qui voit la prérogative patronale, placée au centre du système en 1971, céder progressivement la place à l'initiative individuelle.

On assiste en effet dès les années 2000 à une montée en puissance des dispositifs qui reposent sur l'initiative du salarié, à savoir le DIF (droit individuel de formation), puis le CPF (compte personnel de formation) et le CEP (conseil en évolution professionnelle). Un mouvement qui ne va pas de soi : depuis le départ, la conciliation entre prérogative patronale et initiative personnelle est complexe. Les présentations qui suivent, portent sur cette initiative en s'intéressant à l'articulation entre les aspirations des salariés, exprimées par une demande de formation, et l'accès – ou le non-accès – aux actions de formation.

* Président de session, ancien directeur du CEE, CNEFP.

Aspirations des salariés, quelle prise en compte dans l'entreprise ?

Jean-Marie Dubois* et Jean-Claude Sigot*

Aussi étonnant que cela puisse paraître, les souhaits de formation varient très peu selon la catégorie professionnelle. En effet, les employés de commerce sont 72 % à exprimer le souhait de se former dans les cinq années à venir, soit autant que les cadres. Dans l'ensemble, le souhait d'être formé est très lié à la volonté d'une part de faire évoluer son activité et d'autre part de prendre davantage de responsabilités. En revanche, les ouvriers non qualifiés et les employés du commerce qui veulent se former aspirent davantage à changer de métier. Ces derniers apparaissent moins satisfaits de leur situation professionnelle, comme l'attestent leurs réponses à certaines questions « qualitatives » de l'enquête : une moindre reconnaissance de leur qualification, un travail jugé moins intéressant et des conditions de travail perçues comme plus pénibles.

Graphique 1 • Aspirations professionnelles associées au souhait de se former (selon la catégorie socioprofessionnelle)

%	Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
	↓			↓			
Part d'individus qui souhaitent se former (dans les 5 années à venir)	72	74	68	72	60	60	68
Parmi eux, part des individus qui souhaitent... (dans les 5 années à venir)							
Prendre davantage de responsabilité	68	65	68	63	63	65	65 ←
Faire évoluer le contenu de son activité	85	82	82	73	80	76	81 ←
Changer de métier ou de profession	36	38	51	58 →	41	54 →	43
Trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	43	45	50	66 →	43	54 →	48

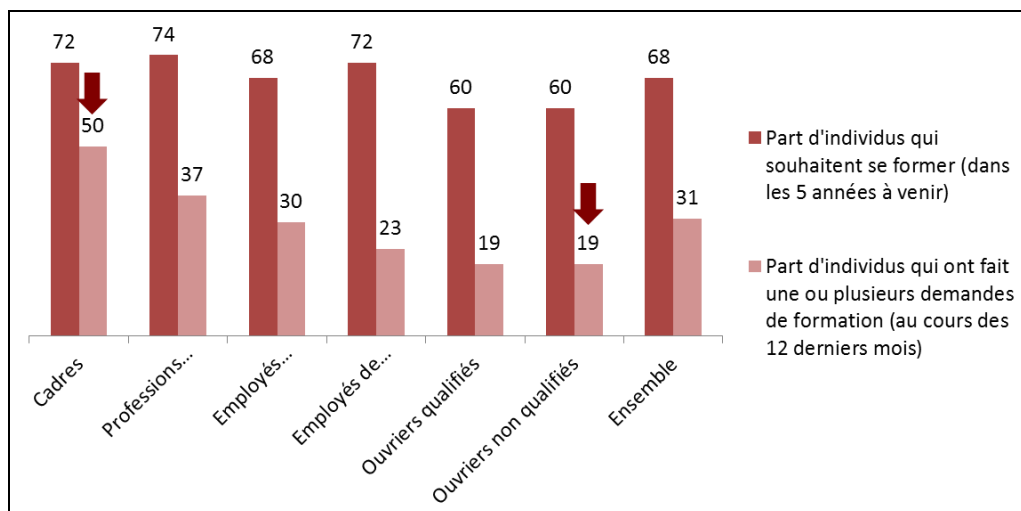
Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

On constate aussi un réel écart entre les souhaits de formation et les demandes de formations réellement exprimées. En effet, la part des salariés ayant formulé une demande de formation au cours des 12 derniers mois suit quant à elle une tendance inégalitaire selon la catégorie socioprofessionnelle. Les salariés occupant les emplois les moins qualifiés sont ceux qui formalisent le moins de demandes de formation : 19 % des ouvriers non qualifiés contre 50 % des cadres. Ainsi, les demandes de formation suivent la même tendance inégalitaire que l'accès à la formation. En 2015, 22 % des ouvriers non qualifiés ont suivi au moins une formation à visée professionnelle depuis janvier 2014, contre 56 % des cadres (40 % en moyenne).

* Céreq, avec la collaboration de Danièle Guillemot & Ekaterina Melnik-Olive (Céreq).

Graphique 2 • Souhaits et demandes de formation



Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

Le contexte de l'entreprise et ses pratiques de formation et plus largement de gestion des ressources humaines, est fondamental pour expliquer ces disparités en matière de demandes de formation. Ils traduisent les possibilités d'un dialogue entre le salarié et son employeur au sujet de l'évolution professionnelle du salarié. L'enquête Defis montre notamment que participation individuelle et représentation collective concourent à accroître l'expression des demandes de formation. Ce constat vaut pour chacune des catégories socioprofessionnelles. Si l'on considère le volet « entreprise » de l'enquête Defis, on observe que l'expression des demandes de formation est très liée, d'une part, à la présence de représentants du personnel et à la place importante accordée au débat sur la formation entre la direction et ses représentants, et d'autre part, à l'identification des besoins de formation, notamment au cours des entretiens professionnels. La présence des instances représentatives du personnel (IRP) double ainsi la part des salariés ayant exprimé une demande de formation, passant de 19 à 35 %. En s'intéressant plus particulièrement au volet « salarié » de l'enquête, on observe que la part des salariés ayant formulé une demande de formation augmente nettement lorsque ceux-ci ont la possibilité de modifier le contenu des formations et lorsqu'ils ont la possibilité d'évoquer leurs besoins de formation au cours des entretiens professionnels.

Les objectifs des demandes de formation sont majoritairement tournés vers l'entreprise, notamment vers des formations d'adaptation au poste de travail, et cela quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Pour les salariés occupant les emplois les moins qualifiés, les demandes sont plus souvent associées à un objectif d'évolution de leur emploi (*via* un changement de métier ou de profession) ou d'accroissement de leur qualification (*via* l'obtention d'un diplôme ou d'une certification).

Graphique 3 • Objectifs associés aux demandes de formation

%	Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
Etre plus efficace dans son travail	90	89	85	73	78	74	85
Mieux connaître son environnement de travail	66	68	70	61	72	50	66
Obtenir une habilitation en lien avec la réglementation	19	32	36	30	49	54	32
Changer de métier ou de profession	14	20	20	34	19	47	20
Trouver un autre emploi	7	14	13	36	16	33	15
Eviter de perdre son emploi	7	9	15	17	20	17	11
Obtenir un diplôme ou une certification	22	30	39	45	45	57	33

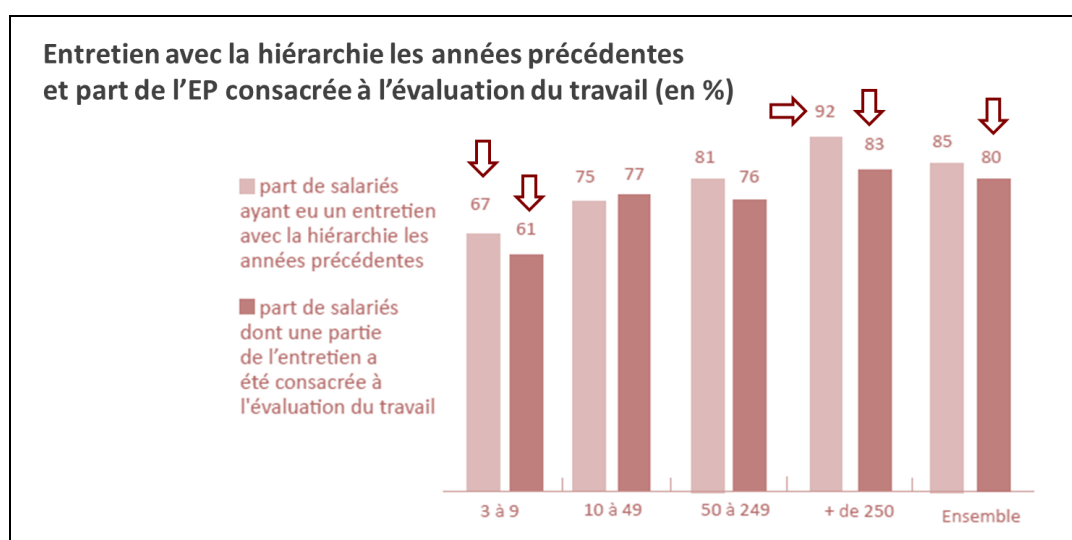
Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

L'entretien professionnel issu de la loi du 5 mars 2014 est obligatoire tous les deux ans. Il doit être formalisé et distinct de l'entretien annuel d'évaluation. Un récapitulatif est dressé tous les six ans. Comme l'a évoqué Michèle Tallard en introduction, nous avons ajouté, dans le cadre de la vague 2 du dispositif Defis, qui a eu lieu en octobre 2016, un module sur l'entretien professionnel. Si l'on se fie à ce qu'ont déclaré les salariés, 57 % d'entre eux ont bénéficié en 2016 d'un entretien professionnel, un taux qui atteint environ 75 % dans les entreprises de plus 250 salariés, mais seulement autour de 25 % dans les TPE de 3 à 9 salariés.

Dans la plupart des grandes entreprises, l'entretien professionnel semble être le prolongement de l'entretien que 92 % des salariés ont déclaré avoir eu avec leur hiérarchie au cours des années précédentes (contre deux tiers dans les TPE), au cours duquel les questions de formation étaient fréquemment évoquées. Il est à noter que 80 % des salariés ont déclaré qu'une partie de l'entretien professionnel a été consacrée à de l'évaluation. Il semblerait toutefois que l'entretien professionnel soit plus dans l'esprit de la loi dans les TPE, puisque ce taux n'y atteint que 61 %.

Graphique 4 • Entretiens et évaluation du travail



Source : CNEFP-Céreq, Defis volet « salarié », 2015 et 2016.

Champ : ensemble des salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013 et ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.

De fortes inégalités professionnelles existent quant à la participation à un entretien professionnel, puisqu'un cadre a, toutes choses égales par ailleurs, deux fois plus de chances qu'un ouvrier d'en bénéficier. Ce rapport est le même entre un salarié de moins de 30 ans et un salarié de plus de 50 ans. Parmi les salariés qui ne bénéficiaient pas d'un entretien d'évaluation auparavant, il ressort que les ouvriers et les non-diplômés ont le plus de chances de participer à un entretien professionnel, comme s'ils bénéficiaient à cet égard d'une forme de rattrapage.

Graphique 5 • L'accès aux entretiens professionnels

La probabilité de participer à un entretien professionnel est multipliée par :

Cadres vs ouvriers	Employés vs ouvriers	15-29 ans vs de 50 ans ou +	30-49 ans vs de 50 ans ou +	Diplômés supérieur vs non-diplômés	Bacheliers vs non-diplômés	CDI temps plein vs CDI temps partiel
1,7	1,5	1,9	1,4	1,7	1,5	1,7

Source : CNEFP-Céreq, Defis volet « salarié », vague 2, 2016.

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013.

Dans 80 % des cas, les thèmes de la formation et des perspectives de carrière sont abordés au cours de l'entretien professionnel. C'est deux fois plus souvent le cas lorsque le salarié a exprimé au préalable le souhait de se former, et 30 % de fois plus souvent lorsque le salarié a exprimé le souhait de prendre davantage de responsabilités, sauf lorsque l'individu souhaite changer de métier ou de profession.

Enfin, il apparaît que seulement un quart des salariés déclare connaître l'existence du Conseil en évolution professionnelle (CEP). Parmi ceux-ci, la moitié en ont été informés pendant l'entretien professionnel, et il s'agit surtout de non-cadres, les cadres ayant été informés par d'autres canaux d'information. En synthèse, il semblerait que l'entretien professionnel reste essentiellement un outil de management interne. Il peut être un lieu d'information, notamment sur le CEP, surtout pour les non qualifiés. Sa généralisation reste un enjeu pour les années à venir.

La quatrième vague, qui est en cours d'analyse, ne permet pas d'observer d'évolutions sensibles en 2017 et 2018 sur ces points : le taux de participation à l'entretien professionnel est stable et l'on ne détecte qu'une légère progression de la connaissance du CEP, sans que celle-ci soit liée à une action des employeurs.

Le non-accès à la formation : quels profils ?

Emmanuel de Lescure* et Muriel Letrait*

Depuis de nombreuses années, sociologues et économistes se sont penchés sur les déterminants de l'accès à la formation. Ils ont ainsi été conduits à souligner l'importance des inégalités liées à la formation initiale, à la catégorie sociale, au statut d'emploi, au genre, au secteur d'activité ou à l'employeur. Dans la présente communication, nous aimerions inverser le regard et ne plus nous intéresser à celles et ceux qui accèdent à la formation, mais à celles et ceux qui n'en bénéficient pas. Cette communication s'inspire des théories du non-recours aux politiques sociales qui renvoie, selon Philippe Warin, à « toute personne qui [...] ne bénéficie pas d'une offre publique de droits et de services à laquelle elle pourrait prétendre¹ ». On peut identifier, avec l'Observatoire des non-recours aux droits et services (Odenore), trois types de non-recours aux droits : « La non-connaissance, lorsque l'offre n'est pas connue, la non-demande quand elle est connue mais pas demandée et la non-réception lorsqu'elle est connue, demandée mais pas obtenue »². Si la formation va bien aux plus formés, ce que l'on a appelé au cours des années 2000 « une faible appétence à la formation » peut caractériser les personnes qui n'en sont pas forcément les plus éloignées. Il peut aussi exister d'autres déterminants au non-accès que les déterminants classiques déjà identifiés. Nous cherchons à savoir si les non-accédants à la formation sont le décalque, la figure inversée en quelque sorte, des accédants, ou si certains types relèvent de logiques que l'analyse des inégalités d'accès laisse dans l'ombre.

Si l'enquête Defis ne permet pas de repérer de manière exacte les différentes situations de non-recours, elle permet d'approcher le non-accès à la formation. Tels que nous les avons appréhendés, les non-accédants sont les personnes qui ont répondu, lors de la vague 1 de l'enquête Defis, n'avoir bénéficié d'aucune formation depuis janvier 2014 et n'avoir suivi aucune formation au cours des douze derniers mois dans l'entreprise prise en compte par l'enquête. Ces personnes représentent 58 % des salariés de Defis.

Si l'on cherche à décrire les particularités des non-accédants par rapport aux accédants, on se rend compte rapidement qu'elles sont conformes aux résultats que les analyses des inégalités d'accès à la formation ont produits depuis plusieurs décennies. Mais ceci ne permet pas de déterminer quels sont les différents profils des non-accédants qui échappent à cette description. Pour répondre à cette question, nous avons procédé à une analyse en composantes multiples suivie d'une classification ascendante des données des non-accédants de la vague 1 de Defis. Pour connaître le rapport à la formation des salariés non-accédants, nous avons donc mobilisé une série de questions sur leur travail et leur emploi dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013 :

- Ont-ils demandé une formation au cours des 12 derniers mois ?
- Quelle est leur fonction principale en décembre 2013 (leur statut d'emploi, leur temps de travail) ?
- Comment jugent-ils cet emploi ?

* CERLIS (UMR 8070), Université Paris Descartes.

¹ Warin P. (2010), « Qu'est-ce que le non-recours aux droits sociaux ? », *La vie des idées*, en ligne : <http://www.laviedesidees.fr/Qu-est-ce-que-le-non-recours-aux.html>, p. 6.

² Odénore, 2010, cité par Warin, *Ibid.* Depuis 2010, deux autres types ont été ajoutés : la non-orientation et la non-proposition (Odenore 2018, <http://odenore.msh-alpes.fr>).

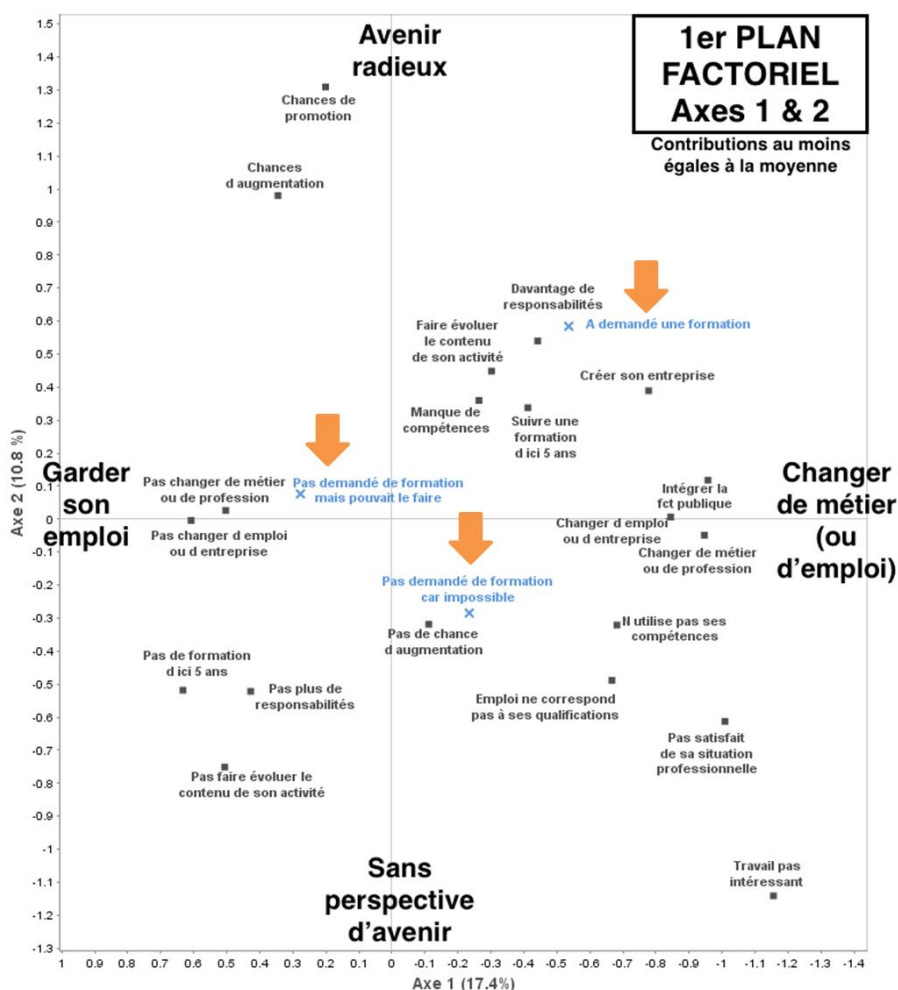
Nous avons également mobilisé une série de questions portant sur la manière dont ils envisageaient l'avenir au cours des cinq prochaines années :

- Souhaitent-ils faire évoluer le contenu de leur activité, prendre plus de responsabilités, changer de métier, de profession, trouver un autre emploi, changer d'entreprise, intégrer la fonction publique, créer une entreprise, laisser plus de temps pour leur vie personnelle et familiale ?
- Envisagent-ils de se former au cours des cinq prochaines années ?

À ces questions, nous avons ajouté en variables supplémentaires :

- quelques variables sociodémographiques classiques : origine sociale, situation familiale, situation personnelle : ont-ils ou non vécu récemment un événement personnel important tel qu'un décès, une naissance, une maladie ?
- quelques variables classiques concernant l'entreprise : nombre de salariés, secteur d'activité, etc. ;
- quelques variables spécifiques à l'enquête Defis qui décrivent la politique de formation de l'entreprise et qui sont le résultat de l'interrogation de la direction : taux de participation financière, pratiques d'analyse des besoins de formation, types de formation, existence d'un service formation, existe-t-il un dialogue social autour de la formation ?

Graphique 1 • Perception du travail et de l'emploi et attitude vis-à-vis de la formation chez les non-accédants à la formation



Source : enquête Defis, première vague, 2015.

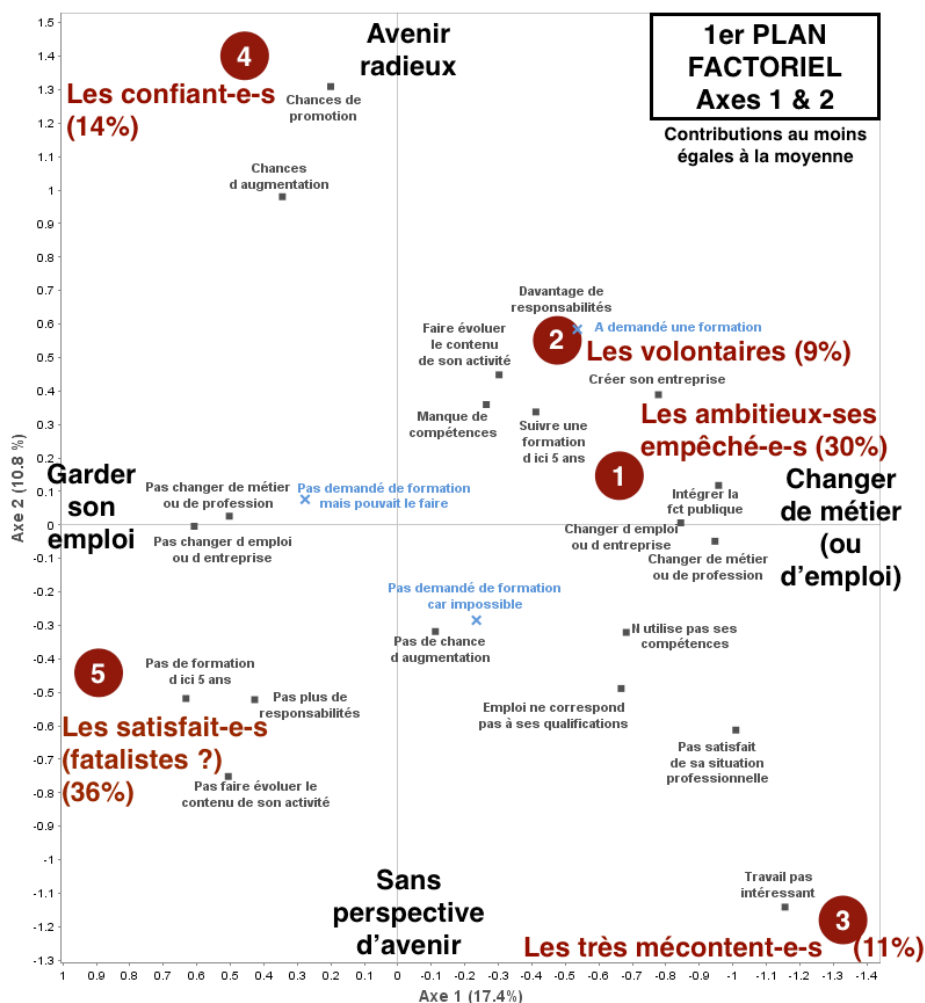
Champ : personnes déclarant n'avoir suivi aucune formation depuis janvier 2014 et au cours des douze derniers mois passés dans l'entreprise prise en compte par l'enquête.

Le présent graphique montre une prépondérance des questions portant sur l'avenir. L'analyse factorielle fait apparaître une première dimension importante : le fait de vouloir ou non changer d'emploi. À droite, parmi les questions qui ont le plus d'influence, apparaissent sur l'axe horizontal du graphique, les modalités de réponse dans lesquelles les enquêtés manifestent une volonté de changer d'emploi, d'entreprise, de métier ou de profession. À gauche, on trouve à l'inverse les modalités par lesquelles les enquêtés ont manifesté une volonté de garder leur emploi ou leur profession. Tout en haut, sur l'axe vertical, ce sont les modalités qui signifient une confiance dans l'avenir, car les enquêtés ont affirmé avoir de bonnes chances de promotion et d'augmentation. Un peu plus bas, au milieu de la moitié haute, les personnes veulent davantage de responsabilités, voire changer le contenu de leur activité et souhaitent suivre une formation dans les cinq années à venir. En bas à droite, on trouve les modalités de réponse qui signifient une absence de satisfaction au travail. Celles qui apparaissent un peu plus haut renvoient à des personnes insatisfaites de leur situation, pour lesquelles le travail n'est pas intéressant et dont l'emploi ne correspond pas aux qualifications, ou qui n'utilisent pas leurs compétences dans leur emploi. En bas à gauche, on trouve les réponses négatives aux questions portant sur le souhait d'avoir plus de responsabilités et de faire évoluer le contenu de son activité, associées avec l'absence de volonté de se former dans les prochaines années. En somme, le bas du graphique rassemble les enquêtés qui n'envisagent pas de changement professionnel, soit parce qu'ils craignent de ne pas pouvoir le faire, soit parce qu'ils ne souhaitent pas changer de situation. Nous allons retrouver ces dimensions lorsque nous ajouterons les classes dégagées par la classification.

Nous avons ajouté les réponses à une question qui nous intéresse tout particulièrement : « Avez-vous demandé une formation » ? À droite du graphique les enquêtés ont soit demandé une formation, soit ne l'ont pas fait parce qu'ils jugeaient cette démarche impossible, alors qu'à gauche ils ne l'ont pas fait, tout en pensant pouvoir le faire.

Après avoir présenté les résultats de l'analyse factorielle, on peut placer sur le graphique les cinq groupes que la classification a mis à jour (Graphique 2).

Graphique 2 • Les classes de non-accédants à la formation, leur perception du travail et de l'emploi et leur attitude vis-à-vis de la formation



Source : enquête Defis, première vague, 2015.

Champ : personnes déclarant n'avoir suivi aucune formation depuis janvier 2014 et au cours des douze derniers mois passés dans l'entreprise prise en compte par l'enquête.

- Classe 1 : les « ambitieux empêchés »** (30 % de la population) expriment un désir de changement, mais sont pessimistes quant à sa réussite et ont finalement peu d'espoir dans leur entreprise ; d'ailleurs, aucune personne appartenant à ce groupe n'a fait de demande de formation. Nous les avons considérés comme ambitieux parce qu'ils ont très majoritairement répondu qu'ils souhaitaient prendre davantage de responsabilités. Ils font partie de ceux qui souhaitent le plus se former dans les cinq prochaines années. Ils font partie des classes pour lesquelles les enquêtés ont été les plus nombreux à penser qu'ils ne pouvaient pas demander une formation. En ce sens, on les a considérés comme empêchés. Ces « ambitieux empêchés » sont plus souvent que ceux des autres classes des personnes employées, des personnes qui sont au chômage au moment de l'enquête, elles sont plus souvent dans des entreprises de petite taille qui ont une faible dépense de formation, elles sont plus souvent dans le secteur des services, plus souvent des femmes et des jeunes³.
- Classe 2 : « les volontaires »** (9 %) font de la formation et souhaitent en suivre une dans les cinq années à venir. Leur ambition passe par la formation. Tous ont demandé une formation,

³ Précisons qu'il ne s'agit pas majoritairement de femmes, la proportion de femmes est plus importante dans cette classe (et dans la classe 3) que dans les autres classes, mais dans toutes les classes les hommes sont majoritaires comme dans l'ensemble de la population de l'enquête Defis.

mais sans y avoir eu accès et semblent le regretter. Ce qui les distingue de la classe 1, c'est d'abord le fait qu'ils travaillent dans un environnement beaucoup plus favorable à la formation : « Pourquoi pas moi ? » semblent-ils interroger. Ils sont plus souvent des cadres qui évoluent dans les grandes entreprises où l'accès à la formation est beaucoup plus développé, où les salariés sont mieux représentés, où un service est plus souvent dédié à la formation et qui incitent les salariés à la performance collective et individuelle.

- **Classe 3 : Pour « les très mécontents »** (11 %) rien ne va dans leur entreprise. Ils jugent leur travail pénible et inintéressant, et leur paie insuffisante. Ce sont des personnes qui ont, davantage que les autres, vécu un événement personnel récent. Par rapport aux individus des autres classes, ce sont aussi plus souvent des jeunes, des femmes, qui travaillent plus souvent à temps partiel, sans l'avoir choisi, dans de grandes entreprises qui dépensent pour la formation entre 2 et 4 % de leur masse salariale et qui ont un service dédié à la formation. Ces personnes ont aussi plus souvent quitté l'entreprise dans laquelle elles étaient en décembre 2013 et sont plus souvent au chômage.
- **Classe 4 : « les confiants »** (14 %) pensent être promis à un avenir radieux, pensent avoir de bonnes chances d'augmentation et de promotion. Pour autant, ils ont très rarement fait des demandes de formation, alors qu'ils considéreraient pouvoir le faire. Ils ne souhaitent pas changer de métier, de profession ou d'emploi. Par rapport aux individus des autres classes, ce sont plus souvent des hommes, vivant dans un couple homogame, qui n'ont pas vécu d'événement personnel et qui ont des enfants de moins de 7 ans. Ils sont plus souvent en CDI à temps complet, cadres, jeunes ou dans la force de l'âge. Les entreprises dans lesquelles ils travaillent dépensent largement plus pour la formation que l'obligation légale et disent plus souvent accorder toujours des augmentations ou des promotions à l'issue des formations.
- **Classe 5 : « les satisfaits »** (36 %) veulent conserver leur situation et n'envisagent pas de faire évoluer le contenu de leur activité, ou accéder à de nouvelles responsabilités. Ils ne souhaitent pas se former dans les 5 années à venir. S'ils expriment de la satisfaction, ils n'occupent pas pour autant les positions professionnelles les plus enviées. Peut-être est-ce parce qu'ils considèrent qu'ils ne peuvent améliorer leur situation qu'ils s'en satisfont et font ainsi « contre mauvaise fortune bon cœur ». Par rapport à ceux des autres classes, ils sont plus souvent âgés, mais pas exclusivement, ils sont parfois à la retraite, mais surtout plus souvent dans l'entreprise dans laquelle ils étaient en 2014. Ce sont des ouvriers titulaires d'un CAP ou sans diplôme qui travaillent dans de petites entreprises.

Graphique 3 • Demandes de formation et intention de se former selon les classes

	Classe 1 Ambitieux-ses empêché-e-s 30,3 %	Classe 2 Volontaires 8,6 %	Classe 3 Très mécontent- e-s 11 %	Classe 4 Confiant-e-s 14,1 %	Classe 5 Satisfait-e-s 36,1 %	Ensemble
Demande de formation au cours des 12 derniers mois						
Oui	0,0	100,0	10,1	8,4	0,3	11,0
Non, mais pouvait	49,2	0,0	39,0	63,9	67,1	52,4
Non ne pouvait pas	50,8	0,0	51,0	27,7	32,6	36,6
Souhait de formation dans les 5 ans						
Oui	83,2	87,6	66,4	66,9	30,9	60,6
Non	16,8	12,4	33,6	33,1	69,1	39,4
Pas de demande passée ou future						
	16,8	0,0	31,9	31,2	68,9	37,8

Source : enquête Defis, première vague, 2015.

Champ : personnes déclarant n'avoir suivi aucune formation depuis janvier 2014 et au cours des douze derniers mois passés dans l'entreprise prise en compte par l'enquête.

L'étude de la demande de formation dans les douze derniers mois montre que dans les classes des « ambitieux empêchés » et dans la classe des « satisfaits », personne n'a demandé de formation. Au contraire, tous les individus de la classe des « volontaires » en ont demandé une. Dans les classes 3 et 4 regroupant les « très mécontents » et les « confiants », la demande de formation a été très peu fréquente. Dans les classes des « ambitieux empêchés » et des très mécontents, il s'avère qu'un peu plus d'une personne sur deux a déclaré ne pas pouvoir demander de formation, alors que ceci concerne au maximum une personne sur trois dans les classes des « confiants » et des « satisfaits ». En revanche, dans les classes des « confiants » et des « satisfaits », la proportion des individus ayant déclaré ne pas avoir demandé de formation alors qu'ils auraient pu le faire est particulièrement importante. Il s'agit donc bien davantage d'un choix pour les individus de ces deux classes que pour les autres. L'étude du souhait de se former dans les cinq prochaines années conforte ces constats. Alors que dans les autres classes, la majorité des individus souhaite se former dans les cinq prochaines années, moins d'une personne sur trois ne l'envisage dans la classe « des satisfaits ». Une forte majorité d'individus a déclaré souhaiter se former dans les cinq prochaines années dans les classes des « ambitieux empêchés » et « des volontaires ».

Combiner les réponses à ces deux questions permet d'évaluer les proportions d'individus qui ne sont pas intéressés par la formation : les moins concernés sont ceux de la classe des « satisfaits », dans laquelle environ sept personnes sur dix n'ont pas demandé de formation et n'envisagent pas non plus d'en demander une dans les cinq prochaines années.

Que peut-on conclure à ce stade de ce travail exploratoire ? Simplement d'abord qu'il y a une variété de situations de nonaccès à la formation, et que cette variété révèle que le nonaccès n'est pas le strict reflet des inégalités d'accès. En effet, parmi les cinq types identifiés par la classification, celui des « confiants » n'est pas caractérisé par sa distance à la formation ou par l'existence de freins et d'obstacles rencontrés dans leur environnement professionnel. Les membres de cette classe n'ont pas demandé de formation pendant la période couverte par l'enquête mais pour autant, ils avaient confiance en leur avenir. La formation n'était-elle pas à leurs yeux un bien désirable ? Elle ne l'était pas non plus pour la classe 5, dont la plupart des membres sont satisfaits de leur situation et ne désirent pas se former. Ainsi, il convient d'appréhender ce non-recours qu'est le nonaccès à la formation comme « *un rapport social à l'offre publique et aux institutions qui la servent* », selon les mots de Philippe Warin (à propos du non-recours aux droits sociaux), et il convient de considérer qu'il concerne *a priori* toutes les catégories sociales, qu'il n'est pas que « *manque, passivité, incapacité, domination* » mais qu'« *il rend compte également du libre choix des individus et exprime des désintérêts, des désaccords ou des impossibilités, que les acteurs des politiques pourraient prendre en compte pour définir la "demande sociale"* »⁴.

Nous aimerions finir par une invitation à poursuivre ce travail, notamment en procédant à une analyse différenciée de chacun des sexes, mais surtout à intégrer un volet sur les nonaccédants dans les grandes enquêtes sur la formation pour mieux appréhender leur situation. En matière de politique sociale, d'accès aux droits, aux prestations sociales, aux soins, au logement, le non-recours fait l'objet d'études depuis plusieurs décennies. Pourquoi n'en serait-il pas de même en matière de formation ?

⁴ Warin, 2010, *op. cit.*, p. 11.

Échanges

Avec **Bruno Bertoli**, grand témoin, ancien responsable du dispositif de professionnalisation du réseau des Fongecif

Jean-Louis Dayan

On constate, comme souvent dans les études rigoureuses et approfondies, que la réalité est plus complexe que ce que l'on pense. L'opposition entre les très qualifiés des grandes entreprises à forte valeur ajoutée et les non-qualifiés des petites n'est pas aussi frontale que présumée. La dernière étude souligne l'importance des perspectives des personnes et de leur degré de satisfaction par rapport à leur emploi pour structurer la population des non-accédants. On peut se demander quel est le coût pour l'individu et pour la société du non-accès à la formation.

Bruno Bertoli

Effectivement, la représentation communément admise serait que l'appétence à la formation resterait l'apanage des plus qualifiés, travaillant dans les grandes entreprises. Si l'on s'intéresse aux « aspirations », cette distinction ne se vérifie pas dans la pratique. En revanche, lorsque nous regardons l'accès effectif à la formation, il existe une iniquité flagrante. Ce sont deux aspects très différents et l'enquête Defis est remarquable de ce point de vue.

De la deuxième étude, je retiens volontiers qu'il n'est pas simple d'expliquer, par quelques facteurs univoques, le non-recours à la formation et que la première des conséquences sera, en matière d'accompagnement, de partir de la situation singulière de chacun.

Nicolas Lagrange

À quels constats avez-vous abouti sur le passage de l'aspiration à l'engagement en formation dans le cadre de la réflexion du réseau des conseillers Fongecif ?

Bruno Bertoli

C'est en raison de cet écart que le réseau des Fongecif a créé, au début des années 2000, une mission de conseil et d'accompagnement. Elle permet de travailler sur cette tension entre l'aspiration (le désiré) et les conditions de mise en œuvre d'un changement professionnel effectif qui embarquerait, au besoin, un parcours de formation.

Les salariés qui sollicitent les Fongecif en prennent la plupart du temps l'initiative. Rien ni personne ne les contraint à prendre un « premier contact », même si parfois le contexte professionnel impose des changements. Ils sont environ 450 000 chaque année à solliciter les services des Fongecif. Le seul fait de passer un coup de téléphone est l'expression d'un début de mise en mouvement, d'une quête d'information, d'une exploration des possibles.

Mais le fait d'engager une formation requiert de nombreuses conditions en particulier pour une ou un salarié(e) qui souhaite se former sur son temps de travail.

L'initiative individuelle de formation ne se prend pas hors sol. Elle est conditionnée par le contrat de travail, s'exerce dans le cadre du lien de subordination et sera contingente des moyens financiers consentis par la société mais aussi de la situation socioéconomique individuelle et familiale.

Comme le disait François Cavana : « *La liberté consiste à faire tout ce que permet la longueur de la chaîne* ». À ce titre, le congé individuel de formation (CIF) était un dispositif exemplaire. Inscrit dans le code du travail depuis 1971, avec un financement dédié en 1983, ce dispositif visait à soutenir l'initiative individuelle des salariés en leur permettant de s'absenter du poste de travail pour se former. Il requiert l'autorisation de l'employeur pour l'absence au poste de travail (un refus ne pourra être que différé). Ainsi, il levait des freins importants : disponibilité, maintien du salaire, etc.

En redonnant à la personne un pouvoir d'initiative et de décision en matière de formation, et en l'amplifiant, l'ambition politique de la réforme en cours est louable. Cela s'inscrit dans une longue tradition dont on retrouve la trace dès 1957 avec le congé d'éducation ouvrière, puis en 1961 avec les congés d'encadrement jeunesse. Les droits en matière de formation, attachés à la personne,

progressent donc régulièrement. Redonner la main au citoyen sur ce qui le concerne, à savoir sa formation, son éducation et son avenir professionnel, est un long mouvement historique qui connaît aujourd'hui un nouvel essor notamment avec la généralisation du CPF. Mais il reste énormément à faire. Car comme le disait Coluche : « *Nous sommes tous égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres ...* ». Offrir de nouveaux droits est une chose. Faire en sorte que ces droits soient effectifs est une autre affaire. Le non-recours aux droits est bel et bien une réalité.

Pour revenir aux constats d'écart entre l'aspiration et l'engagement en formation le réseau des Fongecif, avec l'aide du FPSPP, a commandé une étude sociologique pour comprendre ce qui pouvait entraver le recours à la formation et plus globalement les évolutions professionnelles. Étude qualitative auprès d'un panel d'une cinquantaine de salariés, non cadres, faiblement qualifiés. Ce qui est évoqué est troublant ! Les raisons de non-recours s'avèrent multifactorielles. Chaque situation individuelle est spécifique et nous ne sommes pas parvenus à dégager d'invariants. Toutefois, plusieurs problématiques apparaissent récurrentes :

La crainte de déstabiliser une situation économique déjà précaire. Tout changement (et le départ en formation en est un) génère des incertitudes et pourrait remettre en cause des équilibres financiers fragiles pour cette population.

L'absence d'un lieu de repère connu et reconnu dans lequel « on a confiance », où il serait possible de « parler librement » de ses envies, de ses projets. L'entretien professionnel, souvent confondu avec l'entretien d'évaluation, n'est pas toujours propice « à la confiance ». La disparition des Fongecif, qui constituaient une petite lumière indépendante et pourvoyeuse d'informations depuis 30 ans, n'arrange rien. La complexité des démarches administratives et des procédures. La crainte de ne pas avoir les moyens financiers de payer une formation. L'incapacité à mesurer le risque que l'on prend si on change de travail. Cette incapacité à apprécier le risque se transforme en danger.

Nicolas Lagrange

Les aspirations à la formation se heurtent aussi à des éléments de situation personnelle qui sont difficiles à dépasser...

Bruno Bertoli

Effectivement, les obstacles sont innombrables, mais pas insurmontables.

Derrière les situations personnelles se cachent parfois des aspects plus profonds, culturels.

Autant un cadre sait qu'il serait « as been » aux yeux de son entourage s'il ne se formait pas en permanence, autant la caissière peinera à faire admettre sa volonté de formation et aucun message de la société ne la soutiendra dans sa démarche. On peut parler d'auto-censure ou de représentations limitantes : « le changement professionnel, la formation ce n'est pas pour moi ! ».

Sur les 450 000 personnes qui prennent un premier contact, 120 000 vont rencontrer un conseiller et engageront un travail avec lui.

Que se passe-t-il pour les 330 000 personnes qui, en apparence, ne donnent pas suite ?

Il n'y a pas de réponse univoque à cette question qui reste un angle mort pour beaucoup de professionnels de l'accompagnement. Les problématiques déjà évoquées sont probablement à l'œuvre.

Ce que l'expérience nous enseigne ?

Tout d'abord, ne pas solliciter les services de conseil ne signifie pas que les personnes abandonnent leurs démarches. Beaucoup vont cheminer seules ou avec leur entourage. Lors du premier contact, elles ont eu en général réponse au questionnement qui les préoccupait. Les processus de transition sont parfois lents et longs.

Pour d'autres, ce « n'est pas le bon moment », le bon « kairos ». Il y a des moments où une formation « est jouable » et d'autres non, compte tenu des contraintes de la vie. Par exemple, être femme au travail avec des enfants, et sans soutien à la maison ne facilite pas le suivi d'un parcours de formation... Elle attendra que « le nid soit vide » pour reprendre les choses en main.

Pour d'autres encore, le « soutien social » ne sera pas au rendez-vous. Dans certains milieux, on s'entendra dire : « Tu nous fais prendre un risque : comment est-ce qu'on va payer le loyer ? ou encore : « Pourquoi donc veux-tu changer, tu as un travail et un salaire ».

Il est parfois évoqué la crainte qu'un départ en formation puisse générer ou amplifier un conflit dans son environnement professionnel (tension avec son employeur), ceci d'autant plus que le départ reste suspendu à l'acceptation du dossier de prise en charge des coûts d'un CIF. Cette crainte est d'autant plus prégnante quand de précédentes demandes de formation ont été refusées par l'entreprise.

Nicolas Lagrange

On m'a rapporté que vous travailliez sur des pistes empruntées à l'addictologie...

Bruno Bertoli

Effectivement, mais pas que. Nous sommes allés voir comment d'autres professionnels abordent la question de l'accompagnement et notamment comment on passe de la décision à l'engagement mais aussi comment soutenir la persévérance.

Les travaux des addictologues sont très intéressants de ce point de vue. Étant moi-même fumeur, je sais qu'il ne suffit pas de décider d'arrêter pour y parvenir.

Nous nous intéressons aussi aux recherches sur l'engagement et aux conditions de celui-ci.

Quelles sont-elles ?

- Un réel sentiment de liberté.
- Être partie prenante de la problématisation.
- Toutes les décisions sont réversibles.
- L'action entreprise est perçue comme utile.
- Le but poursuivi est accessible et à « portée de main ».

Nous avons aussi croisé notre réflexion avec celle de Yann Le Bosse, un psychosociologue Franco-québécois qui prolonge les travaux sur l'empowerment, et lequel propose une posture et une approche méthodologique visant le développement du pouvoir d'agir (DPA). L'enjeu est de redonner à chacun la possibilité d'avoir plus de contrôle sur ce qui est important pour soi, ses proches, ou la collectivité à laquelle on s'identifie. « *Une des sources de souffrance fondamentale de la condition humaine, c'est le sentiment d'impuissance* » (Paul Ricoeur). Dans certaines situations, le rapport à l'action est altéré par un profond sentiment d'incapacité à pouvoir agir sur le monde dans une direction de ce qui est intéressant pour soi. Cela entraîne une difficulté à se projeter, faute de pouvoir s'appuyer sur des succès.

Toutes ces pratiques sont de remarquables sources d'inspiration pour travailler sur les enjeux de l'engagement dans des changements professionnels et réduire autant que possible le non-recours.

Session 3

À quoi sert la formation continue ?

Intervenants :

- *Bernard Gazier, Président de session, professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, CNEFP*
- *Thierry Teboul, Grand témoin, directeur général AFDAS (Assurance Formation des Activités du Spectacle)*
- *Camille Stephanus, Céreq*
- *Ekaterina Melnik-Olive, Céreq*
- *Guillemette de Larquier, Clersé, Université de Lille, CEET*

Introduction

*Bernard Gazier**

Nous l'avons vu ce matin, la formation continue recèle des complexités, des marges de manœuvre, mais aussi beaucoup de contraintes, notamment pour les plus défavorisés. Nous allons essayer de nuancer ce bilan en clair-obscur. La réponse traditionnelle des économistes à la question « A quoi sert la formation ? » consiste à dire qu'elle contribue à augmenter la productivité, avec plus d'efficacité pour les entreprises et plus de salaire pour les salariés. Le dispositif Defis vise à rentrer dans la boîte noire de la production des effets de la formation. La formation remplit une multiplicité de rôles, puisqu'il existe des formations d'adaptation, de promotion, de réorientation, mais aussi des formations récompenses. Ces dernières ne servent à rien, mais font tellement plaisir... et apparaissent rarement dans les statistiques. Il y aussi des rôles auxquels on ne pense pas, mais qui sont très importants : le rôle d'intégration et le rôle de stabilisation, dans une optique dynamique des carrières. La formation rend les gens plus employables. À cet égard on peut distinguer l'employabilité d'accès, qui vise à trouver un emploi, et l'employabilité de progression, qui vise à acquérir des compétences pour évoluer dans l'entreprise. Des leviers sur la formation existent pour l'entreprise, les salariés, les personnes au chômage, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, mais ils sont beaucoup plus compliqués à actionner qu'on le pense, en fonction des contextes et des liens avec d'autres politiques.

* Président de session, professeur émérite de sciences économiques à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, CNEFP.

Comment évoluent les salariés en entreprise ?

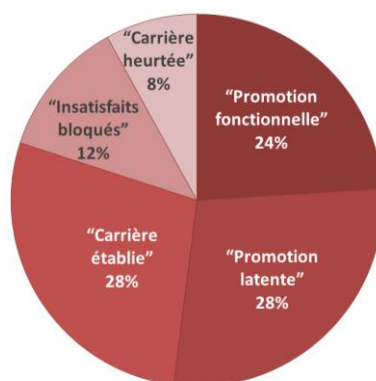
Camille Stephanus*

L'étude que je vais vous présenter a été réalisée avec Ekaterina Melnik-Olive et porte sur l'évolution professionnelle de salariés d'entreprises de 10 salariés ou plus qui n'ont pas changé d'employeur entre décembre 2013 et l'automne 2017. Nous allons étudier leur parcours professionnel sous l'angle de l'accès à la formation.

Nous avons identifié 5 parcours types, en prenant en compte 3 dimensions du parcours professionnel :

- les changements professionnels au cours de la période (rémunération, niveau de responsabilité, autonomie et intérêt pour le travail) ;
- les conditions de travail et la satisfaction de l'employé vis-à-vis de son environnement de travail ;
- les changements de postes, d'unité ou de fonction.

Graphique 1 • 5 parcours types d'évolution en entreprise



Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015-2017.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013 et toujours dans l'entreprise répondante de Defis à la date de la 3^{ème} vague de l'enquête (en 2017).

Deux parcours regroupent les salariés ayant eu une évolution ascendante dans l'entreprise : le parcours « **promotion fonctionnelle** » (24 % de l'échantillon), qui correspond à des promotions accompagnées d'un changement de poste ou de fonction, et le parcours « **promotion latente** », qui correspond à des promotions invisibles sans changement de poste ou de fonction.

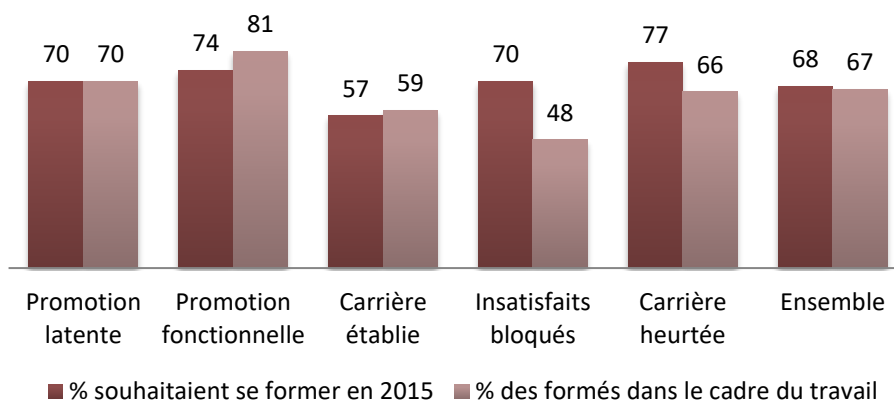
Deux parcours regroupent les salariés qui déclarent peu de changements ou d'évolution au cours de la période : les salariés au parcours « **carrières établies** » se déclarent plus satisfaits de leur situation professionnelle et de leurs conditions de travail au terme de la période, tandis que les salariés au parcours « **insatisfaits bloqués** » sont dans le cas inverse.

Enfin s'ajoute un parcours « **carrières heurtées** » (8 % de l'échantillon) qui regroupe les salariés dont l'évolution est descendante, soit en termes de rémunération, de responsabilité, d'autonomie ou de conditions de travail. Ces salariés déclarent aussi souvent des changements de postes ou de fonctions.

* Céreq, avec la collaboration de Ekaterina Melnik-Olive (Céreq).

Les parcours des salariés à l'intérieur de l'entreprise semblent très liés aux transformations de l'environnement de travail. Par exemple, les salariés en « carrières heurtées » et ceux qui relèvent du parcours « promotion fonctionnelle » déclarent plus souvent avoir été concernés par un environnement de travail en restructuration (modalités de production, organisation). Plus d'un tiers des « carrières heurtées » déclarent un plan de licenciement impactant leur travail.

Graphique 2 • Accès et souhait de formation dans les différents types d'évolutions



Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015-2017.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013 et toujours dans l'entreprise répondante de Defis à la date de la 3^{ème} vague de l'enquête (en 2017).

En ce qui concerne la formation et les divers parcours professionnels, nous avons mis en balance le constat d'un accès différencié à la formation avec un souhait de se former largement exprimé dans au moins 4 des 5 parcours identifiés. Les salariés en « carrières établies » sont ceux qui souhaitent le moins se former (ils sont 59 %) et leurs taux de formation est inférieur à celui des parcours ascendants. Les parcours ascendants sont ceux qui accèdent le plus souvent aux formations et suivent le plus souvent des formations d'adaptation au poste et au changement, ainsi que des formations pour accompagner la prise de responsabilité. Les salariés au parcours « promotion fonctionnelle » reçoivent plus souvent des formations visant à changer de métier ou de profession.

À l'inverse, les salariés ayant un parcours descendant ou bloqué, qui souhaitent le plus être formés (66 % chez les « carrières établies » et 77 % chez les « insatisfaits bloqués », ont un accès à la formation inférieur aux trajectoires ascendantes, qui n'atteint que 48 % pour « insatisfaits bloqués ». De plus, les formations suivies ne répondent que très peu aux intérêts exprimés par ces salariés, dont l'acquisition de nouvelles responsabilités. Les salariés en « carrière heurtée » se forment pour s'adapter à des situations et non pour évoluer (changer de métier, créer une entreprise...)

En synthèse, nous constatons que l'accès à tel ou tel parcours semble très lié aux transformations de l'environnement de travail (plan social, changement de mode de production ou d'organisation). Alors que le souhait de se former répond à des besoins réels exprimés par les salariés, on constate qu'il existe entre eux de vraies disparités d'accès à la formation.

Quels effets des restructurations sur les parcours ?

*Ekaterina Melnik-Olive**

La présente étude, qui a été réalisée avec Camille Stephanus, porte sur les salariés dont le parcours a été contraint, d'une manière ou d'une autre, par des restructurations. Il s'agit des salariés qui connaissent des carrières heurtées ou sont bloqués dans leur évolution dans l'entreprise, comme l'a montré l'étude précédente, mais aussi des personnes qui ont été contraintes à quitter leur entreprise. Ils déclarent le plus fréquemment avoir vu leur environnement de travail fortement modifié par un plan de licenciement ou par une restructuration.

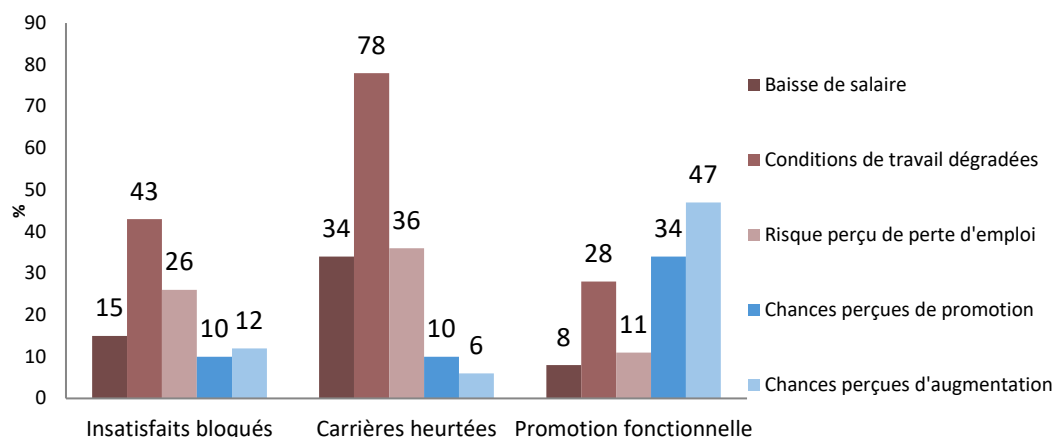
Pour éclairer les parcours de ces salariés, nous avons choisi une double entrée. La première repose sur des perceptions purement subjectives portant sur leur sécurité de revenu, leurs conditions de travail et leur évolution, le sentiment de sécurité dans l'emploi, mais aussi leur perception des circonstances de leur éventuel départ de l'entreprise, qu'il soit contraint ou choisi. La deuxième entrée porte sur les types de parcours qu'ils suivent réellement dans et hors de l'entreprise.

L'exploitation des données de la deuxième vague de Defis nous a permis de faire trois constats majeurs :

1^{er} constat : les salariés qui évoluent au sein de l'entreprise sont inégaux face aux effets des restructurations. On peut distinguer les « gagnants provisoires » et les « perdants ». Parmi les premiers, on trouve une partie de la catégorie « promotion fonctionnelle », dont une majorité de jeunes (moins de 30 ans), parmi les plus diplômés (bac+5) et occupant les emplois les plus qualifiés (cadres commerciaux et administratifs, ingénieurs). Les salariés qui appartiennent à la catégorie des « carrières heurtées » sont souvent les salariés les plus âgés (plus de 42-45 ans). Il s'agit aussi de cadres, de professions intermédiaires, d'employés administratifs, et d'une manière générale des personnes assez diplômées (enseignement supérieur, mais pas bac+5). Les « perdants » sont aussi des salariés relevant de la catégorie des « insatisfaits bloqués », que l'on trouve parmi les moins qualifiés, à savoir les employés du commerce et les ouvriers, notamment les moins qualifiés. La situation professionnelle de ces derniers se caractérise par des baisses de salaire, des conditions de travail dégradées et souvent déjà pénibles, un sentiment d'insécurité dans l'emploi, mais aussi de faibles chances de promotion.

* Céreq, avec la collaboration de Camille Stephanus (Céreq).

Graphique 1 • Les perceptions des catégories de salariés les plus touchées par les restructurations quant à leur situation professionnelle



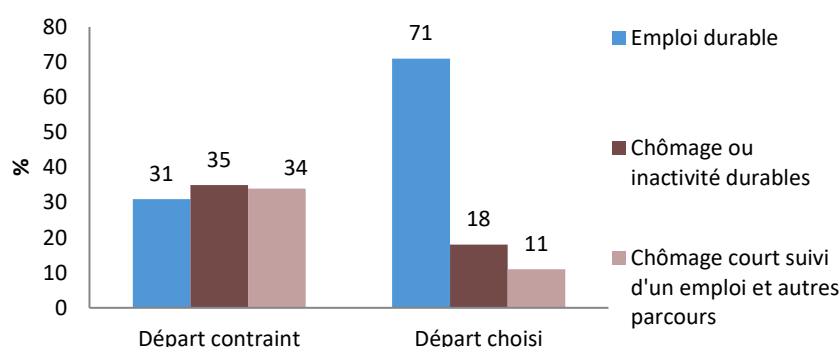
Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015-2016.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-55 ans en 2013 et toujours dans l'entreprise répondante de Defis à la date de la 2ème vague de l'enquête (en 2016).

En outre, les données Defis nous ont permis notamment de montrer que la stabilité de l'emploi ne signifie pas stabilité de la rémunération.

2^{ème} constat : les salariés contraints de quitter l'entreprise entre 2014 et 2016, qui sont pour plus de la moitié des employés du commerce et des ouvriers et en grande partie des femmes, voient augmenter les risques d'avoir un parcours heurté, marqué par une période de chômage de plus de 5 mois et bien souvent des pertes de revenus lorsque la personne retrouve un emploi pendant la période de suivi.

Graphique 2 • Les perceptions des circonstances de départ et les parcours des salariés après le départ



Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015-2016.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-55 ans en 2013 et ayant quitté l'entreprise répondante de Defis à la date de la 2ème vague de l'enquête (en 2016).

3^{ème} constat : ce n'est pas parce que l'on s'est formé dans l'entreprise que l'on retrouve un emploi durable en cas de départ. Les entreprises ont tendance à moins former les salariés dont elles pensent se séparer. Il s'agit souvent des salariés les moins qualifiés et qui n'ont jamais suivi de formation

visant une évolution au sein de l'entreprise, mais plutôt des formations réglementaires et d'adaptation qui sont difficiles à valoriser ailleurs.

Les salariés qui quittent l'entreprise de manière choisie le font souvent pour un autre emploi, mieux payé ou offrant davantage d'opportunités. Les chances de retrouver un emploi dépendent alors moins de la formation suivie dans l'entreprise que du niveau de diplôme, des caractéristiques de la zone d'emploi et probablement de l'insertion dans les réseaux professionnels.

Si l'on conclut que la formation professionnelle ne permet pas de sécuriser les parcours des plus fragiles, que peut-on dire de la formation dans le cadre du chômage ? Nous ne disposons sur ce point que de premiers éléments, puisqu'il faudra attendre les données des dernières vagues de Defis pour en savoir davantage. Mais ce que nous observons d'ores et déjà est que les salariés qui ont connu une mobilité contrainte ne se forment pas plus que d'autres en période de chômage. C'est le cas d'un salarié sur cinq. De même, les salariés les moins qualifiés ne semblent pas accéder à la formation dans ce cadre plus que la moyenne, alors qu'ils sont *a priori* une cible privilégiée du dispositif de formation public.

En guise de conclusion, je formule cette question : à quelles conditions la formation peut-elle sécuriser les salariés les plus contraints ?

Tout d'abord, au vu de ces constats, il semble important d'agir à l'extérieur des frontières de l'entreprise, par exemple en développant la négociation de branche en matière de GPEC, notamment au plan territorial, et en incluant les questions de formation en amont. Il est important aussi de poursuivre la réflexion sur les dispositifs de formation publics à destination des salariés les plus fragilisés. Enfin, il paraît important de faire pénétrer le CEP à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi se poser la question des moyens qui lui sont attribués pour en faire un outil d'accompagnement réellement efficace pour ceux qui en ont le plus besoin.

La formation, une fonction intégratrice et stabilisatrice ?

*Guillemette de Larquier**

L'étude que je vais présenter a été réalisée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) en collaboration avec Delphine Remillon et Carole Tuchsirer. Nous avons fait le choix d'aborder les pratiques de formation en complément des pratiques de recrutement, sachant que la réussite d'un recrutement passe en grande partie par la qualité de la formation. En second lieu, nous avons fait le choix de nous intéresser aux 22 % des salariés enquêtés qui ont tous quitté l'entreprise dans laquelle ils étaient au 31 décembre 2013, et que nous appellerons E0. Leurs motifs de sortie de l'entreprise sont fonction de leur ancienneté dans E0.

- Parmi ceux qui ont moins d'un an d'ancienneté, qui représentent 33 % des sortants, 48 % le font parce que c'est la fin de leur contrat (c'est le premier motif de mobilité en France).
- Les personnes qui ont entre 1 et 5 ans d'ancienneté (35 % des sortants) ont pour premier motif de sortie la démission.
- Au-delà de 5 ans d'ancienneté (32 % des sortants), c'est pour partir en retraite ou en préretraite (26 %) ou en raison d'un licenciement (22 %).

Parmi ceux qui ont quitté E0 pour une autre raison que la retraite, 58 % trouvent un nouvel emploi dans une entreprise E1 avant la fin de la période d'observation. Toutes choses égales par ailleurs, ceux qui ont suivi une formation après leur sortie d'E0 trouvent moins vite un nouvel emploi. Cela peut paraître contre-intuitif, mais ceux qui ont besoin d'être formés sont souvent ceux qui n'ont pas trouvé tout de suite un emploi. D'autre part, ceux qui ont retrouvé moins vite un emploi en se formant peuvent décrocher finalement un meilleur emploi.

En tout état de cause, le fait d'avoir suivi une formation dans E0 n'a pas d'effet significatif sur le fait de retrouver un emploi. S'agissant de la fonction intégratrice de la formation, on constate que seulement 17 % des entrants dans E1 suivront au moins une formation dans le cadre du travail avant la fin de la période d'observation, alors que c'est le cas de 35 % à 40 % des salariés restés chez E0. Près de 7 % des entrants dans E1 suivront au moins une formation dans les 2 premiers mois suivant l'embauche, ce taux atteignant 8,6 % parmi ceux qui n'ont pas connu de période de chômage entre E0 et E1, 4,6 % pour ceux qui ont connu une période de chômage entre E0 et E1 et 2,2 % pour ceux qui n'ont connu qu'une période d'inactivité précédemment.

Si l'on analyse qui est formé parmi les nouveaux recrutés, on constate que ce sont plutôt les diplômés, plutôt les cadres que les employés, plutôt les moins de 50 ans, plutôt ceux qui ont un CDI et plutôt ceux qui sont à temps plein. Ceux ayant passé un concours pour accéder à E1 (1 % des entrants) vont continuer à se former par la suite.

On constate que les recrutés qui ont été formés avant leur entrée dans E1, dans E0 ou pendant une période de chômage ont plutôt une probabilité plus faible d'être formés dans E1. Cela indiquerait donc une transférabilité des formations.

* Clersé, Université de Lille, CEET, avec la collaboration de Delphine Remillon (INED, CEET) & Carole Tuchsirer (LISE-Cnam, CEET).

La probabilité d'être formé à l'embauche dans E1 est plus faible pour :

- les plus de 35 ans ;
- ceux qui n'ont pas un CDI à l'embauche ;
- ceux ayant répondu à une annonce d'offre d'emploi et ceux ayant effectué une démarche directe, plutôt que par relations.

Ce dernier constat prouve que l'on peut coupler des pratiques informelles, comme l'embauche par relations, avec des pratiques formelles comme le suivi d'une formation. On peut imaginer que le recrutement par une annonce d'offre d'emploi ou à la suite d'une démarche directe est une personne que l'on ne connaît pas, mais qui a fait la preuve de sa compétence par son diplôme et par son expérience, alors que dans le cas d'un recrutement par relations, l'employeur se dit : « Je fais le pari d'embaucher cette personne, de la former, et ça ira ».

Sur l'ensemble des entrants, 77 % sont toujours dans E1 à la fin de la période d'observation. Ce taux est à peine plus faible pour ceux n'ayant pas suivi de formation, 75 %, et monte à 89 % pour ceux qui ont suivi une formation dans E1. En contrôlant la structure de la population, on vérifie que la probabilité de quitter E1 est plus faible quand l'individu a suivi une formation dans E1. Mais il n'y a pas d'effet dans ce sens de la formation reçue dans les deux premiers mois.

Plusieurs conclusions ressortent :

- la formation des nouveaux recrutés est rare et reproduit les inégalités d'accès à la formation déjà connues par ailleurs ;
- le fait d'être formé à l'embauche apparaît lié aux canaux de recrutement ;
- la formation stabilise les salariés, mais il y a absence d'effet de la formation à l'embauche ou de la formation antérieure à E1 ;
- l'augmentation de la stabilité avec la formation est observée aussi bien pour les anciens salariés que pour les anciens chômeurs ;
- le sens de la causalité est problématique entre la probabilité d'être formé et la durée de la relation d'emploi. C'est par exemple le principe des « formations récompenses » qui adviennent quand les salariés ont plus d'ancienneté.

Échanges

Avec **Thierry Teboul**, grand témoin, directeur général AFDAS (Assurance formation des activités du spectacle)

Bernard Gazier

Cette étude confirme l'existence de marges de manœuvre mal identifiées et la complexité des réseaux de contraintes qui se déploient. Ce n'est pas très rassurant. Un processus de tri s'opère : l'entreprise n'investit que dans les personnes pour lesquelles elle estime que c'est rentable. On peut s'interroger sur la catégorie « promotion latente » qui regroupe 28 % des enquêtés, laquelle contient sans doute des individus qui mériteraient une formation, mais qui n'en bénéficient pas faute de budget formation. Quant à ceux qui relèvent de catégorie « carrières établies » et qui ne souhaitent pas suivre de formation, ils se mettent en grand danger en cas de restructuration. Il serait intéressant par ailleurs de suivre la trajectoire des salariés précaires qui accumulent les employeurs pendant la période d'enquête. Une chose est sûre : dans un contexte sociétal où les réseaux de relations jouent un rôle déterminant, la formation toute seule ne suffit pas.

Thierry Teboul

On charge la formation et l'entreprise d'un rôle sans doute trop ambitieux : celui de compenser les héritages sociaux, économiques et culturels mis en évidence par Pierre Bourdieu. Les taux d'accès à la formation étant contraints, cela crée une file d'attente et quand on a peu de moyens, on va au plus pressé. Ensuite, il faut déconstruire la notion formation, car il semble que plus on occupe des emplois précaires, plus on a accès rapidement à des formations de type réglementaire ou obligatoire, qui visent à adapter le salarié à son poste et ne sont pas toujours transférables d'une entreprise à une autre. Une précédente étude du Céreq a d'ailleurs montré la très grande part qu'occupe ce type de formation.

La formation étant un maillon d'une chaîne bien plus large, il faut réfléchir davantage en termes de parcours.

Nicolas Lagrange

Les salariés du secteur du spectacle changent beaucoup plus que la moyenne d'employeur au sein même de leur secteur, n'est-ce pas ?

Thierry Teboul

Nous sommes un petit laboratoire des nouvelles formes d'emploi. Un ancien ministre a même prédit que nous allions tous finir intermittents du spectacle... La mobilité fait partie de l'ADN des professions du spectacle, car ces dernières s'inscrivent dans des économies de projets et non dans des économies linéaires. Il est courant par exemple d'être employé sur un film ou une publicité entre 6 et 8 semaines et de devoir retrouver un emploi ensuite. Le challenge consiste à gérer la continuité dans la discontinuité de l'emploi. La formation vient ouvrir le champ des possibles en matière d'emplois. La mobilité est complètement intégrée et conscientisée par nos professionnels, qui se forment pour élargir leur palette de compétences sans que les formations suivies débouchent toujours dans l'immédiat sur un emploi. Ainsi un danseur va-t-il se former au cirque ou à la vidéo, parce qu'il sait qu'il pourrait être embauché.

Nicolas Lagrange

La logique adéquationniste n'est pas pertinente...

Thierry Teboul

En effet, on n'est bien souvent pas capable de dire pourquoi on finance une action de formation, si l'on raisonne en termes d'usage immédiat. Pourtant, 80 % des personnes qui se reconvertissent le font dans l'un des champs de l'AFDAS (publicité, presse, audiovisuel, etc.).

Nicolas Lagrange

La loi renforce cependant le rôle des observatoires, en articulation avec les branches professionnelles, afin de mieux connaître les besoins de formation.

Thierry Teboul

Les branches disposent effectivement de moyens d'information qui permettent de faire de la meilleure GPEC. Dans un contexte de libéralisation de la formation, l'information doit être pure et parfaite pour que la rationalité des salariés puisse opérer pour le choix de chaque métier et de chaque compétence lorsque ceux-ci sont mis devant leur smartphone et confrontés à une offre gigantesque de formation. Cela suppose d'être un peu moins dans la photo et un peu plus dans le film, c'est-à-dire de raconter des histoires autour de trajectoires professionnelles. Il faut créer une ingénierie autour des parcours en y incluant les questions de positionnement, d'orientation, de formation et de suivi de la formation, en y intégrant la formation en situation de travail. Il faut réinventer une économie de la pratique autour de la formation. Les branches professionnelles doivent aussi apprendre à accompagner les individus et pas seulement les entreprises. Celles qui relèvent de l'AFDAS, qui s'adressent à des personnes qui n'ont pas de DRH, sont en train de lancer une expérimentation à ce sujet.

Table ronde

Construire et évaluer l'action publique. Quel rôle des dispositifs de connaissance ?

Participants :

- *Philippe Debruyne, président CFDT du COPANEF*
- *Marc-Antoine Estrade, responsable de la mission Évaluation, perspectives et statistiques du FPSPP*
- *Carine Seiler, conseillère spéciale auprès du Haut-commissaire à l'inclusion par l'emploi et aux compétences*
- *Corinne Soussia, présidente de la section Travail, Emploi, Fonds européen, cinquième chambre, Cour des comptes*

Cette table ronde a été animée par **Nicolas Lagrange** (AEF Info).

Michèle Tallard

Après avoir appréhendé toutes les potentialités et la richesse de Defis, ainsi que ce que pouvaient en faire les entreprises, la présente table ronde vise à éclairer les usages possibles pour les acteurs publics et paritaires, dans une optique de construction et d’évaluation des politiques.

Nicolas Lagrange

Quel bilan faites-vous du dispositif Defis ?

Corinne Soussia

Pour la Cour des comptes, la mise en œuvre de l’enquête Defis a été perçue de manière extrêmement positive, puisque nous encourageons depuis plusieurs années les acteurs publics à développer leur démarche d’évaluation. À cet égard, Defis a l’avantage d’être une base de données partagée, dont les chercheurs peuvent se saisir indépendamment des commandes institutionnelles, pour s’assurer, sur un temps long et non pas seulement conjoncturel, que les dispositifs mis en place « mordent sur le réel », c’est-à-dire sur le parcours des salariés, mais aussi sur les pratiques des entreprises.

Carine Seiler

Le plan d’investissement dans les compétences répond à une ambition forte : combattre les inégalités d’origine, en formant les publics les moins qualifiés parmi les demandeurs d’emploi, en ciblant particulièrement les personnes qui ne disposent pas d’un niveau 4 et transformer le système de formation par l’expérimentation. Il traduit à ce titre l’une des préconisations de la Cour des comptes de se placer dans une optique pluriannuelle (sortir des approches conjoncturelles et éviter les effets de *Stop and Go* des politiques publiques). D’où l’importance de raisonner en termes de trajectoires et de parcours, dans des logiques longues d’évaluation. Le sujet de l’évaluation et de la capacité à suivre les trajectoires des personnes est central. Nous allons nous doter d’outils nouveaux de suivi des trajectoires (grâce au NIR¹) et d’enquêtes de suivi des bénéficiaires.

Marc-Antoine Estrade

Le FPSPP est davantage un financeur de l’enquête Defis qu’un de ses utilisateurs. Je confirme l’importance qu’il y a à dépasser les rythmes annuels pour s’inscrire dans le moyen terme, pourvu que l’on conserve la capacité de faire évoluer les questionnaires d’année en année, par exemple pour intégrer l’entretien professionnel. À titre de prolongement, je signale que le FPSPP vient de lancer une étude permettant de suivre sur des durées courtes les trajectoires des personnes ayant actionné leur compte personnel de formation (CPF). Nous allons utiliser Defis pour constituer un échantillon témoin salariés que nous comparerons aux salariés utilisateurs de leur CPF. Les résultats de cette étude, qui sera renouvelée dans quelques années, seront connus en avril de l’année prochaine.

Philippe Debruynne

Le COPANEF a soutenu le lancement du dispositif d’enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés, centré sur l’enjeu des parcours professionnels des personnes. Defis prouve que l’on n’en a pas fini avec la question du travail, ni avec la question de la compétitivité hors coût, qui est inhérente à la question des parcours et du travailleur dans son environnement. Il atteste qu’il existe une corrélation forte entre le développement des compétences dans des dynamiques de travail et l’accès à la formation professionnelle. Il faut s’en saisir si l’on veut réduire les inégalités professionnelles. On constate que si celles-ci peuvent se cumuler, leur causalité n’est pas toujours celle que l’on pouvait penser intuitivement. Elles peuvent se corriger si l’on mène les bonnes politiques. Un salarié peu qualifié mais inscrit dans des dynamiques de travail aura davantage accès à la formation, par exemple. Parmi ces inégalités, certaines sont un héritage social et culturel, mais beaucoup sont

¹ Numéro de sécurité sociale.

propres au monde du travail. Par exemple, ce ne sont pas les inégalités de réussite scolaire et universitaire qui expliquent les inégalités entre les femmes et les hommes au travail. Quant à l'illettrisme, il n'est pas vrai qu'il est la conséquence de la faillite du système éducatif. En effet, beaucoup de personnes en situation d'illettrisme ont appris à lire et à écrire à l'école, avant de désapprendre dans le travail. Les partenaires sociaux doivent donc assumer leur responsabilité dans la lutte contre les inégalités d'accès au développement des compétences. Defis permet de donner à ces débats une tangibilité. Lorsque par exemple le CNEFP a fait la synthèse des résultats sur l'entretien professionnel après la première vague consécutive à la loi de 2014 le rendant obligatoire, on a pu constater que s'il se déployait d'abord vers ceux qui en avaient le moins besoin, il constituait en revanche un levier très utile lorsqu'il bénéficiait à ceux qui en avaient le plus besoin. C'est pourquoi le COPANEF a tenté de le populariser début 2018, avant la deuxième vague des entretiens. Le bilan à 6 ans des entretiens professionnels, en 2020, sera extrêmement déterminant et il faut se mobiliser d'ici là.

Nicolas Lagrange

La Cour des comptes, qui est passée au fil des années d'un contrôle de gestion à des évaluations voire à des référés, pourrait-elle solliciter des modes d'évaluation plus fins ?

Corinne Soussia

Historiquement, la Cour a en charge le contrôle de la régularité des comptes publics. Elle a évolué vers un contrôle du bon emploi des fonds publics, qui a conduit au contrôle de la gestion des ordonnateurs, puis à des enquêtes thématiques, avant que la révision constitutionnelle de 2008 lui reconnaisse une mission d'évaluation. S'agissant de la formation, la Cour a procédé au contrôle d'opérateurs comme les OPCA, Pôle Emploi, le FPSPP, mais aussi au contrôle de dispositifs comme le CIF ou des actions menées en direction de publics spécifiques, comme cela a été le cas cette année sur la formation des demandeurs d'emploi (y compris par l'examen de programmes régionaux qualifiants). À l'occasion de ces contrôles, nous avons souvent buté sur la difficulté à recueillir des données exploitables pas seulement sur le devenir des stagiaires, mais également en amont du stage, au niveau de l'orientation et de la prise de la décision de formation. Quand nous avons analysé le système de gestion des organismes, nous avons constaté qu'il était conçu pour régler les prestataires et pas du tout pour évaluer les prestations, ni pour mettre en lien celles-ci avec les données individuelles des stagiaires et raisonner en termes de parcours de formation. D'où l'importance d'investir pour pallier les lacunes des systèmes d'information des opérateurs de la formation, à moins de disposer de dispositifs d'interrogation très larges, situés en dehors du système de gestion, comme c'est le cas de Defis. J'ajoute qu'afin de mener des évaluations de l'efficacité et de l'efficience des politiques publiques, la Cour est en train de recruter des data scientists et de créer des partenariats avec des laboratoires.

Nicolas Lagrange

Disposez-vous de suffisamment de moyens pour procéder à des études de cohorte ?

Corinne Soussia

Alors que le champ de responsabilité de la 5^{ème} chambre que je préside couvre l'emploi, le travail, l'apprentissage, l'assurance chômage, la formation professionnelle, l'inspection du travail, la santé au travail, le FSE, etc., mon équipe de contrôle compte une quinzaine d'ETP. C'est pourquoi nous procédons par cycle. La formation est ciblée tous les 3 ou 4 ans, si possible après que les réformes ont eu le temps de se déployer, mais suffisamment tôt pour orienter la décision publique. Si nous faisons appel à des laboratoires, c'est parce que nous n'aurons jamais les moyens de constituer des cohortes et de les suivre par nous-mêmes. C'est tout l'intérêt aussi de travaux du type Defis.

Marc-Antoine Estrade

Le FPSPP s'est doté d'une capacité d'expertise de ses propres dispositifs, afin de fournir des bilans évaluatifs et de contrôler leur adéquation avec les objectifs des partenaires sociaux et de l'État, et cela en menant les mêmes enquêtes dans l'ensemble des OPCA, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Nous avons procédé ainsi sur les sortants de contrats de professionnalisation. De telles études nous ont permis aussi de mieux cibler, dans le cadre d’un dialogue de gestion avec les OPCA, nos financements à destination des TPE.

Nicolas Lagrange

Qu’en est-il du projet *Agora* ?

Carine Seiler

Le Plan d’investissement dans les compétences (PIC) comporte un volet consistant à moderniser le système d’information de la formation, afin qu’il réponde non plus seulement à une logique de contrôle de service fait, mais aussi à des logiques bénéficiaires pour les utilisateurs. Dans cette optique, *Agora* sera un entrepôt de données qui consolidera les données de tous les financeurs et acteurs en charge de l’orientation en formation et de la formation. Le croisement des données requiert, au prix d’un travail considérable, l’adoption d’un langage commun, avec des définitions partagées de ce que sont les caractéristiques d’une personne, d’un organisme de formation, d’une action de formation et d’un parcours de formation grâce à l’attribution d’un identifiant unique aux personnes qui se forment. Le déploiement opérationnel d’*Agora* interviendra mi 2019, *a minima* pour les conseils régionaux, avec une reprise de l’historique à partir du début de l’année 2017. Au terme de cette mise en place nous devrions, par exemple, être en mesure de savoir à combien de personnes ont été proposé un parcours de formation certifiant, par le biais de la mission locale ou de Pôle Emploi et combien entrent effectivement en formation et vont au terme de leur parcours de formation (on évalue à 80 % le taux de chute...). Ce type d’approche peut conduire par exemple à instaurer un droit prioritaire de réintégrer une formation que l’on a interrompue, notamment lorsque l’obtention d’un emploi a entraîné une rupture du parcours certifiant (ce qui représente 35 % des cas d’abandon selon une étude réalisée en Pays de la Loire). Ce droit est déjà instauré en Nouvelle Aquitaine : le pacte régional d’investissement dans les compétences prévoit que les personnes pourront reprendre la formation là où ils se sont arrêtés, pendant une période de vingt-quatre mois.

Nicolas Lagrange

Quel sera le système de pilotage de l’évaluation de demain ?

Philippe Debruyne

J’ai beaucoup apprécié le dialogue que nous avons eu avec la Cour des comptes, alors que je n’avais pas au préalable de très bonnes représentations de la Cour. Celle-ci a fait mouche au moins deux fois : d’une part, lors de son référé sur le CIF, qui nous a tous réinterrogés, acteurs publics comme partenaires sociaux, et n’a pas été neutre sur l’invention du CPF de transition ; d’autre part, sur l’insuffisante cohérence de la gouvernance des OPCA (les OPCO demain) entre les conventions d’objectifs et de moyens, pilotés par la DGEFP, et les leviers de régulation du Fonds paritaire (France Compétences demain).

À ce jour, le risque de segmenter les évaluations en fonction des opérateurs et des publics est réel, que ce soit sur le CEP ou entre le CPF et le CPF de transition. Nous avons besoin d’une approche systémique de l’évaluation. France Compétences pourrait être ce lieu, à condition de s’en donner les moyens. Nous pourrions utilement valoriser la culture d’évaluation développée au sein du CNEFP, où des représentants des partenaires sociaux, des experts et des universitaires ont croisé leurs regards sur un même objet, avec des ambitions de déontologie, de gestion, de décisions et d’apprentissage mutuel. En matière de déontologie, il s’agit de s’assurer que l’on n’instrumentalise pas l’évaluation par la seule volonté d’agir. Dans le cas de France Compétences, on peut s’interroger sur la visée politique de la loi : s’agit-il seulement d’évaluer la question de la liberté, quitte à évacuer la question du travail, du collectif, des systèmes de contraintes et de la lutte contre les inégalités ? Clarifier ce que l’on veut évaluer nous oblige à assumer les conflits de logique entre les partenaires sociaux, les régions et l’État, mais c’est indispensable à la qualité du processus d’évaluation. Il s’agit bien

évidemment de mesurer les effets des politiques conduites, mais aussi d'alimenter des outils d'aide à la décision dans une logique d'amélioration continue.

Nicolas Lagrange

Cela promet des débats nourris...

Philippe Debruyne

Sans doute, et c'est pourquoi il est nécessaire de faire appel à des experts issus de la recherche et de l'évaluation pour imposer un cadre déontologique. Cela peut permettre d'éviter l'écueil constaté lors du Plan 500 000, où l'on n'a finalement évalué qu'autour des indicateurs que l'on avait embarqués dans le Plan, et qui n'étaient pas nécessairement les plus pertinents.

Corinne Soussia

La Cour des comptes s'appuie toujours, dans ses démarches d'évaluation, sur un comité d'accompagnateurs qui regroupe des parties prenantes et des experts. Une évaluation qui n'est pilotée que par le décideur ou le financeur risque de ne pas soulever les bonnes questions. L'idée de prévoir que l'évaluation s'opère sous l'égide d'une instance partenariale, qu'il s'agisse ou non de France Compétences, est donc pertinente. Alors que le Plan 500 000 était plutôt centré sur les demandeurs d'emploi et Defis sur les salariés, il faudra veiller à ne pas omettre la population des demandeurs d'emploi qui travaillent et des personnes précaires qui alternent les périodes d'emploi et de chômage. Ces publics sont les moins bien lotis sur le plan de l'accès au CEP et de l'accès à la formation. Comme ils ne sont pas bien pris en compte ni au niveau de l'action, ni à celui de l'évaluation, leur situation ne rétroagit pas lors de l'ajustement des dispositifs.

Marc-Antoine Estrade

Je vous rappelle que la loi prévoit que France Compétences fasse des recommandations sur les niveaux de prise en charge, l'égalité d'accès à la formation, l'orientation et les trajectoires, et plus largement sur tout sujet demandé par l'État, les partenaires sociaux et les conseils régionaux. À cette fin, elle pourra s'appuyer sur des outils comme Defis, dont le FPSPP est propriétaire des données, l'enquête post-CPF ou les recherches qualitatives autour du CEP qui ont été lancées par le CNEFP.

Carine Seiler

Un comité scientifique d'évaluation du PIC a été constitué. Il est indépendant du politique, composé de 17 chercheurs et dispose d'un budget de 18 millions d'euros pour la réalisation des évaluations sur la totalité de la durée du plan, sachant que l'ensemble des programmes nationaux (Prépa Compétences, formation sur les savoir-être professionnels, l'école de la deuxième chance, Prépa apprentissage...), et leur mise en œuvre régionale (pactes régionaux d'investissement dans les compétences de 4 ans) doivent être évalués sur la base d'indicateurs fiables et partagés. Tirant profit de l'expérience du Plan 500 000, l'évaluation a été pensée au démarrage du programme du PIC. Trois expérimentations seront également évaluées par le comité scientifique dans chaque région, afin de tester de nouvelles approches. Des projets dans ce sens ont déjà été présentés le 17 octobre dernier, dans le cadre d'une journée au cours de laquelle les chercheurs, futurs évaluateurs, et les porteurs de projets régionaux ont pu se rencontrer. Ces expérimentations visent notamment à concevoir des parcours de formation plus agiles, qui répondent au fait que 50 % des métiers vont être transformés par les nouvelles technologies. Cela passe par la création de modules additionnels dont les entreprises ont besoin, mais qui ne figurent pas encore dans le référentiel de certification.

Nous allons aussi de lancer au premier trimestre 2019 une enquête auprès des 120 000 personnes en recherche d'emploi bénéficiaires de formations demandeurs d'emploi afin de suivre leur ressenti sur leur parcours de formation et leur évolution professionnelle. Il est à noter qu'afin de mesurer l'efficacité des dispositifs de formation au regard de l'insertion dans l'emploi, on prendra en compte le taux de sélectivité des organismes de formation, à l'image de ce qui se pratique lorsque l'on évalue les résultats d'un lycée au bac en tenant compte du taux d'écroulement des élèves. Il faut en effet éviter que les mesures d'évaluation conduisent à l'exclusion des publics les plus éloignés de l'emploi.

Philippe Debruyne

L'essaimage de la culture d'évaluation doit dépasser les cadres institutionnels des politiques publiques pour s'étendre jusque dans l'entreprise, où il nous reste en ce domaine de réelles marges de progression.

Glossaire

AFDAS	Assurance formation des activités du spectacle
ANI	Accord national interprofessionnel
CEET	Centre d'études de l'emploi et du travail
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CÉREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CERLIS	Centre de recherche sur les liens sociaux
CIF	Congé individuel de formation
CLERSÉ	Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNEFOP	Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
CNEFP	Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle
CNIS	Conseil national de l'information statistique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COPANEF	Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation
CPF	Compte personnel de formation
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEFIS	Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
FONGECIF	Fonds de gestion des congés individuels de formation
FPSP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
GAINS	Groupe d'analyse des itinéraires et niveaux salariaux
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INED	Institut national d'études démographiques
LIRSA	Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action
LISE	Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
TEPP	Travail, emploi et politiques publiques

Céreq
Dépôt légal
1^{er} trimestre 2019

Lancé par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), réalisé par le Céreq et financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), le Dispositif d'enquêtes sur la formation et itinéraires des salariés (Defis) suit sur cinq années (2014-2019) les itinéraires de 16 000 personnes représentatives des salariés en poste fin 2013.

Cette journée d'étude s'est déroulée en suivant trois sessions thématiques : « Apprendre au travail : la part du formel et de l'informel », « La formation comme liberté professionnelle » et « À quoi sert la formation continue ? ». Elle présente les résultats des trois premières vagues de l'enquête en les mettant en regard des orientations de la réforme de 2018 en cours de déploiement.

Participants :

Bruno Bertoli, Jean-Louis Dayan, Philippe Debruyne, Jean-Marie Dubois, Jean-Claude Dupuis, Marc-Antoine Estrade, Christine Fournier, Franck Gauthier, Bernard Gazier, Nathalie Greenan, Danièle Guillemot, Nicolas Lagrange, Marion Lambert, Guillemette de Larquier, Florence Lefresne, Emmanuel de Lescure, Muriel Letrait, Isabelle Marion, Ekaterina Melnik-Olive, Pierre-Jean Messe, Delphine Remillon, Carine Seiler, Jean-Claude Sigot, Corinne Soussia, Camille Stephanus, Michèle Tallard, Thierry Teboul, Carole Tuchsirer.

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

ISBN : 978-2-11-151933-6 ISSN 2554-2346

