



HAL
open science

Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise

Danièle Guillemot, Ekaterina Melnik-Olive

► To cite this version:

Danièle Guillemot, Ekaterina Melnik-Olive. Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise. , Céreq Echanges n°15, 146 p., 2020. halshs-02901074

HAL Id: halshs-02901074

<https://shs.hal.science/halshs-02901074>

Submitted on 16 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CÉREQ ÉCHANGES

15
2020

Formation continue et
parcours professionnels :
entre aspirations des
salariés et contexte de
l'entreprise

Groupe d'exploitation des données Defis

Danièle GUILLEMOT, Ekaterina MELNIK-OLIVE
(coordinatrices)



Céreq

Sommaire

Introduction • Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise.....	5
<i>Danièle Guillemot et Ekaterina Melnik-Olive</i>	
L'impact de la formation professionnelle en France : une première exploration sur les données Defis du Céreq.....	11
<i>Olivier Cassagneau-Françis, Robert Gary-Bobo, Julie Pernaudet et Jean-Marc Robin</i>	
L'accès à la formation au prisme des parcours des salariés en entreprise.....	33
<i>Ekaterina Melnik-Olive et Camille Stephanus</i>	
Le non-recours à la formation : premiers éléments d'identification de profils de non-accédant·e·s.....	49
<i>Emmanuel de Lescure et Muriel Letrait</i>	
Les « souhaits professionnels » : quelles attentes et pour qui ? Enquête exploratoire auprès des répondants de Defis.....	63
<i>Laetitia Pihel</i>	
Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au développement de la capacité d'agir des salariés ?.....	73
<i>Laurence Baraldi et Christine Durieux</i>	
Former les salariés seniors pour les maintenir en emploi : quelle réalité ?.....	83
<i>Jean-Marie Dubois et Christine Fournier</i>	
La formation des salariés âgés peut-elle favoriser la transmission informelle de savoirs en entreprise ?.....	93
<i>Nathalie Greenan et Pierre-Jean Messe</i>	
Relations de sous-traitance et capacité des salariés à se former : la responsabilité des entreprises donneur d'ordre en question.....	109
<i>Jean-Claude Sigot et Josiane Vero</i>	
Les canaux de recrutement au prisme de la gestion de l'emploi et de la configuration productive de l'entreprise.....	125
<i>Frédéric Lainé et Yannick Fondev</i>	
Du recrutement à la formation : le renouvellement des compétences au cœur de la politique des entreprises du numérique.....	135
<i>Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé et Patrick Rousset</i>	

Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise

Danièle Guillemot et Ekaterina Melnik-Olive**

Moyen de lutte contre le chômage, « levier déterminant de la compétitivité des entreprises », « élément structurant de la sécurisation des parcours des personnes »¹, et plus récemment instrument de « liberté de choisir son avenir professionnel »², la formation continue est érigée en solution privilégiée pour le marché du travail, pour le développement économique et même pour l'émancipation des travailleurs. À première vue, le sujet est consensuel : comme l'écrivait Vincent Merle (2006) « qui peut être contre » ?

Pourtant, concilier les besoins de l'économie, des entreprises, avec les aspirations professionnelles des personnes ne va pas de soi. Les entreprises forment le plus souvent pour répondre aux besoins de la production ou accompagner les changements technologiques ou organisationnels, les formations proposées aux chômeurs visent en priorité les métiers « en tension ». Quant aux personnes, leurs aspirations dépendent de leur situation, des perspectives perçues, du contexte organisationnel de l'entreprise dans laquelle elles travaillent et bien d'autres facteurs (le marché du travail local, etc.).

Les travaux réunis dans cet ouvrage collectif, réalisés dans le cadre du groupe d'exploitation du Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis), éclairent, chacun à sa façon et sous des angles variés, ces multiples enjeux, parfois contradictoires, de la formation continue. C'est en effet la richesse et l'originalité de Defis d'articuler dans un même dispositif une enquête auprès des entreprises, apportant des éléments contextuels sur les stratégies économiques des entreprises et leur politique de formation, et un suivi pendant cinq ans du parcours professionnel, des formations, et des aspirations de leurs salariés.

En 2015, à la demande du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), le Céreq lançait ce vaste dispositif d'enquêtes auprès d'environ 4 500 entreprises et 16 000 salariés de ces entreprises, ces derniers étant réinterrogés cinq années consécutives. Financé jusqu'en 2018 par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSP), puis par France compétences, Defis permet d'éclairer de nombreuses questions autour des relations entre les formations et les parcours, du rôle des entreprises et du travail dans les apprentissages, des pratiques des entreprises en matière de formation et de gestion de la main-d'œuvre et bien d'autres.

Dès la première interrogation, le Céreq a mis l'enquête à disposition de la communauté scientifique et des acteurs institutionnels en créant le groupe d'exploitation des données Defis. Conçu comme un lieu d'échanges et de dialogue pluridisciplinaire, ce groupe a réuni des chercheurs issus du Céreq, des universités ou laboratoires CNRS et autres organismes publics (France Stratégie, Pôle emploi). Leurs appartenances disciplinaires sont variées (économie, sociologie, gestion, sciences de l'éducation) et les méthodologies mobilisées associent parfois une approche qualitative à l'analyse des données quantitatives. La bibliographie déjà conséquente de l'ensemble des travaux issus du groupe d'exploitation témoigne de la richesse des données et des apports des différentes disciplines³.

Sur les dix travaux présentés dans cet ouvrage, sept mettent la focale sur les salariés, à partir des données couplées Entreprises-Salariés de Defis, tandis que trois questionnent les pratiques des entreprises en mobilisant essentiellement les données de l'enquête consacrées à ces dernières.

* Céreq.

¹ Accord national Interprofessionnel du 14 décembre 2013.

² La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 vise notamment à « renforcer et accompagner la liberté des individus dans le choix de leur formation ».

³ Voir annexe.

Un premier ensemble explore les questions relatives à la formation, les aspirations professionnelles des salariés et la manière dont ces dernières se traduisent dans les parcours professionnels. L'une des façons d'aborder le rôle de la formation sur les parcours est de s'intéresser à ce qu'elle apporte aux salariés en termes de salaire ou de sécurité de l'emploi. La recherche d'un effet causal de la formation sur les salaires ou, plus généralement, sur la promotion est complexe. Elle nécessite en particulier la prise en compte des effets de sélection. En effet, les entreprises ont tendance à proposer davantage de formations aux salariés qu'elles souhaitent valoriser et promouvoir, ce qui peut amener à surestimer l'effet propre de la formation. Mettant à profit la richesse des données de Defis, l'article d'Olivier Cassagneau-François, Robert Gary-Bobo, Julie Pernaudet et Jean-Marc Robin apporte des éléments empiriques nouveaux sur les effets de la formation sur les carrières. Les auteurs distinguent plusieurs types de formation selon la durée et les buts et trouvent, malgré l'existence de forts effets de sélection, un impact positif de formations relativement longues sur les salaires.

Le lien entre la formation et le parcours professionnel est le plus souvent abordé sous l'angle de la promotion, mais que peut-on dire des salariés qui connaissent d'autres situations ? Dans leur article, Ekaterina Melnik-Olive et Camille Stephanus mettent en lumière la diversité des situations allant des plus favorables (promotion) aux moins favorables (carrière bloquée ou heurtée), ainsi que des situations qui se caractérisent par une stabilité – tributaire de la situation économique de l'entreprise – plutôt appréciée. Sans surprise, la formation accompagne la plupart des promotions. En revanche, les aspirations des salariés dans des situations défavorables sont les moins prises en compte par les entreprises. Par exemple, les salariés en situation « bloquée » exprimant autant que les autres le souhait de se former, accèdent le moins à la formation en entreprise. Seuls les salariés en situation stable (« carrière établie »), plus âgés que la moyenne et peu ou pas impactés par des restructurations ou réorganisations d'entreprise, expriment relativement peu le souhait de se former.

Ce dernier constat trouve un écho dans la question posée par l'article d'Emmanuel de Lescure et Muriel Letrait : la formation serait-elle nécessairement un « bien désirable » pour tous ? Pour y répondre, ils adoptent une perspective théorique de « non-recours » à la formation. Le regard est ainsi porté non plus sur les salariés qui accèdent à la formation et les inégalités d'accès, mais sur ceux qui ne se forment pas ou qui n'expriment pas ce souhait. À travers une typologie basée sur l'analyse statistique, les auteurs mettent en lumière une variété de situations d'absence de formation qui ne reflètent pas toujours les inégalités d'accès. Le souhait de se former apparaît notamment très lié à la situation professionnelle : on retrouve certains salariés qui ne souhaitent pas nécessairement se former ni changer de situation.

Dans le prolongement des études précitées, la notion même de projet professionnel pourrait être réinterrogée. Si la progression de carrière, la mobilité sont présentées comme désirables dans un contexte où les salariés sont appelés à être acteurs de leurs parcours pour assurer la flexibilité des organisations et de l'emploi, les salariés la recherchent-ils toujours ? C'est dans cette optique que Laetitia Pihel interroge l'injonction d'avoir un projet professionnel émanant des politiques publiques et des directions des ressources humaines des entreprises. Elle explore les aspirations des salariés quant à leur avenir professionnel et invite notamment à changer de regard sur les carrières dites « immobiles ». Aspirer à une situation professionnelle stable, s'inscrire dans un collectif de travail, exercer un métier, trouver un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, ne serait-ce pas un projet professionnel à part entière ?

Pour autant, les salariés sont nombreux à souhaiter se former, prendre davantage de responsabilités ou faire évoluer le contenu de leur activité (Dubois et Melnik-Olive, 2017). Comment ces aspirations sont-elles prises en compte par les entreprises ? La contribution de Laurence Baraldi et Christine Durieux s'intéresse à cette question en mettant la focale sur le dispositif des entretiens professionnels introduit par la réforme de 2014. Ce dispositif vise à permettre aux salariés d'exprimer leurs attentes et besoins en termes de formation et d'évolution professionnelle et à favoriser le dialogue avec l'employeur. Comment les entreprises et les salariés s'approprient-ils cet outil ? Pour le comprendre, les auteures ont mené une enquête de terrain auprès de professionnels en ressources humaines de six entreprises d'une région, et se sont appuyées pour cela sur une exploitation quantitative de Defis (Guillemot et Sigot, 2018). Leur étude met en lumière les difficultés dans la mise en place de ces

entretiens professionnels qui, bien qu'obligatoires, sont loin d'être généralisés. Les entretiens professionnels semblent encore rarement être un véritable espace de dialogue ou de co-construction d'un projet. Quand ils existent, ils répondent à l'obligation légale, mais leur portée réelle est souvent limitée par des relations de subordination, des logiques managériales, ou encore l'absence d'opportunités sur les marchés internes. De plus, certaines demandes de formation formulées par les salariés sont considérées comme n'étant pas du ressort de l'entreprise ou du manager. L'effectivité de ce dispositif en tant qu'outil de dialogue et de co-construction des parcours est ainsi questionnée.

Les enjeux de la sécurisation des parcours concernent aujourd'hui l'ensemble de la population active. Cependant, certaines catégories, notamment les salariés les plus âgés, peuvent être particulièrement exposées en cas de perte d'emploi. C'est à cette catégorie que s'intéressent les deux contributions suivantes. Dans le contexte actuel de la réforme des retraites, la question du maintien dans l'emploi des seniors se pose de manière aiguë dans le débat public. Dans leur texte, Jean-Marie Dubois et Christine Fournier interrogent la formation comme une réponse possible à la problématique de maintien des seniors dans l'emploi. L'accès à la formation après 50 ans reste globalement plus faible par rapport aux autres tranches d'âge, tout comme les attentes envers la formation. L'offre de formation inadaptée, le manque de perspectives professionnelles et les réticences des employeurs sont identifiés comme principaux freins à la formation des salariés les plus âgés.

Si les entreprises sont souvent réticentes à former les salariés les plus âgés, elles peuvent pourtant avoir intérêt à encourager les seniors à rester dans l'emploi. Nathalie Greenan et Pierre-Jean Messe cherchent ainsi à mettre en évidence les effets de la formation des salariés en deuxième partie de carrière, non pas en termes de bénéfice individuel, mais sur leur capacité à transmettre leurs savoirs au sein de l'entreprise. Les auteurs montrent ainsi que le fait d'être formé en lien avec des changements technologiques ou organisationnels, augmente significativement les chances du salarié âgé de partager ses savoirs avec ses collègues. Ainsi, l'enjeu de la formation des seniors ne se limite pas à la mise à jour des compétences pour sécuriser leurs parcours personnels. Il réside aussi dans la valorisation des savoirs cumulés au cours de l'expérience professionnelle, parfois bousculés par les changements technologiques et organisationnels, mais que les entreprises ont néanmoins tout intérêt à prendre en compte dans leurs pratiques de gestion des compétences.

La gestion des compétences par les entreprises (au sens large) fait l'objet d'un deuxième ensemble de travaux de ce dossier. Leur but est de mieux comprendre la manière dont les différentes configurations productives et le contexte des entreprises peuvent influencer leurs pratiques de formation, de recrutement et autres modes d'acquisition des compétences. Les inégalités d'accès à la formation des salariés selon la taille de leur entreprise sont bien connues : plus l'entreprise est grande et plus ses salariés ont de chances d'être formés. Mais cela ne suffit pas pour expliquer les différences de pratiques de formation et plus largement de gestion des compétences. Jean-Claude Sigot et Josiane Vero appréhendent ces configurations productives des entreprises sous l'angle de la sous-traitance. Les pratiques des entreprises et les « capacités des salariés à se former » varient selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur, souvent au détriment des salariés des entreprises sous-traitantes de dernier rang. Cette étude interroge particulièrement les contraintes qui pèsent sur les entreprises sous-traitantes et invite à explorer plus avant la manière dont leurs pratiques de formation en sont affectées.

Aux côtés de la formation, le recrutement est une autre modalité d'acquisition de nouvelles compétences pour les entreprises. Dans leur étude, Yannick Fondeur et Frédéric Lainé s'intéressent à la manière dont les configurations productives des entreprises structurent leurs pratiques de recrutement. Les configurations, que l'on pourrait aussi qualifier de stratégies, sont identifiées par l'importance que l'entreprise attribue à la compétitivité prix, l'innovation, la qualité ou la notoriété du produit. Les résultats montrent un lien fort entre la stratégie de l'entreprise et les canaux de recrutement qu'elle mobilise. Par exemple, le recours à l'intérim est plus fréquent lorsque l'entreprise accorde une importance particulière au critère de la compétitivité. Il est au contraire plus rare, quand c'est la personnalisation du produit qui est mise en avant. Les canaux varient également selon les objectifs de recrutement. Le recours au Pôle emploi répond plus souvent au besoin de remplacer les salariés partis. En revanche, les réseaux professionnels, les écoles ou les prestataires privés sont privilégiés pour acquérir les qualifications ou les compétences nouvelles pour l'entreprise.

Les relations entre les pratiques de gestion et l'acquisition des compétences selon la stratégie et les besoins spécifiques des entreprises d'un secteur d'activité sont étudiées par Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé et Patrick Rousset dans le cas des entreprises du numérique. Dans ce secteur en croissance, dont la dynamique est fondée sur l'innovation permanente, les entreprises déclarent très souvent des difficultés de recrutement sur des emplois qualifiés. L'acquisition des compétences nouvelles est pour elles un enjeu particulièrement important pour préserver leur capacité d'innovation et d'adaptation dans un environnement changeant. Faisant feu de tout bois, elles sont plus souvent que les autres en contact direct avec les grandes écoles et l'Université pour recruter de jeunes diplômés, mais elles sont aussi particulièrement formatrices, notamment pour accompagner un changement et introduire de nouvelles pratiques professionnelles.

Apportant des informations nouvelles et particulièrement riches tant sur le contexte économique et les pratiques des entreprises que sur les formations suivies par les salariés et leurs parcours professionnels, Defis permet d'éclairer de nombreuses questions d'actualité autour des relations entre les formations et les parcours, du rôle des entreprises et du travail dans les apprentissages et de bien d'autres questions. Si beaucoup des contributions rassemblées dans cet ouvrage présentent un travail encore exploratoire, les résultats qui en ressortent donnent un aperçu de la richesse des données et invitent à poursuivre les travaux. S'inscrivant dans une bibliographie déjà conséquente, cette publication est loin de clore le potentiel d'étude, et de nombreux résultats devraient encore être apportés ces prochaines années. Réalisés à partir des premières enquêtes, avant que les réinterrogations de la cohorte de salariés ne soient achevées, les contributions présentées dans cet ouvrage ne pouvaient encore mobiliser l'ensemble des données de suivi. C'est pourquoi un deuxième groupe d'exploitation est installé au 1^{er} semestre 2020. Les travaux de ce groupe s'attacheront en particulier à tirer profit de l'analyse des données longitudinales de Defis désormais disponibles, et pourront porter un regard rétrospectif sur ces plus de cinq années de vie professionnelle, confrontant les souhaits initiaux aux parcours vécus.

Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés

Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) a été réalisé par le Céreq à la demande du Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP) et financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), puis par France compétences. C'est une enquête couplée associant le suivi d'une cohorte de salariés sur 5 ans et l'interrogation des entreprises qui employaient ces salariés en décembre 2013. Le dispositif contient deux volets : « Entreprise » et « Salariés ».

- Le volet « Entreprise » : 4 500 entreprises ont été interrogées en mars-avril 2015, dont environ 3 700 entreprises de dix salariés et plus (en France métropolitaine) dans l'ensemble des secteurs d'activité marchands, y compris entreprises privées de l'éducation et de la santé, mais hors agriculture, économie sociale et solidaire et administration publique. L'enquête porte également sur les entreprises de 3 à 9 salariés pour une sélection de secteurs couvrant 66 % des entreprises de cette taille. Ce volet permet de caractériser le contexte organisationnel et économique de l'entreprise et fournit notamment les informations concernant les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement de formation.

- Le volet « Salariés » : environ 16 000 individus, salariés en décembre 2013 des entreprises répondantes, dont 15 000 dans les entreprises de 10 salariés et plus, ont été interrogés en 2015, puis réinterrogés chaque automne jusqu'en 2019. Ce volet décrit des éléments relatifs à l'organisation et au contenu du travail, interroge sur les aspirations professionnelles et les souhaits de formation, recense l'ensemble des formations à visée professionnelle et retrace les parcours professionnels des personnes interrogées (évolutions professionnelles en entreprise, changement d'entreprise, chômage ou inactivité, travail indépendant).

L'échantillon est représentatif de l'ensemble des salariés ayant travaillé au cours du mois de décembre 2013 dans les entreprises de 10 salariés et plus du secteur marchand. Les salariés issus des secteurs de l'agriculture, de l'économie sociale et solidaire et des administrations publiques, ainsi que les professions libérales et les demandeurs d'emploi ne sont pas inclus dans la cohorte initiale. En revanche, les individus changeant de statut pendant la période de suivi longitudinal sont interrogés sur leur nouvelle situation, quelle qu'elle soit.

Références bibliographiques

Dubois, J.-M., Marion-Vernoux, I. & Noack, E. (2016). Le dispositif d'enquête Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise. *Céreq Bref*, 344, 4p.

Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Céreq Bref*, 357, 4 p.

Guillemot, D. & Sigot, J.-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, n° 364, 4 p.

Mériaux, O. (2009). Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives. *Éducation permanente*, 181, 11-22.

Merle, V. (2006). « La formation tout au long de la vie : un projet pour les sociétés démocratiques ». Dans Y. Morvan (dir.), *La formation tout au long de la vie. Nouvelles questions, nouvelles perspectives* (p. 23-37). Rennes : Presses universitaires de Rennes.

L'impact de la formation professionnelle en France : une première exploration sur les données Defis du Céreq

Oliver Cassagneau-Francis*, Robert Gary-Bobo**,
Julie Pernaudet*** et Jean-Marc Robin*

1. Introduction

Nous présentons ici une première exploration économétrique de l'enquête Defis du Céreq, réalisée sur la base des données mises à notre disposition à l'automne 2017 et dans l'année 2018. L'enquête Defis a été construite pour, notamment, évaluer les effets de la formation professionnelle sur les carrières des travailleurs. Elle s'appuie sur un échantillon initial d'entreprises, dans lequel on a tiré un échantillon d'individus, et dont on suit ensuite les parcours sur le marché du travail, à travers des séquences d'emploi et de formation. L'enquête Defis est un panel en cours de constitution. Une particularité notable de ces données est l'appariement avec les déclarations annuelles de données sociales (DADS) de l'INSEE. Ces DADS permettent, en particulier, de disposer d'observations fiables des salaires des individus.

Sur la question de la formation professionnelle (ou *training*), il existe une importante littérature internationale en économie du travail et en économétrie appliquée, que nous passerons ici en revue de manière sommaire. Il existe en français un bon texte de synthèse sur ce sujet, dû à Marc Ferraci (2013). D'importantes revues de littérature sont dues à Heckman, Lalonde & Smith (1999) d'une part et McCall, Smith & Wunsch (2016), d'autre part. On pourra aussi se reporter aux méta-analyses de Card, Kluve & Weber (2010, 2018) et Haelermans & Borghans (2012). Nous nous concentrons ici sur les contributions qui proposent une stratégie pour identifier un effet dit *causal* de la formation.

La formation professionnelle a été un terrain fertile pour l'application des méthodes économétriques d'évaluation des politiques publiques, alimentant plusieurs débats méthodologiques importants (pour une présentation, à nouveau, voir Heckman *et al.*, 1999). Dans un article qui a stimulé de nombreuses recherches, Lalonde (1986) compare les données dites *expérimentales* et *non expérimentales* sur la formation professionnelle ; il a montré que si les expériences contrôlées sont l'« étalon-or » de l'évaluation des politiques publiques, beaucoup des méthodes économétriques ayant recours aux données d'enquête (non expérimentales) donnent des résultats qui diffèrent sensiblement des résultats expérimentaux : « les estimations non expérimentales sont sensibles au groupe de contrôle et au choix de la méthode économétrique ». Des stratégies d'identification différentes (par exemple, des instruments différents), donnent des évaluations différentes.

Nombre de contributions classiques s'appuyant sur des données d'enquête (non expérimentales), dotées d'une structure de panel, utilisent des estimateurs avec effets fixes de l'impact de la formation. La méthode des effets fixes est utilisée dans le travail pionnier d'Ashenfelter (1978), dans les contributions de (entre autres) Lynch (1992), sur les données américaines NLSY ; Booth (1993), Blundell, Dearden and Meghir (1996), toutes deux sur données britanniques ; Krueger and Rouse (1998), sur des données d'entreprise américaines ; Pischke (2001), sur le panel allemand GSOEP ; Schøne (2004), sur données norvégiennes.

Un plus petit nombre d'articles ont recours aux variables instrumentales, parce qu'il est typiquement difficile de trouver des instruments convaincants pour la participation à des programmes de formation (voir Bartel, 1995 ; Parent, 1999). Certains travaux utilisent une méthode en deux étapes à la Heckman, avec une variable latente déterminant la participation des individus à la formation, qui peut être, au

* Sciences Po Paris.

** Crest/Ensaë, robert.gary-bobo@ensae.fr.

*** University of Chicago.

surplus, combinée avec des exclusions (voir, par exemple, Lalonde, 1986 ; Booth, 1993 ; Goux & Maurin, 2000). L'importance du groupe de contrôle (ou de comparaison) est illustrée par le travail de Leuven & Oosterbeek (2008). Ces derniers auteurs font varier leur groupe de contrôle (en fait, le réduisent) pour ne retenir que « *les travailleurs qui étaient prêts à s'engager dans une formation, et dont les employeurs s'étaient préparés à la fournir, mais n'ont pas pu participer à cette formation en raison d'un accident (de nature aléatoire)* ». Ce changement de groupe de comparaison peut réduire le coefficient estimé de l'effet de la formation à presque zéro. Abadie, Angrist et Imbens (2002) ont proposé une méthode de variables instrumentales pour estimer l'impact des traitements sur les quantiles, généralisant la technique de régression quantile, et ont appliqué leur méthode à la formation professionnelle.

Une série d'articles étudie l'impact de la formation sur les salaires *et* la productivité. La théorie du capital humain suggère que, sous des conditions de concurrence parfaite, les employeurs devraient refuser de payer pour la formation. Au moins, ces derniers, refuseraient de financer la formation générale, qui est typiquement « portable », et permet aux travailleurs de quitter la firme pour trouver ailleurs des emplois mieux rémunérés. Mais sous des conditions de concurrence *imparfaite*, en particulier s'il existe des asymétries d'information concernant les qualités des travailleurs, on peut montrer qu'une firme serait prête à subventionner la formation, ou encore à en partager les bénéfices avec le travailleur. Ce partage peut prendre la forme d'un salaire plus faible en début de carrière (voir sur ce point Acemoglu & Pischke, 1998, 1999). On s'attend donc à trouver un effet positif de la formation sur les salaires et sur la productivité. Plusieurs articles de recherche utilisent donc des équations de salaire et des fonctions de production pour tester ces prédictions, et en effet, trouvent des effets positifs sur la productivité et les salaires (Ballot, Fakhfakh & Taymaz, 2006 ; Dearden, Reed & Van Reenen, 2006 ; Konings & Vanormelingen, 2015).

D'autres travaux font usage d'estimateurs par appariement (*matching estimators*). Avec l'aide de données de formation professionnelle, Dehejia & Wahba (1999) ont montré que les *matching estimators* fondés sur le score de propension (*propensity score*) sont proches des estimations expérimentales. Le potentiel des méthodes de matching a été exploré par Brodaty, Crépon & Fougère (2001), Gerfin & Lechner (2002), Kluve *et al.* (2012). Il existe aussi une littérature sur les modèles de transition et de « duration », qui étudient les effets de la formation sur la durée des épisodes d'emploi et de chômage ; voir Ridder (1986) sur les données hollandaises ; Gritz (1993), sur les données américaines NLSY ; Bonnal, Fougère & Sérandon (1997) sur les données françaises ; Crépon *et al.* (2009), qui utilisent les méthodes développées dans Abbring & Van den Berg (2003). Des travaux plus récents fondent leurs estimations sur des expériences aléatoires contrôlées ; voir par exemple Attanasio, Kugler & Meghir (2011), De Grip & Sauerman (2012), Ba *et al.* (2017). Enfin, une question importante est celle de la mesure de l'importance et des effets de l'*hétérogénéité inobservée*, aussi bien que celle de la structure dynamique des *effets de traitement* de la formation (pour une contribution proposant un progrès sur ces deux fronts, voir Rodriguez, Saltiel & Urzúa, 2018).

Pour résumer, la plupart des travaux empiriques sur cette question se heurtent à des difficultés pour estimer un effet dit *causal* de la formation. Cela est dû, pour l'essentiel semble-t-il, au fait que les individus qui investissent dans une formation constituent une population sélectionnée sur la base de caractéristiques individuelles en grande partie inobservables pour le statisticien. De ce fait, la corrélation, entre salaire et formation par exemple, ne reflète pas un effet causal de la formation mais risque fort de ne traduire que le fait que les individus les plus prometteurs, les plus ambitieux ou les plus productifs sont aussi ceux qui choisissent de se former. Les aspects observés de leur réussite individuelle peuvent être attribués à leurs talents pré-existants ou à leur environnement spécifique autant qu'à la formation qu'ils ont suivie. C'est une difficulté à laquelle nous sommes confrontés avec l'enquête Defis.

Si on étudie l'impact de la formation d'une manière descriptive ou au moyen de régressions par la méthode des moindres carrés ordinaires, en ignorant le problème d'un potentiel biais d'endogénéité, on trouve bien une batterie d'effets significatifs positifs de la formation professionnelle sur les salaires, l'accès au CDI, l'accès à un emploi à temps plein, etc. Mais quelle part de cet effet est vraiment imputable à la formation ? Pour répondre à la question, nous avons d'abord estimé des *différences de différences* mises sous forme de régression et nous trouvons que, si la formation ne semble pas avoir

d'effet sur les salaires dans la période qui suit immédiatement la formation ou une année plus tard, cette dernière a un impact causal significatif sur la détention d'un CDI et celle d'un emploi à temps plein.

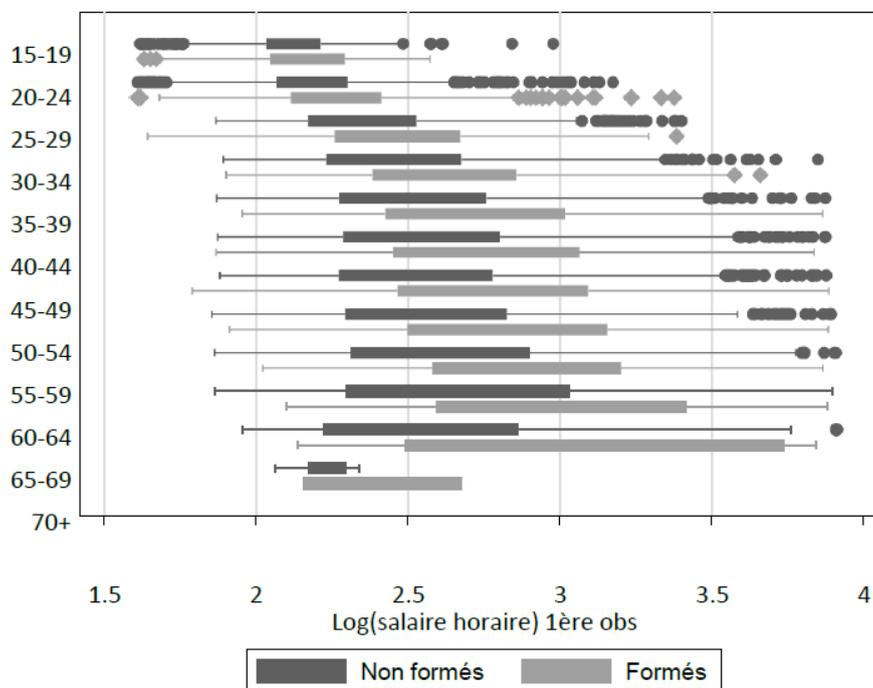
Nous nous sommes ensuite livrés à un exercice d'estimation par *variables instrumentales*, au moyen de la méthode des doubles moindres carrés. La difficulté est ici de trouver un instrument raisonnable dans une masse de variables d'enquête presque toutes suspectes d'être endogènes. Nous proposons d'utiliser la *diffusion d'une information sur les formations dans l'entreprise* comme instrument. Ce choix semble raisonnable et l'information a bien, semble-t-il, un effet de déclenchement, probablement un effet de « nudge » au sens de Richard Thaler (Thaler et Sunstein, 2008).

L'usage de l'instrument ne révèle aucun impact de la formation lorsque celle-ci est étudiée comme traitement binaire. En revanche, en affinant l'étude du traitement par une décomposition en fonction de la durée de la formation reçue, on confirme les résultats obtenus par différence de différences sur la détention d'un CDI et d'un emploi à temps plein, et au surplus, on montre que l'effet de la formation varie avec la durée. Des durées courtes ont un impact positif sur la probabilité de détenir un CDI et un emploi à temps plein. On trouve aussi certains effets positifs, significatifs et non négligeables sur les salaires horaires. Les résultats concernant le CDI et l'emploi à temps plein sont obtenus aussi bien par *différence de différences* que par *variables instrumentales*.

La section 2 présente quelques données descriptives. La section 3 présente les estimations obtenues avec la méthode de la différence de différences ou DiD. La section 4 rend compte des estimations obtenues par la méthode des variables instrumentales. Une annexe réunit un certain nombre de résultats économétriques qui ne sont pas détaillés dans le corps du texte.

2. Approche descriptive

Figure 1 • Comparaison des formés et des non-formés par tranche d'âge



Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

On peut illustrer par une figure le problème auquel le statisticien est confronté. La figure 1 montre la distribution du logarithme du salaire horaire (première observation fin 2013) dans l'échantillon par tranche d'âge, sous forme de boxplots. Ici, les traités sont ceux qui ont reçu une formation, quelle qu'elle soit, entre janvier 2014 et juin 2015, les non-traités n'ont pas reçu de formation durant la même période.

Tableau 1 • Comparaison des formés (F = 1) et non-formés (F = 0) selon les caractéristiques initiales

Variable	Moy. F = 1	Moy. F = 0	P-value différence	N
Salaire horaire 1ère obs	16.6	14.0	0.000	16066
CDI 12/2013	90.0	83.4	0.000	16126
Temps plein 12/2013	88.7	80.1	0.000	16126
Manoeuvre ou ouvrier spécialisé	5.1	9.1	0.000	16126
Ouvrier qualifié, technicien d'atelier	18.4	26.2	0.000	16126
Agent de maîtrise	11.2	7.4	0.000	16126
Directeur général ou adjoint au directeur	2.5	2.6	0.933	16126
Technicien, dessinateur, VRP	9.3	6.5	0.000	16126
Instituteur, assistante sociale, catégorie B	0.8	0.4	0.010	16126
Professeur et personnel de catégorie A	0.2	0.3	0.390	16126
Employé de bureau, de commerce, catégories C et D	20.9	27.6	0.000	16126
NSP	2.0	4.2	0.000	16126
Secteur privé	97.7	97.2	0.033	16126
Aucun diplôme (ou certificat d'études primaires)	3.7	8.9	0.000	16126
Brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	2.9	4.8	0.000	16126
CAP, BEP ou diplôme de ce niveau	21.8	32.4	0.000	16126
Baccalauréat général ou technologique	8.5	9.1	0.176	16126
Baccalauréat pro. ou diplôme de ce niveau	10.0	9.6	0.302	16126
Bac+2 (DEUG, BTS, DUT)	20.7	14.9	0.000	16126
Bac+3 (licence générale ou professionnelle)	8.0	5.4	0.000	16126
Bac+4 (maîtrise, Master 1)	4.6	3.5	0.000	16126
Grande école, école d'ingénieurs, doctorat	8.4	3.9	0.000	16126
NSP	0.6	1.1	0.000	16126
En couple	74.8	68.4	0.000	16126
A des enfants à charge	57.4	49.0	0.000	16126
Nombre d'enfants à charge	0.5	0.5	0.012	16126
Français de naissance	93.3	89.9	0.000	16126
Année fin études tranche 1	4.2	10.5	0.000	16126
Année fin études tranche 2	13.0	14.3	0.018	16126
Année fin études tranche 3	24.3	22.1	0.001	16126
Année fin études tranche 4	41.5	31.3	0.000	16126
Année fin études tranche 5	10.9	9.8	0.024	16126
Année fin études tranche 6	0.7	2.5	0.000	16126
Année fin études tranche 7	1.0	3.2	0.000	16126
Problème de santé ou handicap	7.2	12.5	0.000	16126
Au moins une période d'emploi avant 12/2013	62.7	61.7	0.234	16126
Au moins une période d'emploi court avant 12/2013	43.9	44.2	0.729	16126
Au moins une période de chômage avant 12/2013	16.8	20.8	0.000	16126
Arrêt maladie d'au moins 1 an avant 12/2013	3.4	5.7	0.000	16126
Arrêt pour reprise études ou foyer avant 12/2013	7.5	8.7	0.008	16126
Nb jours entre les deux observations de salaire	351.9	343.6	0.000	15955
Taille entreprise tranche 1	4.3	8.5	0.000	16126
Taille entreprise tranche 2	7.6	13.5	0.000	16126
Taille entreprise tranche 3	12.1	17.1	0.000	16126
Taille entreprise tranche 4	20.5	21.8	0.058	16126
Taille entreprise tranche 5	9.1	7.2	0.000	16126
Taille entreprise tranche 6	8.6	6.5	0.000	16126
Taille entreprise tranche 7	7.4	6.2	0.006	16126
Pourcentage CDD entreprise	8.6	11.2	0.000	15769
Pourcentage temps partiel entreprise	10.6	14.6	0.000	15452
Politique incitation individuelle entreprise	72.4	60.0	0.000	16123
Politique incitation collective entreprise	78.5	64.5	0.000	16123
Entreprise en partie sous-traitée	40.6	34.7	0.000	16126
Service RH dans l'entreprise	89.6	81.5	0.000	16126

Note : Moy. F=1 donne la moyenne parmi les individus ayant reçu une formation entre 01/2014 et 06/2015, Moy. F=0 parmi les

individus n'en ayant pas reçu au cours de cette période. La p-value de la différence correspond au test d'égalité des moyennes des deux sous-groupes. Pour les variables binaires, la proportion est donnée en pourcentage.

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête 2015.

Sur la figure 1, on voit très nettement que le salaire des individus formés a systématiquement une médiane plus élevée, conditionnellement à la tranche d'âge. Mais ces salaires sont ceux de la dernière séquence d'emploi 2013 des DADS, ils ont donc été enregistrés avant que les individus entreprennent la formation qui les distingue comme « traités ». La formation future n'a bien évidemment pas eu d'effet causal sur les salaires passés ; les données montrent que les individus qui seront formés en 2014 ont déjà une distribution de salaires plus favorable en 2013. Les traités constituent donc une population sélectionnée. La difficulté vient de ce que les caractéristiques individuelles qui expliquent le recours à la formation ne sont pas complètement observables.

La comparaison des traités (formés) et des non-traités (non-formés), sur la base de caractéristiques observables, est donnée par le tableau 1. Dans ce tableau 1, la colonne repérée par $F=1$ donne la moyenne parmi les individus ayant reçu une formation entre janvier 2014 et juin 2015 ; la colonne $F=0$ donne la moyenne de la variable parmi les individus n'en ayant pas reçu au cours de cette même période ; N désigne le nombre d'observations. On remarque que les différences entre formés et non-formés sont presque toutes significatives. On retrouve des résultats classiques ; les travailleurs qui se forment sont systématiquement plus diplômés, ils ou elles sont plus souvent français, en couple, ils ou elles sont en meilleure santé, etc¹.

Le tableau 2 résume les effets obtenus par moindres carrés ordinaires sur diverses variables de résultat (ou *outcomes*). On régresse le résultat de l'individu i en 2015, noté Y_i , sur l'indicatrice de traitement, notée T_i , qui prend la valeur 1 si i a reçu une formation commencée après sa première observation de salaire (fin 2013) et avant sa seconde observation (fin 2014). Il y a un petit nombre d'individus qui avaient entamé une formation avant leur première observation de salaire en 2013 et ne l'avaient pas terminée avant cette même première observation : ces individus-là ne sont pas pris en compte pour l'estimation de l'effet de traitement dans ce qui suit. Soit X_i un vecteur de variables de contrôle. On se contente d'estimer par MCO l'équation,

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha T_i + X_i \beta + u_i \quad (1)$$

où α , α_0 et β sont des paramètres et u_i une erreur aléatoire.

Tableau 2 • Estimations naïves de l'effet de la formation par MCO

Résultat	Coefficient de T	Écart-type	P-value	N
Log(salaire) 2014	0.034***	0.007	0.000	12374
En CDI en juin 2015	0.040***	0.006	0.000	14561
Employé à temps plein en juin 2015	0.044***	0.007	0.000	14561
Salarié en juin 2015	0.025***	0.005	0.000	14561
Au chômage en juin 2015	-0.019***	0.004	0.000	14561
A changé de poste	0.035***	0.008	0.000	14561
A changé de fonction	0.038***	0.008	0.000	14561
Le salaire a augmenté	0.089***	0.010	0.000	14561
La responsabilité a augmenté	0.088***	0.010	0.000	14561
L'autonomie a augmenté	0.083***	0.010	0.000	14561
Les compétences ont augmenté	0.137***	0.010	0.000	14561

Trois étoiles indiquent une significativité au seuil de 1%.

Si on en juge par les résultats du tableau 2, la formation n'a que des effets positifs, nettement

¹ Ici les moyennes ne sont pas pondérées. L'annexe A fournit un certain nombre de statistiques descriptives de base sur l'échantillon que nous avons utilisé, pondérées par les poids de sondage de l'enquête Defis.

significatifs. Ces régressions sont estimées avec plus de 50 variables de contrôle, ce qui pourrait atténuer le potentiel biais de variable manquante². Mais en dépit de cela, il semble que ces variables de contrôle ne capturent qu'une partie des caractéristiques individuelles pertinentes. Les coefficients du tableau 2 ne reflètent donc pas un effet causal de la formation sur ces variables de résultat³. Nous passons maintenant à des stratégies d'estimation cherchant à identifier un effet causal de la formation.

3. Impact de la formation : approche par différence de différences

Étant donnée la structure des données disponibles, il est trop tôt pour utiliser des méthodes d'économétrie des panels. Mais la possibilité d'observer l'état des individus à au moins deux périodes différentes permet une approche en termes de différence de différences. Plus précisément, nous mettons ce test sous forme de régression.

3.1. Diff' in diff' simple

La variable de résultat, notée Y_{it} (par exemple le logarithme du salaire horaire), est observée pour chaque individu i à deux périodes $t = 0$ et $t = 1$ (par exemple, le salaire de la dernière séquence d'emploi des DADS 2013, et le salaire de la dernière séquence d'emploi des DADS 2014 ou 2015).

Un modèle assez général, compatible avec l'étude de données de panel, pose qu'à chaque date t , la variable de résultat étudiée s'écrit

$$Y_{it} = \alpha_i + b_t + \delta T_{it} + u_{it},$$

où T_{it} vaut 1 si l'individu i a reçu un traitement à la date t et 0 sinon, et où α_i est une variable aléatoire représentant les caractéristiques inobservables de i , évidemment corrélée avec T_{it} , tandis que u_{it} est un choc aléatoire indépendant et b_t est une fonction du temps. Par passage aux différences premières, on obtient un modèle de la forme,

$$Y_{it} - Y_{it-1} = \beta t + \delta(T_{it} - T_{i,t-1}) + v_{it},$$

où l'effet inobservable additif disparaît. Spécialisons maintenant ce modèle au cas plus simple qui nous préoccupe ici. Il n'y a que deux périodes. La période $t = 0$ est désignée comme "avant" ; la période $t = 1$ est désignée comme "après". Soit A_t l'indicatrice qui vaut 1 après et 0 avant. Soit T_i l'indicatrice de traitement qui signifie qu'une formation a eu lieu (a été entamée) entre les deux observations de salaire, faites respectivement en $t = 1$ et en $t = 0$. Nous avons par définition ici $T_{i0} = 0$, et on peut écrire $T_{it} = A_t T_i$. Reprenant l'analyse présentée dans Angrist et Pischke (2009, chap. 5), admettons au surplus que les effets individuels inobservables α_i s'écrivent $\alpha_i = \alpha + \gamma T_i$, auquel s'ajoute un terme aléatoire de moyenne nulle, indépendant de T_i (tous les individus traités sont en moyenne de type $\alpha + \gamma$). Alors, on obtient le modèle plus particulier suivant,

$$Y_{it} = \alpha + \beta A_t + \gamma T_i + \delta A_t T_i + u_{it}, (2)$$

où les paramètres à estimer sont $(\alpha, \beta, \gamma, \delta)$ et u_{it} est un résidu aléatoire de moyenne nulle. Ce modèle permet d'estimer le paramètre d'intérêt δ aussi bien que sa forme générale. Posons $\Delta Y_i = Y_{i1} - Y_{i0}$. On a donc, en passant aux différences premières,

$$\Delta Y_i = \beta + \delta T_i + u_{i1} - u_{i0}. (3)$$

On peut remarquer que l'effet du temps est ici $\beta_t = \beta A_t$, et le résidu est $v_i = u_{i1} - u_{i0}$. On tire alors aisément,

$$E(\Delta Y_i | T_i = 1) - E(\Delta Y_i | T_i = 0) = \delta, (4)$$

² La liste de variables de contrôle est en substance la même que celle qui apparaît dans la régression présentée à l'année.

³ Les régressions du tableau 2 ne sont pas pondérées, mais on verra plus loin que les pondérations n'ont que de petits effets sur les résultats.

où E est l'opérateur espérance, ce qui justifie que ce modèle soit appelé *différence de différences*, mise sous forme de régression (désormais DiD).

En résumé, sous l'hypothèse que le monde des traités et celui des non-traités sont parallèles (additivité des effets), l'effet causal de traitement de la formation est donné par l'estimateur des MCO de δ , coefficient de l'interaction $A_t \times T_i$ dans l'équation (2). On prend en compte la dépendance entre u_{i0} et u_{i1} en formant des clusters pour chaque individu i . Les écarts-types sont estimés en tenant compte de ces clusters.

Le tableau 3 donne les résultats de régressions DiD sur le modèle de l'équation (2). Ce tableau présente les résultats d'une régression non pondérée à gauche, et pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis à droite, ce qui permet une comparaison aisée. Les différences des deux estimations sont faibles en pratique. Que la régression soit pondérée ou non, on ne peut pas rejeter l'hypothèse que $\delta = 0$, dans le cas du salaire horaire. La conclusion qui s'impose est l'absence d'effet causal du traitement sur le salaire horaire. Le même exercice peut être réalisé avec un salaire horaire mesuré un an plus tard (à peu près), puisque nous disposons d'un salaire tiré des DADS pour la dernière période d'emploi 2015. On obtient les résultats du tableau 4. Nous ne trouvons donc pas d'effet causal significatif du traitement T sur le salaire, même un an plus tard.

Tableau 3 • Impact causal sur Log(salaire horaire) 2014, par DiD

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
Interaction	-0.000	0.005	0.001	0.009
Traité	0.189***	0.009	0.188***	0.015
Après	0.066***	0.003	0.061***	0.005
Constante	2.535***	0.004	2.479***	0.007

Note : N=28 483. Les écarts-types sont robustes. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée utilisant les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

En revanche, l'impact du traitement T sur la détention d'un CDI est positif et significatif. La variable de résultat vaut ici 1 si l'individu i a un contrat à durée déterminée en juin 2015, et 0 sinon.

Les résultats de la régression DiD, sur le modèle de l'équation (2), sont données par la tableau 5 : le coefficient δ est très significatif. La probabilité d'avoir un CDI en 2015 augmente de 0,044, soit 4 points de pourcentage environ, suite à la formation. La formation diminue donc la précarité, et on peut soutenir que l'effet estimé est causal, sous l'hypothèse d'évolution parallèle décrite plus haut.

Tableau 4 • Impact causal sur Log(salaire horaire) 2015, par DiD

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
Interaction	0.000	0.006	-0.001	0.010
Traité	0.190***	0.008	0.202***	0.013
Après	0.092***	0.004	0.088***	0.007
Constante	2.504***	0.005	2.444***	0.008

Note : N=27 945. Les écarts-types sont robustes. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

Tableau 5 • Impact sur l'accès au CDI, par DiD

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
Interaction	0.044***	0.006	0.050***	0.011
Traité	0.079***	0.006	0.079***	0.011
Après	-0.066***	0.003	-0.745***	0.006
Constante	0.840***	0.003	0.844***	0.006

Note : N=31036. Les estimations des écarts-type sont robustes. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

On obtient des conclusions similaires lorsque la variable de résultat vaut 1 si l'individu i a un emploi à temps plein. C'est ce que montre la tableau 6. La probabilité d'avoir un emploi à temps plein en 2015 augmente de 0,059, en moyenne, pour les traités.

On remarque que sur ce dernier tableau, le coefficient de A_t est négatif : la précarité aurait donc en quelque sorte nettement moins augmenté en moyenne pour les individus traités, s'ils n'avaient pas été traités, d'après les hypothèses d'additivité qui justifient l'approche par DiD.

Tableau 6 • Impact sur l'accès au temps plein, par DiD

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
Interaction	0.059***	0.006	0.059***	0.013
Traité	0.084***	0.006	0.101***	0.014
Après	-0.089***	0.004	-0.083***	0.007
Constante	0.813***	0.004	0.775***	0.008

Note : N=31 036. Les estimations des écarts-types sont robustes. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

Nous nous sommes livrés à un test de robustesse, qui consiste à modifier la définition du traitement. Nous avons refait les régressions en excluant les formations repérées comme *hygiène, sécurité, et formations réglementaires* mais cela change si peu les résultats présentés ici que cela ne mérite pas une discussion spécifique. Enfin, pour mémoire, et pour faciliter la comparaison avec ce qui suit, nous avons estimé de simples régressions en différences, $\Delta Y_i = \beta + \delta T_i + v_i$. Ces régressions doivent estimer le même effet de traitement δ que les DiD, d'après l'équation (3). Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau 7.

Tableau 7 • Effet de la formation sur les résultats en différence, sans contrôles, non-pondéré

Variable de résultat	Coefficient de T	Écart-type	P-value	N observations
Log(salaire) 2013-2014	-0.002	0.005	0.598	13001
Log(salaire) 2013-2015	-0.002	0.005	0.713	12457
CDI	0.044***	0.006	0.000	15518
Employé à temps plein	0.059***	0.006	0.000	15518

*** indiquent une significativité au seuil de 1 %.

3.2. Ajout de variables de contrôle

On peut étendre l'analyse qui précède en introduisant des variables de contrôle (cf. à nouveau, l'exposé de Angrist et Pischke (2009)). Nous considérons ici des contrôles qui ne varient pas avec le temps, mais sont mesurés au niveau individuel. Notons X_i le vecteur de variables de contrôle. Nous avons considéré le modèle suivant,

$$Y_{it} = \alpha + \beta A_t + \gamma T_i + \delta A_t.T_i + X_i\eta + u_{it}, (5)$$

où les paramètres à estimer sont $(\alpha, \beta, \gamma, \delta, \eta)$ et u_{it} est un résidu aléatoire de moyenne nulle. Cette équation (5) est une extension du modèle DiD mis sous forme de régression (2) où on admet que l'effet individuel des non-traités puisse dépendre de caractéristiques individuelles observables X_i . Ces variables de contrôle sont ici constantes dans le temps. Il est aisé de vérifier que la propriété (4) est toujours satisfaite, donc c'est un "DiD avec contrôles". Nous avons estimé ce modèle pour évaluer la robustesse de nos résultats, qui sont présentés en partie à l'annexe B.

Les résultats du tableau 3 résistent à l'introduction de variables de contrôle : le détail des résultats d'estimation avec contrôles est donné dans l'annexe C, tableau 17. Les résultats du tableau 4 restent essentiellement les mêmes après l'introduction des contrôles.

La conclusion provisoire à laquelle nous aboutissons à ce point de notre étude est donc l'absence d'un effet causal positif significatif sur le salaire horaire, même au bout d'un an. Il sera intéressant d'étudier si les formations entreprises en 2014 (et en 2013) ont des effets positifs significatifs sur les salaires de fin 2016 et fin 2017, lorsque ces informations seront disponibles. Les résultats des tables 5 et 6 sont aussi robustes, et la conclusion reste là encore la même, le coefficient de l'interaction $A.T$ ne variant que très peu.

Pour évaluer la robustesse, nous avons aussi réestimé ces effets de traitement avec une régression des différences de la forme,

$$\Delta Y_i = \beta_0 + \beta_1 T_i + X_i\beta_2 + v_i (6)$$

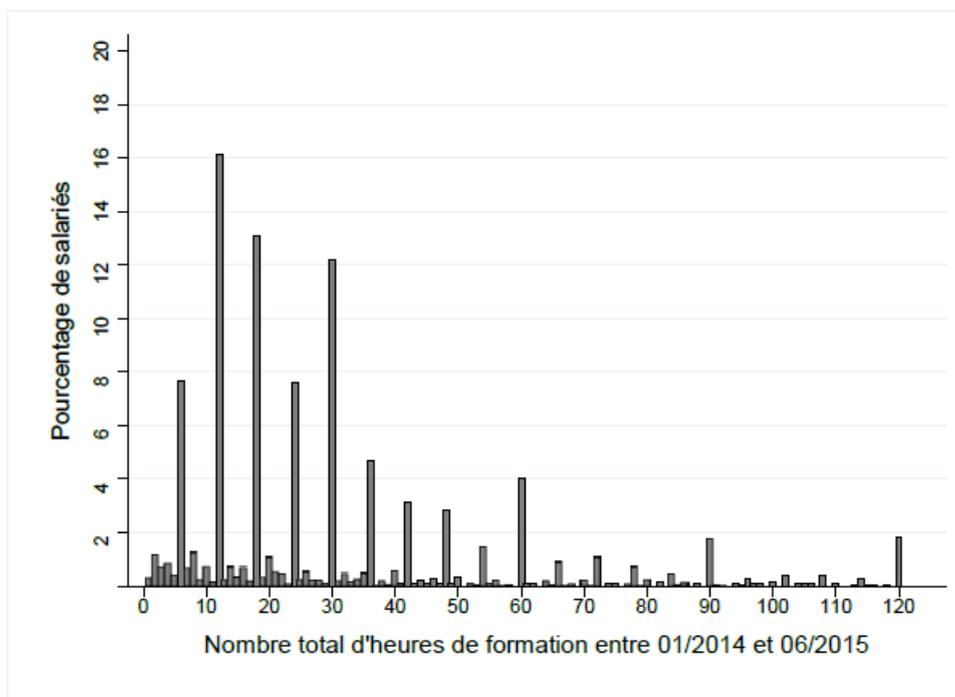
où $(\beta_0, \beta_1, \beta_2)$ sont des paramètres et v_i est un résidu aléatoire de moyenne nulle. On remarquera que la spécification est ici différente de celle de (5) ou du tableau (7) ci-dessus, puisque les contrôles sont ici supposés agir sur les différences ΔY_i . Le paramètre d'intérêt est β_1 . On s'attend à ce que ce paramètre soit tout de même proche de δ . Mais il est possible que les contrôles aient un impact sur la vitesse de changement des variables autant que sur leur niveau. En réalité, ce changement de spécification ne donne rien de spectaculaire. En particulier, les contrôles X_i en niveau n'ont pratiquement pas d'effet sur les salaires en différences premières. Les estimations de (6), obtenues par MCO, sont résumées dans le tableau 8.

Tableau 8 • Effet de la formation sur les résultats en différence, avec contrôles, non-pondéré

Variable de résultat	Coefficient de T	Écart-type	P-value	N observations
Log(salaire) 2013-2014	0.006	0.005	0.178	12355
Log(salaire) 2013-2015	0.007	0.005	0.178	11827
CDI	0.017***	0.006	0.005	14561
Employé à temps plein	0.036***	0.006	0.000	14561

*** indiquent une significativité au seuil de 1 %.

Figure 2 • Distribution de la durée de formation (janvier 2014-juin 2015)



Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

3.3. Traitement à intensité variable : effets de la durée de formation

Les résultats obtenus ci-dessus par une méthode de *diff-in-diff* montrent donc bien l'existence d'effets positifs sur l'accès au CDI et l'accès au temps plein, bien que l'effet sur les salaires soit évanescent. Nous essayons maintenant d'estimer un effet causal de l'intensité de traitement, c'est-à-dire ici, la durée de la formation, par une généralisation supplémentaire de notre modèle de différence de différences. Au préalable, nous construisons et examinons une variable de *durée de formation* professionnelle. L'enquête Defis enregistre des réponses des individus concernant la durée de leur formation qui peuvent être exprimées en heures, en jours ou en mois. Nous avons tout d'abord constitué une variable de durée en heures en utilisant un mode de conversion habituel en ce domaine, recommandé par les statisticiens du Céreq. Une journée de formation correspond à 6 heures, une semaine à 30 heures et un mois à 120 heures de formation. La conversion en heures est conventionnelle, et il se peut donc que certains individus déclarant une semaine, par exemple, aient en réalité suivi une formation de plus ou de moins de 30h. Nous faisons l'hypothèse que les erreurs ainsi commises sont aléatoires. L'histogramme des durées de formation en heures (où les plus grandes durées sont tronquées pour des raisons de lisibilité) est représenté sur la figure 2.

Il est aisé de voir que cette distribution présente des masses à certains points qui correspondent à respectivement, 1 journée, 2 journées, 3 et 4 journées, puis 1 semaine, 2 semaines, etc. Nous construisons une batterie de 8 indicatrices de durée qui englobent ces points, tout en nous assurant qu'il y a assez d'individus dans l'échantillon qui ont ces durées de formation. Notons D_1, D_2, \dots, D_8 ces indicatrices ; D_1 vaut 1 si la durée de formation est inférieure à une journée pour l'individu i et zéro sinon ; D_2 vaut 1 cette durée est comprise entre 1 et 2 jours, etc. Enfin, D_8 indique les durées supérieures à 1 mois. Cette construction donne quelques résultats intéressants. On estime le modèle suivant (avec les notations utilisées plus haut),

$$Y_{it} = \alpha + \beta A_t + \sum_k \gamma_k T_i \cdot D_{ik} + \sum_k \delta_k A_t \cdot T_i \cdot D_{ik} + X_i \eta + u_{it}, (7)$$

où, cette fois, chaque indicatrice de traitement D_k a un coefficient propre γ_k et un coefficient d'interaction, δ_k , qui doit capturer l'effet causal de la formation sur le résultat Y . En se concentrant sur la liste des δ_k , on obtient un profil estimé d'effets de traitement, en fonction de sa durée. L'exercice ne donne aucun

résultat significatif sur les salaires : les δ_k sont nuls, en substance. En revanche, les résultats positifs sur l'accès au CDI et à un emploi à temps plein se trouvent confirmés et affinés.

Tableau 9 • Impact sur le CDI de la durée totale de formation 01/2014-06/2015, par DiD

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
]0, 1[jour	0.046***	0.016	0.058*	0.034
]1, 2[jours	0.058***	0.011	0.064***	0.014
]2, 3[jours	0.066***	0.014	0.061***	0.014
]3, 4[jours	0.063***	0.016	0.089***	0.021
]4, 5[jours	0.057***	0.011	0.077***	0.010
]1, 2[semaines	0.046***	0.011	0.094***	0.026
]2, 4[semaines	0.057***	0.018	0.039	0.043
> 1 mois	-0.060***	0.021	-0.126***	0.045

Note : N=29122. Les écarts-types sont estimés d'une manière robuste. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

Le tableau 9 donne les estimations des coefficients d'interaction δ_k . Les colonnes de droite du tableau donnent une version pondérée de la régression, utilisant les poids de sondage de l'enquête. Cela montre une certaine robustesse de ces résultats, car la pondération a peu d'effets sur les coefficients estimés et les écarts-types. On voit que ces coefficients sont tous très significatifs et positifs pour des durées courtes de formation. Il y a (à peu près) un profil croissant puis décroissant (quasi concave) de l'impact de la durée de formation sur la détention du CDI.

D'autres estimations utilisant une décomposition plus fine des longues durées nous ont montré que l'impact des formations sur le CDI tend à devenir négatif pour des durées plus longues que 1 mois. Les résultats suggèrent que la durée optimale de formation, du point de vue de cet indicateur de précarité, serait de 2 à 4 jours.

Tableau 10 • Impact sur l'emploi à temps plein de la durée totale de formation 01/2014- 06/2015, par DiD

	Coefficient non pondéré	Ecart-type	Coefficient pondéré	Ecart-type
]0, 1[jour	0.056***	0.017	0.066**	0.028
]1, 2[jours	0.073***	0.012	0.074***	0.021
]2, 3[jours	0.063***	0.013	0.062***	0.015
]3, 4[jours	0.079***	0.017	0.116***	0.040
]4, 5[jours	0.067***	0.013	0.082***	0.011
]1, 2[semaines	0.057***	0.011	0.101***	0.025
]2, 4[semaines	0.063***	0.019	0.023	0.056
> 1 mois	-0.017	0.022	-0.067	0.046

Note : N=29122. Les écarts-types sont estimés d'une manière robuste. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage de l'enquête Defis. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

L'étude de l'emploi à temps plein donne des résultats voisins. Le tableau 10 donne les estimations des coefficients d'interaction δ_k lorsque le résultat considéré est un emploi à temps plein. On voit que ces

coefficients sont, là encore, très significatifs et positifs pour des durées de formation inférieures à un mois. Il y a un profil (plus ou moins) quasi concave de l'impact de la durée de formation sur l'emploi à temps plein. Les résultats suggèrent que la durée optimale, du point de vue de cet indicateur de précarité, serait de 3 à 4 jours. On remarquera que la régression pondérée (colonnes de droite) tend à donner des effets plus forts pour des durées intermédiaires, sans remettre en cause l'impression générale.

La décomposition du traitement en indicatrices des différentes durées de formation met à jour une nette variabilité des effets de traitement. Le fait de considérer plusieurs indicatrices, en donnant une plus grande flexibilité au modèle, permet de mettre en évidence des effets significatifs. Passons maintenant à une tentative d'instrumenter le recours à la formation.

4. Approche par variables instrumentales : le *nudge*

Nous avons recherché une variable qui puisse raisonnablement servir d'instrument pour le recours à la formation. La tâche n'est pas aisée puisque l'enquête Defis comporte de nombreuses réponses qualitatives à des questions qui sont typiquement des variables endogènes. Nous avons donc cherché du côté des caractéristiques de l'entreprise employant l'individu. Nous nous sommes intéressés à la question 431, qui permet de construire un instrument binaire très simple : si l'entreprise diffuse ou non de l'information sur les formations.

Avant tout, il faut vérifier que cette variable, notée Z_i , a suffisamment de "force" pour expliquer le recours à la formation de l'individu, avec une régression, dite de première étape, de la forme,

$$T_i = b_0 + b_1 Z_i + X_i b_2 + \xi_i \quad (8)$$

où (b_0, b_1, b_2) sont des paramètres à estimer et ξ_i est un terme aléatoire. Le coefficient b_1 de la variable instrumentale "information sur les formations", de l'ordre de 0,031-0,037, a un t de student de l'ordre de 4. Dans deux variantes de la première étape, comprenant de nombreuses variables de contrôle (comme la régression de l'annexe B), nous trouvons $\hat{b}_1 = 0.0037$ avec un écart-type de 0.009 (si le salaire initial de 2013 n'est pas inclus comme contrôle) et $\hat{b}_1 = 0.031$ avec un écart-type de 0.008 (si ce salaire initial de 2013 est inclus dans la liste des contrôles). Nous avons donc bien un effet positif, significatif, sans ambiguïté, de l'information sur le recours à la formation des individus. Notre interprétation est que cette information, quand elle est délivrée dans l'entreprise, joue comme un *nudge*, un "coup de pouce" au sens de Thaler (Thaler et Sunstein, 2008), et détermine effectivement des individus à se former, alors qu'ils ne l'auraient pas fait sinon.

On doit s'interroger sur l'exogénéité de l'instrument dans la régression de première étape, qui détermine le choix de se former, et ensuite, sur l'indépendance des résultats potentiels du traitement et de l'instrument, conditionnellement aux variables de contrôle, dans le cas où on s'intéresse à des résultats binaires. Enfin, nous devons évaluer la crédibilité de l'hypothèse d'indépendance du résidu de la régression de salaire et de l'instrument, conditionnellement aux variables de contrôle, dans l'équation d'intérêt, c'est-à-dire,

$$Y_i = a_0 + a_1 T_i + X_i a_2 + \zeta_i \quad (9)$$

où (a_0, a_1, a_2) sont des paramètres à estimer et ζ_i est un terme aléatoire. Sur le premier point, il semble raisonnable de supposer que, par exemple, l'existence de campagnes d'information dans l'entreprise est indépendante des caractéristiques inobservables de l'individu, surtout conditionnellement à un grand nombre de variables de contrôle décrivant aussi bien l'individu que son employeur. Pour les mêmes raisons, il est tout aussi raisonnable de supposer que la capacité d'un individu donné à tirer profit d'une formation est indépendante du fait que cette entreprise fasse des campagnes d'information sur ce sujet, surtout si on contrôle pour la taille de l'entreprise, le niveau de diplôme de l'individu, etc. Nous admettons donc la validité de l'instrument choisi : Z_i est indépendant de ξ_i et de ζ_i conditionnellement à X_i .

Nous avons ensuite utilisé cet instrument-nudge pour estimer l'impact causal de la formation, mise sous forme d'une variable indicatrice comme dans la section qui précède, sur divers résultats d'intérêt. Le tableau 11 résume ces résultats.

Tableau 11 • Estimations de l'effet de la formation par variables instrumentales

Résultat	Coefficient de T	Écart-type	P-value
Log(salaire)* 2014	0.262	0.213	0.219
Log(salaire)** 2015	0.059	0.163	0.717
En CDI en juin 2015	0.116	0.257	0.653
Employé à temps plein en juin 2015	-0.052	0.268	0.847
Salarié en juin 2015	0.201	0.231	0.384
Au chômage en juin 2015	-0.166	0.185	0.368
A changé de poste	0.294	0.270	0.276
A changé de fonction	0.092	0.251	0.713
Le salaire a augmenté	0.520	0.355	0.143
La responsabilité a augmenté	0.461	0.344	0.180
L'autonomie a augmenté	0.063	0.328	0.849
Les compétences ont augmenté	0.682*	0.371	0.066

N = 14 553 partout sauf * 12 367 et ** 11 844 observations. Méthode d'estimation : doubles moindres carrés. Ces régressions ne sont pas pondérées. Il y a un grand nombre de variables de contrôle.

Les résultats du tableau 11 sont décevants. Certes, les coefficients ont presque tous le bon signe, mais la précision qu'on avait avec les moindres carrés ordinaires (tableau 2) a beaucoup baissé en passant aux doubles moindres carrés : les coefficients ne sont pas significativement différents de zéro, et d'assez loin. C'est un problème classique. On pourrait s'imaginer que le passage aux doubles moindres carrés a fait perdre beaucoup de précision, et que les coefficients sont bien positifs pour la plupart des résultats. Au vu de ces premières estimations, il est tentant de conclure que la formation n'a aucun effet significatif, sur aucune des variables dont la liste apparaît dans le tableau 11. Cela dit, en forçant le coefficient du traitement T à prendre une seule valeur moyenne, on déguise une partie intéressante de la réalité. Il se peut que l'effet positif des formations courtes soit masqué par un effet nul ou même négatif des formations longues. En réalité, si on affine un peu cette recherche, en tenant compte du fait que les effets de traitement ont un profil variable avec la durée de la formation, comme on l'a vu plus haut, des résultats apparaissent beaucoup plus clairement.

Nous allons donc utiliser les variables indicatrices de durée de formation par tranches définies plus haut, les D_k , dans une équation que nous estimerons par variables instrumentales (doubles moindres carrés). La première étape, ou équation auxiliaire, comportera 8 instruments, qui sont simplement construits comme les interactions de notre instrument-nudge avec les 8 indicatrices de durée de formation, à savoir, on introduit les instruments $Z_{ik} = Z_i D_{ik}$ pour tout $k = 1, \dots, 8$. L'équation d'intérêt devient alors,

$$Y_i = \alpha_0 + \sum_{k=1}^8 \alpha_k T_i D_{ik} + X_i \beta + \zeta_i \quad (10)$$

où $(\alpha_0, \alpha_1, \dots, \alpha_8, \beta)$ sont des paramètres à estimer et ζ_i est un terme aléatoire de moyenne nulle. Les contrôles X_i sont les mêmes que précédemment : la liste en est longue. Cette approche n'est valable qu'au prix d'une hypothèse qui permet de considérer les Z_k comme des instruments. Il faut faire l'hypothèse que si T_i , le fait d'avoir été formé (quelle que soit la durée de la formation), est bien endogène, en revanche, la durée D_{ik} est indépendante de T_i , conditionnellement à X_i . Cette approche simple a le mérite de donner quelques résultats intéressants, et en tout état de cause, il serait difficile de trouver 8 instruments pour les variables $T_i.D_{ik}$. Avec le logarithme des taux de salaire, on obtient les résultats décrits par le tableau 12.

Tableau 12 • Impact de la durée totale de formation 01/2014-06/2015, sur le log salaire horaire, par variables instrumentales

	Non pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
]0, 1[jour	-0.002	0.018	-0.005	0.024
]1, 2[jours	0.012	0.014	-0.006	0.019
]2, 3[jours	0.017	0.016	0.024	0.024
]3, 4[jours	0.044**	0.020	0.045	0.027
]4, 5[jours	0.017	0.016	-0.009	0.026
]1, 2[semaines	0.047***	0.014	0.052***	0.017
]2, 4[semaines	0.090***	0.023	0.104**	0.054
> 1 mois	0.055***	0.019	0.078*	0.041

Note : N=12 367. Les écarts-types sont estimés d'une manière robuste. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage. * pour p-value <0.1, ** pour p-value <0.05 et *** pour p-value <0.01. Estimé par doubles moindres carrés, les variables Z_k étant utilisées comme instruments. De nombreuses variables de contrôle sont introduites dans la régression.

Tableau 13 • Impact de la durée totale de formation 01/2014-06/2015 sur la détention d'un CDI, par variables instrumentales

	Non-pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Ecart-type	Coefficient	Ecart-type
]0, 1[jour	0.067***	0.017	0.056**	0.026
]1, 2[jours	0.083***	0.012	0.080**	0.032
]2, 3[jours	0.061***	0.013	0.078***	0.019
]3, 4[jours	0.058***	0.015	0.093***	0.018
]4, 5[jours	0.079***	0.011	0.114***	0.0148
]1, 2[semaines	0.034***	0.011	0.068***	0.019
]2, 4[semaines	0.032*	0.018	0.048	0.036
> 1 mois	-0.096***	0.022	-0.080**	0.036

Note : N=14553. Les écarts-types sont estimés d'une manière robuste. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage. * pour p-value < 0.1, ** pour p-value < 0.05 et *** pour p-value < 0.01. Estimation par doubles moindres carrés, les variables Z_k étant utilisées comme instruments. De nombreuses variables de contrôle sont introduites dans la régression.

Tableau 14 • Impact de la durée totale de formation, 01/2014-06/2015, sur la détention d'un emploi à temps plein, par variables instrumentales

	Non-pondéré		Pondéré	
	Coefficient	Écart-type	Coefficient	Écart-type
]0, 1] jour	0.053**	0.021	0.104***	0.031
]1, 2[jours	0.068***	0.014	0.078**	0.035
]2, 3[jours	0.056***	0.016	0.050	0.036
]3, 4[jours	0.052***	0.019	0.093***	0.027
]4, 5[jours	0.059***	0.014	0.090***	0.030
]1, 2[semaines	0.039***	0.013	0.068***	0.024
]2, 4[semaines	0.027	0.020	0.041	0.054
> 1 mois	-0.031	0.022	-0.021	0.034

Note : N=14 553. Les écarts-types sont estimés d'une manière robuste. Les colonnes de droite donnent les résultats d'une régression pondérée avec les poids de sondage.

* pour p-value < 0.1, ** pour p-value < 0.05 et *** pour p-value < 0.01. Estimation par doubles moindres carrés, les variables Z_k étant utilisées comme instruments. De nombreuses variables de contrôle sont introduites dans la régression.

Nous trouvons donc le résultat, assez surprenant au vu de nos autres estimations, que les formations d'une certaine durée (1 à 4 semaines, plus de 1 mois) ont un impact causal positif sur les salaires. Les effets ne sont pas négligeables car ils peuvent être de 4 à 9%.

Le tableau 13 donne les résultats des doubles moindres carrés lorsque la variable expliquée est l'indicatrice de CDI (observé en juin 2015). À nouveau, les effets sont très significatifs, et loin d'être négligeables : les traités ont une probabilité plus élevée de détenir un CDI, de l'ordre de 6 à 8%, et pour des formations courtes (moins de 15 jours).

Enfin, la tableau 14 donne les résultats obtenus par double moindres carrés quand la variable expliquée est la présence d'un emploi à temps plein (en juin 2015). Les conclusions sont voisines des précédentes. Les effets positifs significatifs sont du même ordre de grandeur et nettement concentrés sur les durées courtes, inférieures à 2 semaines.

On sait que l'effet estimé par variables instrumentales est un effet de traitement local de la formation (un LATE, au sens de Imbens et Angrist (1994)). On peut donc imaginer qu'un autre instrument aurait mis en évidence des effets positifs pour d'autres durées, ou pour les mêmes durées, mais avec des valeurs différentes. Cependant, le fait que la publicité paraisse susceptible d'influencer toutes sortes d'individus, indépendamment de leur aptitude à en tirer profit, peut conduire à la conclusion d'une certaine efficacité de la formation sur les salaires, même à court terme (ainsi que sur la détention d'un CDI et d'un travail à temps plein). La formation n'aurait donc pas que des effets de sélection – effets par ailleurs très forts, que la tableau 2 met bien en évidence. Le scepticisme reste cependant une conclusion rationnelle : en effet, si la publicité n'attire vers la formation que des individus qui s'avèrent très capables de progresser, alors, notre instrument est invalide, et on ne sait en fait que peu de choses de l'effet causal de la formation.

4. Conclusion

Nous avons mis en évidence le fait que le recours à la formation professionnelle est une variable endogène, probablement déterminée par diverses caractéristiques de l'individu qui sont inobservables pour l'économètre. La corrélation observée entre formation et divers résultats individuels comme le salaire horaire et l'accès au CDI, ne reflète donc probablement pas (uniquement) une causalité. Pourtant, en utilisant une méthode de différence de différences, on met en évidence un effet positif de la formation sur la probabilité de détenir un emploi à temps plein et sur celle de détenir un contrat à durée déterminée. Une tentative d'instrumenter le recours à la formation donne des estimations qui confirment les résultats précédents. Nous avons également mis en évidence l'effet variable de la formation en fonction de sa durée : des durées courtes favorisent l'accès au CDI et à l'emploi à temps plein ; des durées plus longues semblent avoir un certain effet positif sur les salaires horaires. La prudence reste cependant de mise, tant que la robustesse de ces quelques résultats positifs n'aura pas été éprouvée au moyen de données plus nombreuses. Il faut en effet des données nombreuses et plus de recul pour estimer correctement d'éventuels impacts de la formation, qui sont difficiles à saisir. Une recherche plus poussée est nécessaire.

Références bibliographiques

- Abadie, A., Angrist, J. & Imbens, G. (2002). Instrumental variables Estimates of the effect of Subsidized Training on the Quantiles of Trainee Earnings. *Econometrica*, 70(1), 91-117.
- Abbring, J. & Van den Berg, G. (2003). The Non-Parametric Identification of Treatment Effects in Duration Models. *Econometrica*, 45, 1491-1517.
- Acemoglu, D. & Pischke, J. S. (1998). Why Do Firms Train? Theory and Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 113(1), 79-119.
- Acemoglu, D. & Pischke, J. S. (1999a). The Structure of Wages and Investment in General Training. *Journal of Political Economy*, 107, 539-572.
- Angrist, J. D. & Pischke, J. S. (2009). *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion*., Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Ashenfelter, O. C. (1978). Estimating the Effects of Training Programs on Earnings. *Review of Economics and Statistics*, 60(1), 47-57.
- Attanasio, O., Kugler, A. & Meghir C. (2011). Subsidizing Vocational Training for Disadvantaged Youth in Colombia: Evidence from a Randomized Trial. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3, 188-220.
- Ba, B. A., Ham, J. C., LaLonde, R. J. & Xianghong, L. (2017). Estimating (Easily Interpreted) Dynamic Training Effects from Experimental Data. *Journal of Labor Economics*, 35, 149-200.
- Ballot, G., Fakhfakh, F. & Taymaz, E. (2006). Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers? *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 473-495.
- Bartel, A. (1995). Wage Growth and Job Performance: Evidence from a Company Database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Blundell, R., Dearden, L. & Meghir C. (1996). *The Determinants and Effects of Work-Related Training in Britain*. London, UK: Institute for Fiscal Studies.
- Bonnal, L., Fougère, D. & Sérandon A. (1997). Evaluating the Impact of French Public Employment Policies on Individual Labour Market Histories. *Review of Economic Studies*, 64, 683-713.

- Booth, A. L. (1993). Private Sector training and Graduate Earnings. *Review of Economics and Statistics*, 75(1), 164-170.
- Brodaty, T., Crépon, B. & Fougère D. (2001). Using Kernel Matching Estimators to Evaluate Alternative Youth Employment Programs. Evidence from France 1986-1988. In M. Lechner & F. Pfeiffer (eds), *Econometric Evaluations of Labour Market Policies* (p. 85-124). Heidelberg : Physica.
- Card, D., Kluve, J. & Weber A. (2010). Active Labour Market Policy Evaluations: a Meta-Analysis. *Economic Journal*, 120(548), F452-F477.
- Card, D., Kluve, J. & Weber A. (2018). What Works? A Meta-Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894-931.
- Crépon, B., Ferracci, M., Jolivet, G. & Van den Berg G. (2009). Active Labor Market Policy Effects in a Dynamic Setting. *Journal of the European Economic Association*, 7(2-3), 595-605.
- Dearden, L., Reed, H. & Van Reenen J. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(4), 397-421.
- De Grip, A. & Sauermann, J. (2012). The Effects of Training on Own and Co-Worker Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Economic Journal*, 122, 376-399.
- Dehejia, R. & Wahba, S. (1999). Causal Effects in Nonexperimental Studies: Reevaluating the Evaluation of Training Programs. *Journal of the American Statistical Association*, 94, 1053-1062.
- Ferracci, M. (2013). *Évaluer la formation professionnelle*. Paris : Les presses de Sciences Po.
- Gerfin, M. & Lechner, M. (2002). A Microeconomic Evaluation of the Active Labour Market Policy in Switzerland. *Economic Journal*, 112, 854-893.
- Goux, D. & Maurin, E. (2000). Returns to Firm-Provided Training: Evidence from French Worker-Firm Matched Data. *Labour Economics*, 7, 1-19.
- Gritz, M. R. (1993). The Impact of Training on the Frequency and Duration of Employment. *Journal of Econometrics*, 57(1-3), 21-51.
- Haelermans, C. & Borghans L. (2012). Wage Effects of On-the-Job Training: A Meta-Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 50(3), 502-528.
- Heckman, J. J., LaLonde, R. J. & Smith, J. A. (1999). « The Economics and Econometrics of Active Labor Market Programs ». In O. Ashenfelter & D. Card (eds), *Handbook of Labor Economics*. Vol. 3 A (chapter 31, p. 1865-2097). Amsterdam : Elsevier/North-Holland.
- Imbens, G. W. & Angrist, J. D. (1994). Identification and Estimation of Local Average Treatment Effects. *Econometrica*, 62(2), 467-475.
- Kluve, J., Schneider, H., Uhlendorff, A. & Zhao, Z. (2012). Evaluating Continuous Training Programs Using the Generalized Propensity Score. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 175(2), 587-617.
- Konings, J. & Vanormelingen S. (2015). The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-Level Evidence. *Review of Economics and Statistics*, 97(2), 485-497.
- Krueger, A. B. & Rouse C. (1998). The Effects of Workplace Education on Earnings, Turnover and Job Performance. *Journal of Labor Economics*, 6(1), 61-94.

- Lalonde, R. J. (1986). Evaluating the Econometric Evaluations of Training Programs Using Experimental Data. *American Economic Review*, 76, 602-620.
- Leuven, E. & Oosterbeek H. (2008). An Alternative Approach to Estimate the Wage Returns to Private-Sector Training. *Journal of Applied Econometrics*, 23(4), 423-434.
- Lynch, L. M. (1992). Private Sector Training and the Earnings of Young Workers. *American Economic Review*, 82(1), 299-312.
- McCall, B. P., Smith, J. A. & Wunsch C. (2016). « Government-Sponsored Vocational Education for Adults ». In E. Hanushek, S. Machin and L. Woessman (eds), *Handbook of the Economics of Education*, vol. 5 (Chap. 9, p. 479-652). Elsevier, Amsterdam.
- Parent, D. (1999). Wages and Mobility. The Impact of Employer-Provided Training. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 298-317.
- Pischke, J. S. (2001). Continuous Training in Germany. *Journal of Population Economics*, 14(3), 523-548.
- Ridder, G. (1986). An Event History Approach to the Evaluation of Training, Recruitment and Employment Programs. *Journal of Applied Econometrics*, 1, 109-126.
- Rodriguez, J., Saltiel, F. & Urzúa, S. S. (2018). *Dynamic Treatment Effects of Job Training*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research (WP n° 25408).
- Schøne, P. (2004). Why is the Return to Training so High? *Labour*, 18(3), 363-378.
- Thaler, R. H. & Sunstein C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London, UK: Penguin Books.

Annexes

Annexe A : statistiques descriptives

Caractéristiques des salariés et de leur entreprise

Tableau 15 • Description des caractéristiques des salariés et de leur entreprise

Variable	Moyenne	Ecart-type	N
Homme	61.3	48.7	16 126
Salaire horaire 1ère obs	13.9	8.4	16 066
CDI 12/2013	86.3	34.3	16 126
Temps plein 12/2013	80.0	40.0	16 126
Manoeuvre ou ouvrier spécialisé	9.9	29.8	16 126
Ouvrier qualifié, technicien d'atelier	22.8	41.9	16 126
Agent de maîtrise	8.3	27.6	16 126
Directeur général ou adjoint au directeur	1.8	13.1	16 126
Technicien, dessinateur, VRP	7.1	25.6	16 126
Instituteur, assistante sociale, catégorie B	0.8	8.7	16 126
Professeur et personnel de catégorie A	0.2	5.0	16 126
Employé de bureau, de commerce, catégories C et D	27.9	44.8	16 126
NSP	3.1	17.5	16 126
Secteur privé	97.2	16.5	16 126
Aucun diplôme (ou certificat d'études primaires)	7.8	26.8	16 126
Brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	3.9	19.3	16 126
CAP, BEP ou diplôme de ce niveau	28.7	45.2	16 126
Baccalauréat général ou technologique	9.1	28.8	16 126
Baccalauréat pro. ou diplôme de ce niveau	9.7	29.5	16 126
Bac+2 (DEUG, BTS, DUT)	17.0	37.6	16 126
Bac+3 (Licence générale ou professionnelle)	6.3	24.4	16 126
Bac+4 (Maîtrise, Master 1)	4.1	19.9	16 126
Grande école, école d'ingénieur, doctorat	5.2	22.2	16 126
NSP	0.8	9.1	16 126
En couple	70.7	45.5	16 126
A des enfants à charge	51.1	50.0	16 126
Nombre d'enfants à charge	0.5	1.0	16 126
Français de naissance	90.3	29.6	16 126
Année fin études tranche 1	7.6	26.4	16 126
Année fin études tranche 2	12.6	33.2	16 126
Année fin études tranche 3	23.3	42.3	16 126
Année fin études tranche 4	36.1	48.0	16 126
Année fin études tranche 5	10.0	30.0	16 126
Année fin études tranche 6	2.8	16.4	16 126
Année fin études tranche 7	2.1	14.3	16 126
Problème de santé ou handicap	11.0	31.3	16 126
Au moins une période d'emploi avant 12/2013	61.8	48.6	16 126
Au moins une période d'emploi court avant 12/2013	44.2	49.7	16 126
Au moins une période de chômage avant 12/2013	21.4	41.0	16 126
Arrêt maladie d'au moins 1 an avant 12/2013	4.8	21.4	16 126
Arrêt pour reprise études ou foyer avant 12/2013	10.2	30.2	16 126
Nb jours entre les deux observations de salaire	346.7	59.7	15 955
Formation commencée après 2nde obs salaire	18.6	38.9	16 126
Taille entreprise tranche 1	16.1	36.7	16 126
Taille entreprise tranche 2	9.3	29.1	16 126
Taille entreprise tranche 3	13.8	34.5	16 126
Taille entreprise tranche 4	18.2	38.6	16 126
Taille entreprise tranche 5	7.1	25.6	16 126
Taille entreprise tranche 6	7.0	25.5	16 126
Taille entreprise tranche 7	6.1	24.0	16 126
Pourcentage CDD entreprise	11.9	23.4	15 769
Pourcentage temps partiel entreprise	14.5	21.8	15 452
Politique incitation individuelle entreprise	61.3	48.7	16 123
Politique incitation collective entreprise	64.9	47.7	16 123
Entreprise en partie sous-traitée	35.2	47.8	16 126
Service RH dans l'entreprise	80.7	39.5	16 126

Note : Ces statistiques sont pondérées en utilisant les poids de sondage de l'enquête Defis. Pour les variables binaires, la proportion est donnée en pourcentage. Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

Formations suivies entre janvier 2014 et juin 2015

Tableau 16 • Description des formations suivies entre janvier 2014 et juin 2015

Variable	Proportion	Écart-type	N
N'a reçu aucune formation	62.0	48.5	16 126
A reçu une formation	22.8	42.0	16 126
A reçu plus d'une formation	15.2	35.9	16 126
A reçu formation dans le cadre du travail	35.0	47.7	16 126
A reçu formation dans le cadre du chômage	1.4	11.9	16 126
A reçu formation en DIF	7.9	26.9	16 126
A reçu formation en CIF	1.7	12.7	16 126
A reçu formation validée VAE	2.5	15.7	16 126
Dépenses formation entreprise < 1% masse sal.	14.7	35.4	16 126
Dépenses formation entreprise 1 à 2% masse sal.	24.9	43.3	16 126
Dépenses formation entreprise 2 à 3% masse sal.	21.2	40.9	16 126
Dépenses formation entreprise 3 à 4% masse sal.	14.9	35.6	16 126
Dépenses formation entreprise > 4% masse sal.	14.8	35.5	16 126
Entreprise diffuse information formation	78.9	40.8	16 118
Ent. a formé pour introduire nvelles pratiques prof.	62.2	48.5	16 126
Ent. a formé pour accompagner changements	73.2	44.3	16 126
Ent. a formé pour répondre exigences réglementaires	74.1	43.8	16 126
Ent. a formé pour obtenir label qualité/répondre client	38.8	48.7	16 126
Ent. a formé pour favoriser flexibilité/polyvalence	56.4	49.6	16 126
Ent. a formé pour récompenser salariés	48.1	50.0	16 126
Ent. a formé pour favoriser mobilités int. ou ext.	43.0	49.5	16 126

Note : Ces statistiques sont pondérées en utilisant les poids de sondage de l'enquête Defis. Pour les variables binaires, la proportion est donnée en pourcentage. Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

Annexe B : diff' in diff'

Tableau 17 • Différence de différences avec contrôles. Impact sur Log(salaire horaire)

Variable dépendante : Log(salaire horaire)	Coefficient	Écart-type	P-value
Après	0.042***	0.003	0.000
Traité	0.032***	0.006	0.000
Interaction	-0.002	0.005	0.643
Temps plein 12/2013	0.064***	0.008	0.000
CDI 12/2013	0.076***	0.009	0.000
Formation commencée après 2nde obs salaire	0.017***	0.006	0.004
Manoeuvre ou ouvrier spécialisé	-0.464***	0.012	0.000
Ouvrier qualifié, technicien d'atelier	-0.424***	0.010	0.000
Agent de maîtrise	-0.288***	0.011	0.000
Directeur général ou adjoint au directeur	0.312***	0.027	0.000
Technicien, dessinateur, VRP	-0.320***	0.011	0.000
Instituteur, assistante sociale, catégorie B	-0.298***	0.028	0.000
Professeur et personnel de catégorie A	-0.213***	0.069	0.002
Employé de bureau, de commerce, catégories C et D	-0.428***	0.010	0.000
NSP	-0.395***	0.021	0.000
Secteur privé	-0.000	0.015	0.994
Aucun diplôme (ou certificat d'études primaires)	-0.290***	0.016	0.000
Brevet des collèges, BEPC, brevet élémentaire	-0.270***	0.018	0.000
CAP, BEP ou diplôme de ce niveau	-0.273***	0.014	0.000
Baccalauréat général ou technologique	-0.178***	0.014	0.000
Baccalauréat pro. ou diplôme de ce niveau	-0.191***	0.014	0.000
Bac+2 (DEUG, BTS, DUT)	-0.121***	0.012	0.000
Bac+3 (Licence générale ou professionnelle)	-0.092***	0.014	0.000
Bac+4 (Maîtrise, Master 1)	-0.065***	0.018	0.000
Grande école, école d'ingénieur, doctorat	0.117***	0.017	0.000
NSP	-0.174***	0.029	0.000
En couple	0.035***	0.006	0.000
A des enfants à charge	0.027***	0.006	0.000
Nombre d'enfants à charge	0.005*	0.003	0.050
Français de naissance	0.031***	0.009	0.001
Année fin études tranche 1	0.183***	0.015	0.000
Année fin études tranche 2	0.150***	0.013	0.000
Année fin études tranche 3	0.090***	0.012	0.000
Année fin études tranche 4	-0.049***	0.012	0.000
Année fin études tranche 5	-0.247***	0.015	0.000
Année fin études tranche 6	0.020	0.020	0.301
Année fin études tranche 7	-0.375***	0.029	0.000
Problème de santé ou handicap	-0.044***	0.007	0.000
Au moins une période d'emploi avant 12/2013	0.017***	0.005	0.001
Au moins une période d'emploi court avant 12/2013	-0.010**	0.005	0.041
Au moins une période de chômage avant 12/2013	-0.041***	0.006	0.000
Arrêt maladie d'au moins 1 an avant 12/2013	-0.025**	0.011	0.026
Arrêt pour reprise études ou foyer avant 12/2013	-0.070***	0.009	0.000
Nb jours entre les deux observations de salaire	-0.000***	0.000	0.000
Taille entreprise tranche 1	-0.146***	0.013	0.000
Taille entreprise tranche 2	-0.107***	0.010	0.000
Taille entreprise tranche 3	-0.080***	0.009	0.000
Taille entreprise tranche 4	-0.065***	0.007	0.000
Taille entreprise tranche 5	-0.028***	0.011	0.009
Taille entreprise tranche 6	-0.023**	0.010	0.017
Taille entreprise tranche 7	0.005	0.012	0.643
Pourcentage CDD entreprise	-0.000	0.000	0.196
Pourcentage temps partiel entreprise	-0.001***	0.000	0.000
Politique incitation individuelle entreprise	0.023***	0.006	0.000
Politique incitation collective entreprise	0.016**	0.007	0.014
Entreprise en partie sous-traitée	0.008	0.005	0.101
Service RH dans l'entreprise	0.013*	0.007	0.084
Constante	2.943***	0.031	0.000

Note : N=26935. Les écarts-type sont estimés de manière robuste. Cette régression n'est pas pondérée. * pour p-value<0.1, ** pour p-value<0.05 et *** pour p-value<0.01.

L'accès à la formation au prisme des parcours des salariés en entreprise

Ekaterina Melnik-Olive et Camille Stephanus

1. Introduction

Le lien entre l'évolution professionnelle et la formation continue est le plus souvent abordé sous l'angle de la contribution de la formation à la promotion. Généralement, les travaux démontrent l'existence d'une corrélation forte entre la promotion et la formation, sans pour autant attester d'un effet propre de la formation (Beret et Dupray, 1998 ; Blasco *et al.*, 2009 ; Melnik-Olive et Couprie, 2016). En effet, cette corrélation reflète surtout des effets de sélection : les salariés sont choisis par l'entreprise à la fois pour être promus et formés. Par conséquent, les salariés promus sont aussi ceux les plus formés. Cependant, la promotion ne concerne pas tous les salariés. La situation professionnelle de certains peut, au contraire, être fragilisée suite à des restructurations d'entreprise ou à l'introduction de nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail par exemple (Rorive, 2005 ; Marsden, 2009 ; Perez, 2013, 2014 ; Melnik-Olive et Stephanus, 2019). D'autres encore peuvent être bloqués sur des emplois peu qualifiés, apportant peu de satisfaction et sans perspectives d'évolution (Charlon-Dubar *et al.*, 1990).

Ce travail explore la manière dont la formation s'inscrit dans les carrières des salariés au sein de leur entreprise tout en soulignant la diversité des situations. Nous ne cherchons pas à démontrer ici l'existence d'un lien causal entre le parcours professionnel et la formation. Les salariés promus sont les plus formés en entreprise, mais que peut-on dire de ceux qui ne connaissent pas d'évolutions ou pour qui la situation évolue de manière négative ? Accèdent-ils à la formation en entreprise et si oui, à quelles formations ? Les besoins de se former sont-ils exprimés de la même manière selon la situation professionnelle du salarié et ses évolutions ?

Nous mobilisons les données issues du suivi longitudinal des salariés interrogés dans le cadre du Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis). Ces données couvrent la période entre 2014 et 2017 et concernent uniquement les salariés qui n'ont pas changé d'entreprise durant cette période, soit près de 60 % des salariés de Defis. Il s'agit donc ici d'une population qui se distingue de l'ensemble représentatif des salariés présents dans l'échantillon initial¹. Dans cette population de salariés en emplois relativement stables *a priori*, accédant plus souvent à la formation², les salariés plus âgés et ayant une plus grande ancienneté sont surreprésentés. Inversement, les femmes, les salariés en CDD, moins anciens et moins qualifiés (notamment les employés de commerce) y sont moins nombreux car plus susceptibles de quitter l'entreprise au cours des trois années du suivi.

Cette contribution s'organise de la manière suivante. Après avoir introduit la démarche méthodologique adoptée pour éclairer les différents parcours des salariés dans leur entreprise, nous présentons les principaux résultats de l'analyse. Ceux-ci mettent au jour une diversité des parcours professionnels en entreprise et apportent un double éclairage. Un premier, sur les facteurs individuels et organisationnels susceptibles d'impacter la carrière du salarié en entreprise. Un second, sur l'articulation entre les parcours et l'accès à la formation. Ce dernier varie fortement au détriment des salariés aux parcours défavorables, en dépit d'un souhait de se former et des besoins pourtant largement exprimés. La conclusion met en perspective les principaux résultats par rapport aux dernières réformes de la formation continue et propose des pistes d'approfondissement pour de futurs travaux.

¹ Les statistiques descriptives sont disponibles sur demande.

² 70 % des salariés qui sont toujours dans l'entreprise de 2013 ont accédé à une ou plusieurs formations durant la période de 2014-2017 contre 58 % des salariés qui ne sont plus dans l'entreprise et 65 % en moyenne.

Encadré 1 • Le champ de l'étude

Les résultats présentés dans ce document portent sur les salariés employés au 31 décembre 2013 dans les entreprises de 10 salariés et plus. Il s'agit des salariés interrogés dans le cadre de Defis lors des trois premières vagues de l'enquête (en 2014-2017) et qui, lors de la dernière interrogation, étaient toujours dans l'entreprise. Ainsi, l'échantillon mobilisé comporte environ 4 750 salariés âgés de moins de 66 ans.

2. Démarche méthodologique

Cette partie présente la démarche méthodologique, en particulier la construction de la typologie permettant d'approcher les parcours et la manière dont ils sont analysés. L'analyse fait ressortir cinq types de parcours qui reflètent la diversité des évolutions que connaissent les salariés en entreprise.

2.1. Approcher les parcours par une analyse multidimensionnelle des trajectoires

Les parcours des salariés dans l'entreprise sont abordés à partir de quatre dimensions décrivant la situation professionnelle, telle que perçue par le salarié au début du suivi, et les changements survenus au cours de la période du suivi. Les évolutions de la situation professionnelle dans l'entreprise sur les presque quatre années du suivi sont ainsi résumées tout en tenant compte de la situation déclarée en début de la période.

Tableau 1 • Les différentes dimensions de l'analyse des trajectoires individuelles

Dimensions	Items	Mesure issue du volet Salarié Defis
Caractéristiques et conditions du travail déclarées en 1 ^{ère} vague (en 2015)	Pénibilité Travail répétitif Travail souvent ennuyeux Contraintes du rythme Travail sous contrôle (Sous)-utilisation des compétences	Conditions de travail pénibles Travail consiste à répéter continuellement une même série de gestes ou d'activités Il arrive souvent d'éprouver de l'ennui dans le travail Le salarié obligé de se dépêcher pour faire son travail (en permanence ou souvent) Le travail contrôlé (en permanence ou souvent) Le salarié peut utiliser pleinement ses compétences
Qualité subjective de l'emploi (ou satisfaction) en 1 ^{ère} vague (en 2015)	Satisfaction globale Satisfaction vis-à-vis du salaire Conciliation vie professionnelle-vie privée Travail correspond aux qualifications	Globalement satisfait de son travail (tout à fait ou plutôt d'accord) ; Compte tenu du travail réalisé, assez payé (tout à fait ou plutôt d'accord) ; Avoir du mal à concilier sa vie personnelle et professionnelle (oui/non) ; L'emploi correspond à la qualification (tout à fait ou plutôt d'accord)
Changements professionnels 2014-2017	Changement de poste Changement de fonction Changement d'unité ou d'établissement	Au moins un changement de poste, fonction, unité/établissement déclaré dans les 3 vagues d'enquête (2015, 2016, 2017)
Évolution professionnelle 2014-2017	Responsabilité Autonomie Intérêt du travail Salaire Conditions de travail	Au moins une évolution positive (augmentation, amélioration) versus négative (baisse, dégradation) déclarée dans les 3 vagues d'enquête (2015, 2016, 2017)

Le Tableau 1 présente les quatre dimensions mobilisées afin de distinguer les différents parcours types. Chaque dimension a été abordée par le biais de plusieurs indicateurs (items) élaborés à partir des questions du volet « Salarié » de l'enquête. La dimension « Caractéristiques et conditions du travail en 2015 », composée de 6 indicateurs permet de saisir les contraintes et la pénibilité du travail, telles qu'elles sont perçues par le salarié en début de la période de suivi. La dimension « Qualité subjective de l'emploi en 2015 » (composée de 4 items) apporte des éléments sur la satisfaction globale du salarié dans l'emploi, la satisfaction vis-à-vis du salaire, de la conciliation travail-vie privée, ainsi que sur l'adéquation du travail par rapport aux qualifications en début de suivi. La dimension « Changements professionnels 2014-2017 » (composée de 3 items) apporte les informations quant aux changements intervenus dans la situation du salarié dans l'entreprise en termes de poste, fonction, établissement ou unité. Enfin, une quatrième dimension, « Évolution professionnelle 2014-2017 » (5 items), apporte des éléments plus subjectifs concernant les évolutions en termes de responsabilités, autonomie, intérêt du travail, conditions de travail et de salaire, déclarées par le salarié lors des trois interrogations.

La méthodologie mise en œuvre a pour but de synthétiser la manière dont les différentes dimensions de l'analyse se combinent et de regrouper les trajectoires proches en un nombre réduit de trajectoires-types. Il ne s'agit pas ici de comptabiliser le nombre de salariés suivant chaque type de parcours, puisque les types obtenus ne sont pas figés et susceptibles d'évoluer dans le temps. Notre objectif est de mettre en lumière les différents facteurs qui les influencent et la manière dont l'accès à la formation en entreprise s'inscrit dans les parcours en entreprise.

Nous avons appliqué une méthode usuelle de construction de typologies qui consiste en deux étapes. Premièrement, nous avons réalisé une analyse factorielle (analyse des correspondances multiples) sur les indicateurs des quatre dimensions mentionnées plus haut (Fig. 1 en Annexe). Cette première étape a mis en relief les rapprochements et oppositions entre les évolutions professionnelles et la situation déclarée en début du suivi. Ainsi, le premier axe factoriel oppose les conditions de travail et d'emploi défavorables associées à des évolutions de nature plutôt descendante (à droite de l'axe des abscisses) et les conditions d'emploi et de travail plutôt favorables associées à des évolutions plutôt ascendantes (à gauche de l'axe). Cependant, les évolutions contribuent plus faiblement que les conditions de travail et d'emploi à ce premier axe. Le deuxième axe oppose les indicateurs de changement et d'évolution professionnelle : du côté négatif de l'axe des ordonnées, l'absence de changements et d'évolutions ; et du côté positif de l'axe la présence de changements et d'évolutions.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur les indicateurs synthétiques résultant de l'analyse factorielle. L'analyse a fait ressortir une typologie en cinq classes (Tableau A2), distinguant deux types de trajectoires ascendantes, deux types de trajectoires marquées par l'absence de changement de poste ou fonction, mais décrivant des réalités très différentes, et un dernier type particulièrement marqué par des évolutions négatives déclarées par le salarié. Nous avons interprété et nommé chaque classe en fonction des dimensions d'analyse qui la caractérisent le plus et qui la distinguent des autres classes.

2.2. Comprendre la pluralité des parcours en entreprise

Les trajectoires ascendantes se divisent en deux types que nous proposons de nommer « **Promotion fonctionnelle** » et « **Promotion non formalisée** ». Ces classes sont toutes les deux caractérisées par des évolutions positives, mais contrairement à la deuxième, la première se caractérise par des changements de poste, fonction, d'unité ou d'établissement. Les classes de trajectoires que nous avons nommées « **Carrière établie** » et « **Parcours bloqué** » se caractérisent toutes les deux, au contraire, par l'absence de ces changements. Cependant, pour les premiers, les plus satisfaits de leur situation professionnelle, cette absence de changement peut être interprétée comme une stabilité dans une carrière établie à un certain niveau (Pihel, 2017). En revanche, pour les salariés « bloqués » déclarant le plus souvent les conditions de travail défavorables et une insatisfaction dans l'emploi déjà en début du suivi, cette situation s'apparente plutôt à une trappe à précarité. La cinquième trajectoire nommée « **Parcours heurté** », quant à elle, se distingue par des évolutions professionnelles descendantes, allant souvent de pair avec les changements de poste, fonction ou d'unité.

Afin d'améliorer l'interprétation des trajectoires types obtenues à partir de la procédure de la CAH, nous avons renforcé leur homogénéité en modifiant à la marge la répartition de certains salariés dans les classes. Au total, environ 500 salariés (soit 10 % de l'échantillon) ont été répartis dans les classes qui nous ont paru plus pertinentes du point de vue de leur interprétation. Il s'agit majoritairement des salariés classés dans les trajectoires ascendantes. Ainsi, 421 salariés classés, à l'issue de la procédure CAH, dans la trajectoire « promotion non formalisée », ayant eu un changement de fonction ou de poste, ont été reclassés dans la trajectoire « promotion fonctionnelle » (c'est-à-dire, avec changement de tâches ou fonctions effectuées dans l'entreprise). Enfin, nous avons identifié 105 salariés classés à l'issue de la procédure CAH dans une classe regroupant les salariés les moins satisfaits et bloqués dans leur carrière, mais qui déclarent au moins 3 évolutions positives en termes de salaire, responsabilités, autonomie, intérêt ou conditions de travail. Considérant que, pour l'interprétation de notre typologie, la prise en compte de l'évolution positive est plus importante que la situation en début du suivi, nous avons reclassé ces salariés dans l'une des deux trajectoires ascendantes. Ainsi, 52 salariés ayant eu au moins un changement de poste ou fonction ont été reclassés dans la trajectoire « promotion fonctionnelle » et 53 salariés, n'ayant pas déclaré de changements de poste ou fonction, ont été reclassés en tant que promus sans changement de fonction, c'est-à-dire dans la classe « promotion non-formalisée ».

Les différentes classes de trajectoires sont ensuite confrontées aux variables individuelles et d'entreprise et mises en relation avec l'accès à la formation. La mise en œuvre d'un modèle logit polytomique non ordonné a permis une estimation multivariée de la probabilité de suivre chacun des cinq types de trajectoires en entreprise selon les caractéristiques individuelles, d'emploi et d'entreprise. Cette modélisation a fait ressortir les facteurs susceptibles d'influencer le fait de suivre tel ou tel parcours type « toutes choses égales par ailleurs ». D'un point de vue descriptif, y-a-t-il des parcours qui caractériseraient particulièrement certaines catégories de salariés, issus de quelles entreprises ? Comment le parcours et la formation en entreprise s'articulent-elles ? Ces questions sont abordées dans la partie qui suit.

3. Résultats

Dans l'ensemble, parmi les salariés qui n'ont pas quitté l'entreprise dans laquelle ils travaillaient fin 2013, un tiers a connu au moins un changement de fonction, plus d'un salarié sur cinq a déclaré au moins un changement de poste et 15 % d'entre eux ont changé d'unité ou d'établissement durant les quatre années de suivi. Ces salariés déclarent plus souvent des évolutions positives plutôt que négatives en termes de salaire, de responsabilité ou d'autonomie. En revanche, des dégradations de conditions de travail sont plus souvent déclarées que des améliorations. Ainsi, les conditions de travail se sont améliorées pour un salarié sur cinq, tandis qu'un sur trois déclare au contraire une dégradation. Enfin, un tiers des salariés a ressenti un accroissement d'intérêt de leur travail, contre 17 % exprimant le sentiment contraire.

Cependant, cette vue d'ensemble cache une importante hétérogénéité des parcours, variables selon les caractéristiques des salariés et les contextes d'entreprise. Pour comprendre ces différences, les parcours types sont mis en relation avec les caractéristiques individuelles et d'entreprise. Ils sont ensuite éclairés du point de vue de l'accès à la formation en entreprise.

3.1. Quand la formation accompagne la promotion

Les résultats font ressortir deux parcours types particulièrement marqués par des hausses cumulées de salaire, de responsabilités, d'autonomie ou d'intérêt du travail. Ces deux types de parcours ascendants concernent cependant des catégories de salariés différentes. Le premier, « **promotion fonctionnelle** », regroupe les salariés les plus jeunes – la moitié a moins de 40 ans – qui ont tous connu un changement soit de fonction, soit de poste, ou, moins souvent d'établissement. Employés le plus souvent par des grandes entreprises de 500 salariés et plus, ils occupent fréquemment des postes de cadre et exercent des fonctions d'encadrement. Leur profil se distingue par un niveau de diplôme et de qualification particulièrement élevé. L'ancienneté médiane y est la plus faible (9 ans contre 11 ans en

moyenne). Jeunes et diplômés, les salariés qui suivent ce type de parcours occupent les emplois les plus qualifiés et exercent plus souvent des fonctions d'encadrement (43 % contre 32 % en moyenne). Certains constats de l'analyse descriptive se confirment par l'analyse « toutes choses égales par ailleurs » (Tableau A3). Ainsi, les chances d'avoir une promotion fonctionnelle sont plus grandes pour les cadres et diminuent significativement avec l'âge. Sans surprise, on constate les chances d'être promu plus importantes pour les salariés en CDI à temps complet (par rapport au temps partiel) et les salariés des grandes entreprises. Au-delà de la taille, les caractéristiques et le contexte de l'entreprise comptent. D'un côté, les promotions fonctionnelles sont plus fréquentes dans certains secteurs (textile, habillement ; métallurgie et industrie alimentaire) et dans les entreprises à partir de 500 salariés. D'un autre côté, avoir son environnement de travail impacté par un plan de licenciement diminue significativement les chances d'une telle promotion.

Un second type de parcours ascendant renvoie à une promotion non formalisée par un changement de poste ou de fonction. Il concerne des salariés ayant déclaré des évolutions à la hausse sur plusieurs registres, notamment celui des responsabilités (86 % contre 51 % de l'ensemble), de l'autonomie (94 % contre 57 % de l'ensemble), mais aussi salarial (77 % contre 62 % de l'ensemble), sans pour autant changer de position dans l'entreprise. Certaines entreprises peuvent valoriser les salariés de cette manière lorsque les opportunités de mobilité en interne sont restreintes (Pergamit & Veum, 1999). Plus âgés que les salariés ayant connu une promotion fonctionnelle, plus souvent de qualifications intermédiaires, ils travaillent majoritairement dans des petites et moyennes entreprises dans lesquelles prédominent la polyvalence et une structure organisationnelle offrant *a priori* moins d'opportunités de mobilité hiérarchique ou fonctionnelle que dans les plus grandes. L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » montre que les chances de suivre ce type de parcours sont plus élevées chez les salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. En revanche, elles sont plus faibles pour les salariés travaillant dans les secteurs du textile et habillement ou information et communication, ainsi que pour les salariés dont l'environnement de travail a été impacté par un plan de licenciement.

La promotion s'accompagne le plus souvent de la formation dans le cadre du travail, surtout s'il s'agit d'une promotion fonctionnelle. Ces salariés ont été également les plus nombreux à avoir eu un entretien professionnel avec leur supérieur hiérarchique ou un représentant des RH. Entre autres formations, ils ont majoritairement bénéficié de formations visant la prise de nouvelles responsabilités (Tableau A6). Pour autant, ils n'apparaissent pas plus enclins à se former que les salariés aux parcours les plus défavorables, qui sont plus nombreux à exprimer le souhait de se former et le manque de formation (Tableau A5).

3.2. Ni évolution, ni formation pour les salariés bloqués

Un troisième type de parcours regroupe les salariés caractérisés par la plus faible satisfaction dans l'emploi et des conditions de travail perçues les plus défavorables. Huit sur dix ont déclaré un travail pénible ou répétitif ; autant jugent leur travail insuffisamment rémunéré. Cette faible qualité de l'emploi perçue va de pair avec peu de changements et d'évolutions. Ici, seulement un salarié sur dix a connu un changement de fonction ou de poste (contre 30 % et 22 % en moyenne). Dans le même temps, une majorité d'entre eux a connu au moins une évolution négative, soit 57 % contre 45 % pour l'ensemble des salariés. C'est en raison de l'absence d'évolution positive d'une situation professionnelle perçue défavorable que nous nommons ce type de parcours « bloqué ». Plus d'un tiers de ces salariés n'ont connu aucune évolution positive en quatre ans et plus de la moitié ont déclaré au moins une évolution négative. Il s'agit principalement de salariés en milieu de carrière : plus de la moitié a dépassé la quarantaine. De manière très significative, cette catégorie se distingue par des emplois peu qualifiés, les ouvriers et employés de commerce constituant plus de la moitié des effectifs. C'est aussi dans cette catégorie que l'on retrouve massivement les personnes les moins diplômées ou sans diplôme. Si le diplôme ne semble pas influencer la probabilité d'être dans ce type de situation « toutes choses égales par ailleurs », le fait d'occuper un emploi peu qualifié apparaît comme un facteur risque significativement important. Le contexte l'est également, puisque le plan de licenciement augmente le risque d'un parcours bloqué. En revanche, la présence d'une instance représentative de personnel diminue ce risque.

Pour ces salariés aux parcours bloqués, la réalité de leur taux d'accès à la formation s'écarte le plus fortement de leur souhait exprimé de se former. En effet, moins de la moitié d'entre eux accède à une formation dans le cadre de leur travail et seulement un tiers en excluant les formations réglementaires. Or ils étaient aussi nombreux que certains salariés promus (« promotion non formalisée ») à déclarer le souhait de se former. De plus, lorsqu'ils n'ont pas suivi de formation, ce sont les plus nombreux à en ressentir le manque (60 % contre 43 % de l'ensemble). Occupant des emplois peu qualifiés, déclarant des conditions de travail les plus défavorables et des évolutions négatives, ils expriment majoritairement l'envie de changer de contenu d'activité, mais aussi de changer de métier ou trouver un autre emploi. Les perspectives de promotion ou d'augmentation salariales sont perçues comme quasi inexistantes : moins d'un salarié sur dix pense avoir des chances de promotion ou d'augmentation (contre respectivement 18 % et 30 % en moyenne). Pour ces salariés bloqués, la question de l'accès à la formation qualifiante et d'évolution professionnelle apparaît particulièrement prégnante, mais peu ou pas prise en compte par l'entreprise.

Ces salariés ont été particulièrement peu nombreux à avoir eu un entretien professionnel depuis 2015 : moins de la moitié contre deux tiers en moyenne. Si le CEP pourrait être un dispositif particulièrement profitable pour eux en raison de faibles perspectives d'évolution dans leur emploi actuel et, pour beaucoup, un bas niveau de qualification, ils sont relativement peu informés de l'existence de ce dispositif : un salarié sur cinq seulement contre un quart en moyenne.

3.3. Des attentes fortes envers la formation pour les salariés aux parcours heurtés

Un autre type de trajectoire défavorable concerne des salariés ayant connu un cumul d'évolutions professionnelles descendantes. Ici près de huit salariés sur dix ont déclaré des baisses d'autonomie, d'intérêt ou dégradation des conditions de travail, mais les baisses de responsabilité et de salaire y sont aussi beaucoup plus fréquentes. Près de neuf salariés sur dix ont connu au moins trois types d'évolutions négatives, souvent liées à un changement de poste, fonction ou unité. En raison des changements négativement perçus et une forte corrélation de ce type de parcours avec les transformations de l'entreprise, nous qualifions ces parcours de « heurtés ».

Contrairement aux salariés bloqués, il s'agit ici des salariés plutôt qualifiés : plus de la moitié est diplômée de l'enseignement supérieur, avec toutefois une sous-représentation de diplômés à bac+5. On y trouve relativement plus de seniors (l'âge médian est ici de 45 ans), de femmes, d'employés administratifs, professions intermédiaires et de cadres, en particulier issus de très grandes entreprises et du secteur information et communication. L'analyse « toutes choses égales par ailleurs », montre que les transformations survenues dans l'entreprise représentent un facteur essentiel du risque d'avoir un parcours heurté. Qu'il s'agisse d'un plan social, d'une restructuration ou réorganisation, ce sont ces transformations, plus que les caractéristiques individuelles qui influent sur les parcours de manière négative.

Bien qu'enclins à se former (ils sont les plus nombreux à exprimer le souhait de se former), à faire évoluer le contenu de leur activité ou à prendre davantage de responsabilités, ces salariés aux parcours heurtés se trouvent limités à suivre principalement des formations d'adaptation au changement (Tableau A6). Si deux tiers d'entre eux se sont formés dans le cadre du travail, seul un quart des formés accède à une formation correspondant à un souhait de progression exprimé par une large moitié d'entre eux. D'un autre côté, ces salariés sont également nombreux à vouloir changer de métier ou trouver un autre emploi. On peut expliquer cela par des changements perçus comme dommageables, une faible prise en compte de leurs aspirations professionnelles par l'entreprise, mais aussi un fort sentiment d'insécurité dans l'emploi. En effet, ces salariés déclarent le plus souvent un risque de perte d'emploi, soit plus d'un tiers contre moins d'un salarié sur cinq de l'ensemble.

Là encore, le conseil en évolution professionnelle (CEP) pourrait être un outil particulièrement pertinent pour ces salariés relativement qualifiés et âgés, dont la situation professionnelle se trouve fragilisée, à condition de pouvoir apporter des réponses adaptées. Dans l'état actuel, seuls 15 % de ces salariés se

disent informés de l'existence de ce dispositif (contre un quart des salariés pour l'ensemble). Toutefois, lorsqu'ils ont connaissance du CEP, ces derniers rencontrent plus souvent un conseiller.

Durant les trois années du suivi, seulement 55 % d'entre eux ont eu un entretien professionnel abordant des perspectives de carrière et besoins de formation, alors que c'était le cas de près de 80 % des salariés ayant eu une promotion fonctionnelle.

3.4. Quand la stabilité rime avec satisfaction

Un cinquième et dernier type de parcours observés renvoie à une situation professionnelle caractérisée par l'absence de changements professionnels et peu d'évolutions à la baisse comme à la hausse. Contrairement aux salariés « bloqués », l'absence de changements dans la situation professionnelle pour ces salariés va de pair avec l'expression d'une satisfaction relativement élevée dans leur emploi et les conditions de travail perçues plutôt favorables. Au sein de cette classe, l'âge médian est le plus élevé (47 ans). On y observe relativement peu de salariés diplômés à bac+5 et au-delà, et ceux exerçant une fonction d'encadrement, tandis que les salariés en contrat à temps partiel y sont davantage présents. Comme dans le cas précédent des parcours heurtés, le contexte de l'entreprise paraît ici déterminant. En particulier, « toutes choses égales par ailleurs », la probabilité de suivre un tel parcours que nous qualifierons d'« établi » diminue significativement lorsque l'on travaille dans une grande entreprise (500 salariés et plus) et dans un environnement affecté par des restructurations ou d'autres changements organisationnels ou technologiques.

Bénéficiant d'un environnement de travail perçu comme relativement favorable, peu ou pas affectés par des restructurations ou réorganisations, ces salariés dont la situation professionnelle paraît stable, expriment nettement moins souvent que les autres le souhait de se former. Pour autant, la majorité d'entre eux a bénéficié d'une formation. Quant aux salariés non formés, ils expriment un manque de formation moins souvent que les autres. De plus, les salariés suivant ce parcours sont les moins nombreux à exprimer les souhaits d'évolution professionnelle (prendre davantage de responsabilités, changer de métier, etc.), même si 37 % d'entre eux ont indiqué souhaiter prendre davantage de responsabilités par exemple (contre 54 % de l'ensemble) et 60 % souhaitaient faire évoluer le contenu de leur activité trois années auparavant (contre 72 % de l'ensemble). On pourrait voir dans ce type de situation une forme de « l'état d'un parcours professionnel... qui, arrivé à un certain point... n'est pas porté par un désir de progression. La préférence va au présent et à la stabilité » (Pihel, 2017, p. 22). Cependant, cela peut aussi rappeler une forme de « préférence adaptative »³, ou renvoyer à des phénomènes d'autocensure ou d'« intériorisation du probable » (Julhe, 2016). En effet, plus âgés et souvent à temps partiel, ces salariés perçoivent peu de chances de promotion. Bien que leur situation professionnelle et l'environnement de travail paraissent relativement stables, 14 % d'entre eux pensent avoir un risque de perte d'emploi. C'est moins que les salariés aux parcours les plus défavorables, mais plus que les salariés promus.

4. Conclusion

En mobilisant les premières données longitudinales de Defis, ce travail met en lumière la diversité des parcours des salariés en entreprise et explore la manière dont la formation s'articule avec les différents parcours. Ces derniers ont été appréhendés par une typologie des trajectoires, basée sur les évolutions de la situation professionnelle perçues par les salariés. Les parcours types ainsi dégagés ne sont pas figés dans le temps ni irréversibles, mais la typologie permet de saisir la diversité des situations et de mieux comprendre les processus qui les engendrent.

Dans ces processus, les facteurs organisationnels jouent souvent un rôle prépondérant. L'exemple des parcours défavorables montre combien le contexte de l'entreprise (les restructurations, l'absence d'instances représentatives de personnels) peut affecter les situations professionnelles en les fragilisant

³ Ce terme désigne « les situations dans lesquelles les personnes apprennent à "concentrer leurs désirs sur les petites choses qu'elles peuvent éventuellement atteindre, plutôt que d'aspirer vainement à ce qui est hors de portée" (Sen, 1992, p. 98) » (cf. Julhe, 2016).

ou en bloquant toute évolution positive. Le cas des salariés aux parcours « établis » rappelle aussi que la relative stabilité de leur situation professionnelle est tributaire du contexte de l'entreprise et de l'environnement de travail.

Si certains parcours professionnels décrits ici intègrent des éléments du cycle de la vie professionnelle – la promotion intervient plus souvent en début de carrière –, les évolutions négatives sont fortement liées aux transformations touchant à l'entreprise.

Au-delà de l'analyse des parcours, ce travail apporte un éclairage sur leur articulation avec l'accès à la formation en entreprise, en lien avec les aspirations des salariés. La promotion est souvent accompagnée de formation et c'est un fait connu. En revanche, ce n'est pas le fait d'être plus enclins à se former qui expliquerait ce lien entre la formation et la promotion. En effet, les salariés aux parcours défavorables, bloqués ou heurtés, aspirent autant, sinon plus à se former que les salariés promus. Dans le même temps, on observe pour eux une moindre participation aux entretiens professionnels portant sur les perspectives de carrière et de formation. Ainsi, les aspirations à se former et à évoluer en entreprise des salariés les plus vulnérables sont les moins prises en compte au sein de l'entreprise. Seroit-ce pour cela qu'ils aspirent plus souvent à évoluer en dehors de l'entreprise ou à changer de métier ? Dans tous les cas, ces salariés pourraient constituer un public à privilégier pour un conseil en évolution professionnelle (CEP), afin de leur permettre d'élaborer un projet de reconversion ou de réorientation. La création du CPF de transition professionnelle par la loi du 5 septembre 2018, en remplacement du CIF, répondra-t-elle à cet objectif ? Enfin, au-delà des dispositifs publics, les entreprises ont aussi un rôle à jouer dans la sécurisation des parcours et l'accompagnement des transitions professionnelles en lien avec les transformations qu'elles connaissent.

Références bibliographiques

- Afsa-Essafi, C. (2003). *Les modèles logit polytomiques non ordonnés : théorie et applications*. Insee, coll. « Documents de travail méthodologie statistique » (n° 301).
- Beret, P. & Dupray, A. (1998). La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance. *Formation Emploi*, 63, 61-80.
- Blasco, S., Lê, J. & Monso, O. (2009). Formation continue en entreprise et promotion sociale : mythe ou réalité ? Dans Insee, *Formations et Emploi. Édition 2009* (p. 27-42). Paris : Insee, coll. « Insee Références ».
- Charlon-Dubar, E., Dubar, C., Engrand, S., Feutrie, M., Gadrey, N. & Vermelle M.-C. (1990). Le salarié confronté à l'offre de formation. Trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d'entreprise, *Travail et Emploi*, 2(44), 19-29.
- Julhe, S. (2016). L'approche par les capacités au travail : Usages et limites d'une économie politique en terre sociologique. *Revue française de sociologie*, 57(2), 321-352.
- Marsden, D. (2009). Pour un dialogue entre économistes et sociologues sur l'emploi précaire et précarisation. Dans B. Appay, S. Jefferys (coord.), *Restructurations, précarisation, valeurs* (p. 489-503). Toulouse : Octares.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). Que font les restructurations aux parcours des salariés ? *Socioéconomie du travail*, 1(5), 99-134.
- Melnik, E. & Couprie, H. (2017). Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise. *Formation Emploi*, 137, 97-118.
- Perez, C. (2013). Changements organisationnels et déstabilisation des salariés : quels modes de rupture des contrats de travail ? *Revue française de Socioéconomie*, 12, 209-229.

- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables : Restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et Emploi*, 138, 37-38.
- Pergamit, M. & Veum, J. (1999). What is Promotion? *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 581-601.
- Pihel, L. (2017). Les « carrières immobiles » : un challenge pour le management ! Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés. *Gérer & Comprendre*, 129, 21-32.
- Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 117-134.

Annexes

Figure A1 • Plan factoriel de l'analyse des trajectoires professionnelles des salariés dans l'entreprise

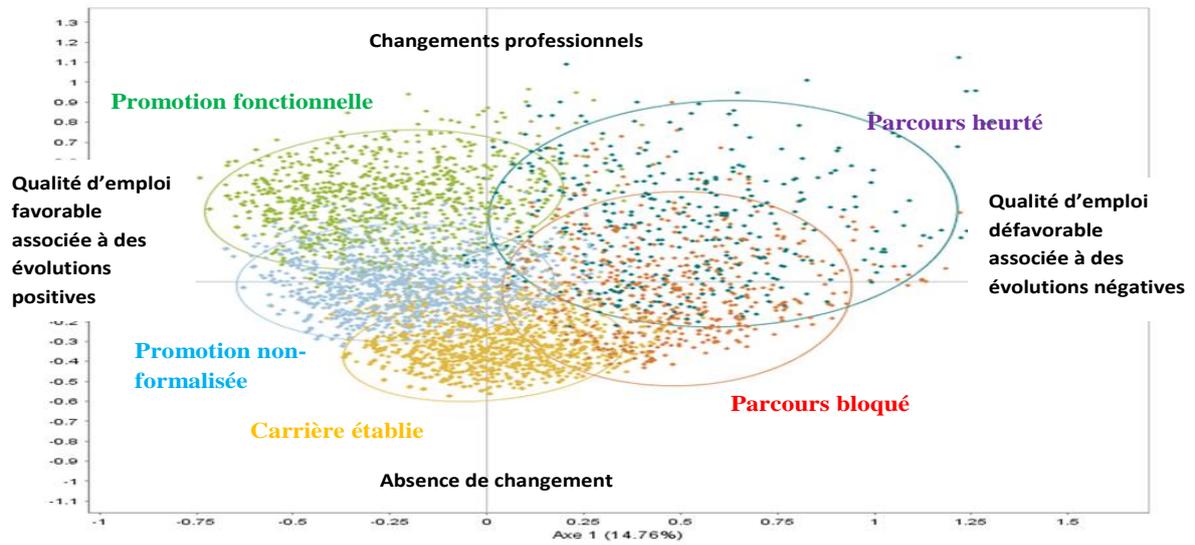


Tableau A1 • Description des types de trajectoires selon les indicateurs mobilisés dans la typologie

Variable	Promotion non formalisée	Promotion fonctionnelle	Carrière établie	Parcours bloqué	Parcours heurté	Moyenne
<i>Caractéristiques du travail et ses conditions en 2015</i>						
Rythme contraint	52	55	38	72	79	53
Travail pénible	33	29	33	77	56	39
Travail répétitif	46	37	49	80	47	48
Ennui fréquent au travail	3	5	3	38	20	9
Travail sous contrôle	18	24	19	32	33	23
Difficulté de conciliation vie pro-vie privée	20	25	15	35	56	25
<i>Qualité subjective de l'emploi (ou satisfaction) en début du suivi (2015)</i>						
Globalement satisfaits	94	89	95	29	65	83
Travail jugé assez rémunéré	46	52	60	15	38	47
Travail correspond aux qualifications	83	79	87	37	66	76
Pas de sous-utilisation des compétences	76	75	89	34	45	72
<i>Changement professionnel 2014-2017*</i>						
Changement de fonction	0	83	7	9	49	30
Changement de poste	0	64	3	11	26	22
Changement d'unité/d'établissement	0	38	6	7	27	15
<i>Évolutions professionnelles 2014-2017*</i>						
Augmentation de salaire	77	79	52	32	42	62
Plus de responsabilité	86	85	9	16	36	51
Plus d'autonomie	94	88	14	26	33	57
Conditions de travail améliorées	31	34	5	5	12	20
Travail plus intéressant	50	67	10	6	12	35
Baisse de salaire	6	8	12	15	34	12
Baisse de responsabilité	2	4	2	1	66	8
Baisse d'autonomie	4	4	5	7	84	11
Conditions de travail dégradées	27	28	15	43	78	30
Travail moins intéressant	12	11	9	19	81	17
Ensemble (% pondéré)	24	28	28	12	8	100
Effectifs	1 118	1 397	1 425	433	378	4 751

*Au moins un changement (ou une évolution) déclaré durant la période de suivi (entre 2014 et 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).

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquête 2015.

Lecture : 83 % des salariés de la classe « promotion fonctionnelle » ont déclaré au moins un changement de fonction entre 2014 et 2017.

Tableau A2 • La composition des types de trajectoires selon les variables individuelles

Variable	Promotion non formalisée	Promotion fonctionnelle	Carrière établie	Parcours bloqué	Parcours heurté	Ensemble
Age en 2013						
16 à 29 ans	15	20	5	8	8	12
30 à 39 ans (Réf.)	30	30	18	25	26	26
40 à 49 ans	37	33	43	45	37	39
50 ans et plus	19	16	34	22	29	24
Age médian	41	39	47	43	45	43
Catégorie sociale en 2013						
Cadres	21	30	24	7	26	23
Professions intermédiaires (Réf.)	28	26	26	19	36	26
Employés administratifs	11	12	11	14	19	12
Employés de commerce	8	6	7	12	6	7
Ouvriers qualifiés	22	19	25	27	12	22
Ouvriers non-qualifiés	9	7	8	21	3	9
Ancienneté en déc. 2013						
1 an ou moins	6	8	4	4	8	6
Entre 1 et 2 ans	7	8	5	3	4	6
Entre 2 et 5 ans (Réf.)	19	15	10	25	13	16
Entre 5 et 10 ans	18	20	18	13	17	18
Entre 10 et 20 ans	31	30	35	31	36	32
Supérieure à 20 ans	19	19	27	23	24	22
Ancienneté médiane (années)	10	9	13	10	12	11
Sexe						
Hommes (Réf.)	68	66	67	62	58	66
Femmes	32	34	33	38	42	34
Diplôme en 2013						
Aucun diplôme	6	7	8	15	4	8
BEPC CAP BEP	33	24	38	34	21	31
Bac	22	17	17	23	24	19
Bac+2 (Réf.)	17	23	17	15	32	20
Bac+3 bac+4	8	9	10	9	7	9
Bac+5 et +	13	20	10	5	12	13
Type de contrat en 2013						
CDI à temps plein (Réf.)	88	91	84	87	91	88
CDI à temps partiel	10	5	14	12	8	10
CDD ou intérim	2	4	1	1	1	2
Nationalité						
Français de naissance	93	92	92	89	96	92
Fonction d'encadrement en 2014-15						
Oui	36	43	26	15	34	32
Problème de santé ou handicap						
Oui	8	6	10	22	12	10
Ensemble	24	28	28	12	8	100

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).

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquête 2015.

Lecture : 16 % des salariés de la classe « promotion fonctionnelle » sont âgés de 50 ans et plus en décembre 2013.

Tableau A3 • Les types de trajectoires selon les caractéristiques de l'entreprise

Variable	Promotion non-formalisée	Promotion fonctionnelle	Carrière établie	Parcours bloqué	Parcours heurté	Ensemble
<i>Taille</i>						
10-19 salariés (Réf.)	11	6	15	12	8	11
20-49 salariés	19	14	17	16	12	16
50-249 salariés	24	19	23	23	21	22
250-499 salariés	5	8	8	11	12	8
500-1999 salariés	19	19	14	14	11	17
2000 salariés et plus	21	34	23	25	36	27
<i>Secteur</i>						
Chimie pharmacie plastique, électricité, eau	7	8	5	8	4	7
Industries alimentaires, boisson, tabac	5	5	4	6	2	4
Textile, habillement, bois, meubles, papier-carton, imprimerie	2	3	3	4	2	3
Métallurgie, machines, automobile, transport, réparation	15	18	13	11	15	15
Construction	9	6	7	9	6	7
Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles (Réf.)	20	14	16	22	15	17
Transports et entreposage	8	8	12	10	11	10
Hébergement et restauration	4	2	3	2	4	3
Information et communication	4	5	7	3	12	6
Activités financières, assurance, immobilières	6	11	7	5	9	8
Activités scientifiques et techniques	7	8	6	2	6	7
Services administratifs et de soutien	7	5	9	10	7	7
Enseignement, santé action sociale, autres	7	5	7	8	8	7
<i>L'entreprise intervient sur le marché...</i>						
Local ou régional	84	84	83	85	86	84
National	66*	79	67	70	75	71
International	42	44	55	48	56	48
<i>Structure de l'entreprise</i>						
Appartient à un groupe	65	77	63	65	75	68
Mono-établissement	40	34	46	45	37	40
Ensemble	24	28	28	12	8	100

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).

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquête 2015.

Lecture : 34 % des salariés de la trajectoire « Promotion fonctionnelle » sont salariés d'une entreprise de 2000 salariés et plus.

Tableau A4 • Effets moyens des différentes caractéristiques sur la probabilité de suivre un parcours en entreprise

Variable	Écart moyen				
	Promotion non formalisée	Promotion fonctionnelle	Carrière établie	Parcours bloqué	Parcours heurté
Age	-0.3*	-0.9 %***	+0.09***	ns	ns
Probabilité à					
A 20 ans	23 %	63 %	8 %	ns	ns
A 30 ans	27 %	40 %	17 %	ns	ns
A 40 ans	24 %	26 %	26 %	ns	ns
A 50 ans	21 %	21 %	36 %	ns	ns
Situation familiale					
Homme en couple avec enfant	Ref.(27 %)	Ref. (21 %)	Ref.(28 %)	Ref.(17 %)	Ref.(11 %)
Homme en couple sans enfant	ns	ns	ns	ns	ns
Homme célibataire avec enfant	ns	-9 %*	ns	+10 %*	ns
Homme célibataire sans enfant	ns	-8 %***	ns	+9 %***	ns
Femme en couple avec enfant	ns	ns	ns	ns	ns
Femme en couple sans enfant	ns	ns	ns	ns	ns
Femme célibataire avec enfant	ns	ns	ns	ns	ns
Nationalité à la naissance					
Pas français de naissance	Ref.(27 %)	Ref.(24 %)	Ref.(30 %)	Ref.(13 %)	Ref.(6 %)
Français de naissance	ns	ns	ns	ns	ns
Diplôme le plus élevé					
Pas diplômé du supérieur	Ref.(27 %)	Ref.(24 %)	Ref.(31 %)	Ref.(10 %)	Ref.(8 %)
Diplômé du supérieur	ns	ns	ns	ns	ns
Contrat en décembre 2013					
CDI temp plein	Ref.(25 %)	Ref.(26 %)	Ref.(28 %)	Ref.(12 %)	Ref.(9 %)
CDI temp partiel	ns	-14 %***	+15 %***	ns	ns
CDD	ns	ns	ns	ns	ns
Intérim	ns	ns	ns	ns	ns
Apprentissage ou professionnalisation	+38 %***	ns	ns	ns	ns
NSP	ns	ns	ns	ns	ns
Catégorie socioprofessionnelle de l'emploi					
Cadre	Ref.(27 %)	Ref.(31 %)	Ref.(31 %)	Ref.(4 %)	Ref.(8 %)
Profession intermédiaire	ns	-6 %*	ns	+4 %**	ns
Employé administratif	ns	-11 %**	ns	+11 %***	ns
Employé de commerce	ns	ns	ns	+17 %***	ns
Ouvrier qualifié	ns	ns	ns	+11 %***	ns
Ouvrier non qualifié	ns	-9 %*	-8 %**	+24 %***	-5 %**
Ancienneté	Ref.(20 %)	Ref.(27 %)	Ref.(30 %)	Ref.(7 %)	Ref.(15 %)
1 an ou moins	ns	ns	ns	ns	ns
1 à 2ans	+8 %*	ns	ns	+9 %**	ns
2 à 5 ans	ns	ns	ns	ns	ns
5 à 10 ans	ns	ns	ns	ns	ns
10 à 20 ans	ns	ns	ns	ns	ns
Plus de 20ans	ns	ns	ns	ns	-8 %*
Taille d'entreprise					
10 à 20 salariés	Ref.(28 %)	Ref.(17 %)	Ref.(38 %)	Ref.(9 %)	Ref.(8 %)
20 à 50 salariés	ns	ns	ns	ns	ns
50 à 249 salariés	ns	ns	ns	ns	ns
250 à 500 salariés	-9 %*	ns	ns	ns	ns
500 à 2000 salariés	ns	+13 %***	-12 %**	ns	ns
2000 salariés et plus	ns	+14 %***	-9 %*	ns	ns
Restructuration d'entreprise					
Pas de restructuration	Ref.(25 %)	Ref.(25 %)	Ref.(33 %)	Ref.(10 %)	Ref.(7 %)
Restructuration sans plan de licenciement	ns	ns	-15 %***	ns	+6 %***
Restructuration avec plan de licenciement	-10 %***	-9 %***	-9 %**	+12 %**	+17 %***
Débat autour de la formation professionnelle dans l'entreprise					
Pas de débat	Ref.(25 %)	Ref.(24 %)	Ref.(34 %)	Ref.(9 %)	Ref.(8 %)

Débat	ns	ns	-8 %***	ns	ns
Instance représentative des salariés					
Pas d'instance	Ref.(23 %)	Ref.(23 %)	Ref.(27 %)	Ref.(18 %)	Ref.(9 %)
Instance	ns	ns	ns	-8 %**	ns
Secteur d'activité					
Commerce	Ref.(30 %)	Ref.(21 %)	Ref.(30 %)	Ref.(12 %)	Ref.(7 %)
Textile, habillement...	-10 %**	+14 %**	ns	ns	ns
Chimie, pharmaceutiques	ns	ns	ns	ns	ns
Métallurgie, automobile...	ns	+11 %**	ns	ns	ns
Construction	ns	ns	ns	ns	ns
Industrie alimentaire...	ns	+11 %*	ns	ns	ns
Transports	ns	ns	ns	ns	ns
Hébergement et restauration	ns	ns	ns	-7 %**	ns
Information et communication	-8 %*	ns	ns	ns	+6 %*
Activité financière, assurance, immobilière	ns	ns	ns	ns	ns
Activité scientifique et technique	ns	ns	ns	ns	ns
Service administratif (intérim)	ns	ns	ns	ns	ns
Enseignement, santé action sociale	ns	ns	ns	ns	ns
Répartition (% pondéré)	23	28	28	12	9
Effectifs	1 096	1 418	1 418	439	380

Note : Les écarts moyens sont significatifs au seuil de ***1 %, **5 %, *10 %. Les résultats de l'analyse sont présentés sous la forme des effets marginaux calculés comme la moyenne des variations individuelles dues à la seule variation de la modalité d'intérêt (Afsa-Essafi, 2003).

Lecture : la probabilité moyenne de suivre un parcours de promotion fonctionnel est de 35 % pour les cadres. Elle est inférieure de 13 % chez les ouvriers non-qualifiés.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16 à 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).

Tableau A5 • Les parcours des salariés dans l'entreprise et les formations suivies entre 2014 et 2017

Types de parcours	% des salariés	% souhaitaient se former dans les 5 années à venir	% formés dans le cadre du travail	% formés au moins une FPC non réglementaire	% DIF/CPF	% ayant participé à un EP*	% informés du CEP
Promotion fonctionnelle	28	74	81	72	20	79	28
Promotion non formalisée	24	70	70	61	16	68	30
Carrière établie	28	57	59	50	12	61	21
Parcours bloqué	12	70	48	37	7	48	20
Parcours heurté	8	77	66	57	11	55	15
Ensemble	100	68	67	58	15	66	25

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013, toujours dans l'entreprise répondante à la date de la 3^{ème} vague de l'enquête, soit en 2017. Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquête 2015.

Lecture : 70 % des salariés ayant connu un parcours bloqué ont exprimé en 2015 le souhait de se former et 48 % ont suivi au moins une formation dans le cadre du travail entre 2014 et 2017.

*Note : le pourcentage des salariés ayant participé à un entretien professionnel (EP) désigne la part des salariés pour lesquels cet entretien a porté sur les questions relatives à la formation ou les perspectives de carrière (soit l'EP au sens de la loi de 5 mars 2014).

Tableau A6 • Les types de parcours et les objectifs des formations suivies par les salariés

<i>Au moins une formation suivie avait pour but...</i>	Promotion non formalisée	Promotion fonctionnelle	Carrière établie	Parcours bloqué	Parcours heurté	Ensemble des salariés formés (%)
Être plus efficace dans son travail	86	87	81	67	74	82
Accompagner un changement dans son activité	55	67	42	36	53	54
Prendre davantage de responsabilité	53	58	23	22	27	42
Changer de métier ou de profession	13	25	7	13	17	16
Éviter de perdre son emploi	16	12	14	13	9	13
Mieux connaître son environnement de travail	73	75	67	57	66	70
Renforcer l'esprit d'équipe	46	53	39	21	33	43
Trouver un emploi ou créer une entreprise	7	5	4	8	11	6

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus âgés de 16-65 ans en 2013, formés entre 2014 et 2017 et toujours dans l'entreprise répondante de Defis à la date de la 3^{ème} vague de l'enquête (en 2017). Source : France compétences-Céreq, Defis 2015-2017.

Lecture : 58 % des salariés formés suivant un parcours « promotion fonctionnelle » ont suivi au moins une formation pour être plus efficace au travail.

Le non-recours à la formation : premiers éléments d'identification de profils de non-accédant-e-s

*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 ce texte¹, 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. Nous nous inspirons 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 prétendre* » (Warin, 2010, p. 6). 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 » ne peut-elle caractériser des personnes qui n'en sont pas forcément les plus éloignées ? Ne peut-il aussi exister d'autres déterminants au non-accès que les déterminants classiques déjà identifiés ? Nous cherchons à savoir si les non-accédant-e-s à la formation sont le décalque, la figure inversée en quelque sorte, des accédant-e-s, ou si certains types relèvent de logiques que l'analyse des inégalités d'accès aurait laissées dans l'ombre.

1. Qui sont les non-accédant-e-s à la formation ?

1.1. L'envers des accédant-e-s

L'enquête Defis ne permet pas de repérer de manière précise les trois différentes situations de non-recours. En effet, si elle permet de bien appréhender les modes d'information sur la formation des salariés, ce n'est pas le cas pour identifier les situations de « non-connaissance ». Mais le pourrait-elle ? Est-il possible, sans biaiser les réponses, d'interroger par questionnaire sur un sujet que les enquêté-e-s ne connaissent pas ? Elle offre cependant l'occasion d'approcher le non-accès à la formation. Tels que nous les avons appréhendé-e-s, les non-accédant-e-s salarié-e-s du secteur privé marchand 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 59 % des salariés de Defis³.

Lorsque l'on cherche à décrire les particularités des non-accédant-e-s par rapport aux accédant-e-s, on se rend compte rapidement qu'elles sont conformes aux résultats que les analyses des inégalités d'accès à la formation ont produit depuis plusieurs décennies.

* CERLIS (UMR 8070), Université de Paris.

¹ Une première version courte de ce texte a paru sous le titre « Le non-accès à la formation : quels profils ? » dans Carloni, Lambert & Marion-Vernoux (2019).

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

³ Soit 8 743 individus auxquels nous avons soustrait les personnes qui bénéficiaient d'un contrat en alternance et les personnes dont les réponses sur le fait d'avoir ou non suivi des formations présentaient des contradictions (ou des données manquantes) et les membres de la fonction publique. Au final, dans l'ensemble des résultats présentés ici, les pourcentages comme la classification ascendante hiérarchique, la population des non-accédant-e-s s'élève à 8 599 individus.

Les femmes sont plus souvent non-accédantes (61 % d'entre elles n'ont pas eu accès à la formation contre 58 % des hommes), c'est également le cas des plus jeunes (15-24 ans : 65 %⁴), des plus âgé-e-s (55 ans et plus : 74 %) ainsi que des manœuvres ou ouvrier-e-s spécialisé-e-s (71 %), des ouvrier-e-s qualifié-e-s, hautement qualifié-e-s ou technicien-ne-s d'atelier (67 %), des employé-e-s de bureau (64 %), mais également des directeur-trice-s ou de leurs adjoint-e-s (62 %).

Le non-accès varie significativement avec l'origine sociale. Celles et ceux qui sont issus d'une famille populaire (60 %)⁵ ou de parents avec un statut d'indépendant (64 %), ou avec un parent dans chacune de ces catégories (65 %) sont plus souvent concernés. C'est plus souvent le cas quand ils et elles ne vivent pas en couple, 60 % des hommes et 64 % des femmes qui ne vivent pas en couple sont non-accédant-e-s. Chez celles et ceux qui vivent en couple, le non-accès est plus fréquent quand leur conjoint-e n'est pas en emploi (dans 67 % des cas *versus* 56 % des cas si le ou la conjoint-e est en emploi). Il s'observe également plus souvent quand ils et elles sont membres d'une famille populaire homogame (63 %), n'ont pas d'enfant à charge (62 %) mais aussi pour les femmes quand elles ont un ou des enfants âgés de plus de 7 ans (63 %). Les hommes sont plus souvent non-accédants lorsqu'ils n'ont pas vécu d'événement personnel important (problème de santé, naissance, mariage, divorce...) (60 %) alors que les femmes, au contraire, sont plus souvent non-accédantes lorsqu'elles ont vécu ce type d'événement (63 %).

Conformément aux travaux sur les inégalités d'accès à la formation, les salarié-e-s d'une petite entreprise sont plus souvent non-accédant-e-s (3-9 salariés : 73 % ; 10-49 salariés : 70 %) ; de même que celles et ceux travaillant dans la construction (68 %) ou dans les services (61 %) (surtout pour les femmes, 63 %). Certaines professions paraissent plus défavorables à l'accès à la formation. Les salarié-e-s occupant une fonction de « gardiennage, nettoyage, entretien ménager » (85 %), ou de « secrétariat, saisie, accueil » (65 %), ou de « production, chantier, exploitation » (62 %), ou encore de « manutention, magasinage, logistique » (62 %) sont plus souvent non-accédant-e-s que les autres salarié-e-s.

Et enfin, le statut d'emploi est lui aussi un élément qui paraît déterminant dans le non-accès à la formation. Les salarié-e-s sont plus souvent non-accédant-e-s lorsqu'ils sont en CDI et temps partiel non choisi (78 %), en CDD et à temps partiel demandé (76 %), en CDI et à temps partiel demandé (74 %), en CDD et à temps partiel non choisi (73 %), et en travail temporaire (65 %) que lorsqu'ils sont en CDI à temps complet (56 %).

Ces données ne sont pas très surprenantes. Elles sont conformes à ce qu'ont montré de nombreux travaux depuis les années 1970⁶ et confirment que nous avons bien affaire au constat inverse des analyses de l'accès à la formation⁷. Mais ceci ne permet pas de déterminer quels sont les différents profils des non-accédant-e-s et de répondre à la question de savoir s'il en existe qui échappent à ces caractéristiques générales.

1.2. Les demandes de formation des non-accédant-e-s

Une partie des non-accédant-e-s à la formation ont exprimé un souhait de formation. C'est le cas de 11 % des personnes identifiées. Elles ont affirmé avoir fait une demande de formation dans les douze derniers mois ayant précédé l'enquête (ou dans les douze derniers mois avant qu'elles n'aient quitté leur entreprise). Mais pour autant, les 89 % restant n'aspiraient pas forcément à une formation. 37 % des personnes non-accédantes n'ont pas fait de demande de formation car elles pensaient ne pas pouvoir le faire et 52 % ne l'ont pas fait alors qu'elles estimaient en avoir la possibilité. On touche ici une des limites de l'enquête Defis pour appréhender le non-recours. En effet, cette enquête, centrée sur les pratiques de formation, n'offre pas d'indication sur la nature des formations demandées et non

⁴ Pour interpréter ce pourcentage ainsi que les suivants de cette section, on peut les rapporter au taux de 59 % de non-accédant-e-s dans la population globale. Ainsi, 65 % des jeunes de 15-24 sont non-accédant-e-s contre 59 % de l'ensemble de la population.

⁵ Il n'y a qu'un point de pourcentage d'écart avec l'ensemble car cette catégorie représente la moitié des non-accédant-e-s.

⁶ Comme par exemple Fritsch (1971) ; de Montlibert (1973) ; Dubar (1977) ; Baudelot & Establet (1982).

⁷ Comme par exemple le constat dressé par Guillemot & Melnik-Olive (2018) ou, plus généralement, dans les différentes éditions de *Quand la formation continue* (pour la dernière en date : Lambert & Marion-Vernoux (2014)).

obtenues⁸. De même, elle ne renseigne que les objectifs de ceux qui ont pu faire une demande de formation. Elle fournit cependant quelques informations sur les raisons de la non-participation à la formation. Ainsi, parmi celles et ceux qui en ont demandé une, 36 % n'y ont pas eu accès car la formation a été annulée ou différée, 30 % ne savent pas pourquoi, 11 % parce que l'entreprise a refusé que le salarié s'absente, 9 % parce que le financement a été refusé, et 7 % parce que son emploi du temps professionnel était trop chargé. Mais les raisons pour lesquelles près de 4 non-accédant-e-s sur 10 ont considéré qu'ils ne pouvaient pas demander de formation ne sont pas connues. De même, l'enquête donne moins d'indications sur les formations demandées et non obtenues que sur les formations obtenues (qui peuvent d'ailleurs ne pas avoir été demandées). On peut cependant ajouter à ce premier constat que, parmi l'ensemble des non-accédant-e-s, 39 % des salarié-e-s enquêté-e-s ont affirmé ne pas souhaiter se former dans les cinq années à venir (ou dans les cinq années à venir lorsqu'elles étaient encore dans leur entreprise). Si l'on combine ces deux variables, on obtient un taux de 38 % qui n'ont pas demandé de formation et qui n'ont pas affirmé souhaiter se former dans les cinq ans.

La lecture de ces pourcentages pourrait conduire à penser que le nonaccès à la formation saisi par Defis est plutôt conforme à la typologie en trois catégories définies par l'Odenore⁹. Cependant, les catégories ne se recouvrent qu'imparfaitement. Dans l'enquête Defis, la « non-réception » est relativement facile à identifier. Parmi celles et ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation, elle concerne les personnes qui en ont demandé une et ne l'ont pas obtenue. Les deux autres catégories sont plus difficiles à discerner. On peut bien sûr considérer que la « non-demande » s'applique tout simplement aux cas des personnes qui n'ont fait aucune demande de formation. Mais on assimile ainsi celles qui ne l'ont pas fait parce qu'elles n'en voyaient pas l'intérêt à celles qui ont considéré ne pas pouvoir le faire, comme à celles qui en ignoraient la possibilité. De plus, on peut supposer qu'une partie de ces « non-demandes » relève en fait d'une « non-réception » dans les cas où le refus de l'accès à la formation a été énoncé avant même qu'une demande formelle ait été déposée. L'enquête Defis ne permet pas non plus de distinguer les cas de « non-connaissance ». Il n'est pas exclu que parmi les personnes qui ont déclaré que l'accès à la formation leur était impossible, certaines méconnaissent leurs droits mais le questionnaire ne permet pas de l'établir.

2. Les non-accédant-e-s, des profils diversifiés

Pour connaître les profils des non-accédant-e-s salarié-e-s du secteur privé marchand, nous avons procédé à une analyse en composantes multiples suivie d'une classification ascendante des données de la vague 1 de Defis. Nous avons cherché à appréhender leur rapport à la formation en mobilisant 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 dans leur entreprise ? Quelle est leur fonction principale en décembre 2013 (leur statut d'emploi, leur temps de travail) ? Comment jugent-ils cet emploi, le trouvent-ils intéressant, pénible, correspond-il à leur qualification, utilisent-ils pleinement leurs compétences, pensent-ils que certaines compétences leur manquent, sont-ils satisfaits de leur rémunération, risquent-ils de perdre leur emploi, pensent-ils avoir des chances de promotion, d'augmentation ? Nous avons également mobilisé un ensemble 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 propres à l'enquête Defis qui décrivent la politique de formation de

⁸ Précisons toutefois que Defis permet d'identifier les demandes de congé individuel de formation (CIF), elles concernent 4,6 % des enquêté-e-s de Defis au cours des 12 derniers mois, soit 2 % pour les non-accédant-e-s et 8,4 % pour les accédant-e-s (soit celles et ceux qui ont suivi une formation mais pas forcément le CIF demandé).

⁹ Odénore (2010), cité par Warin (2010).

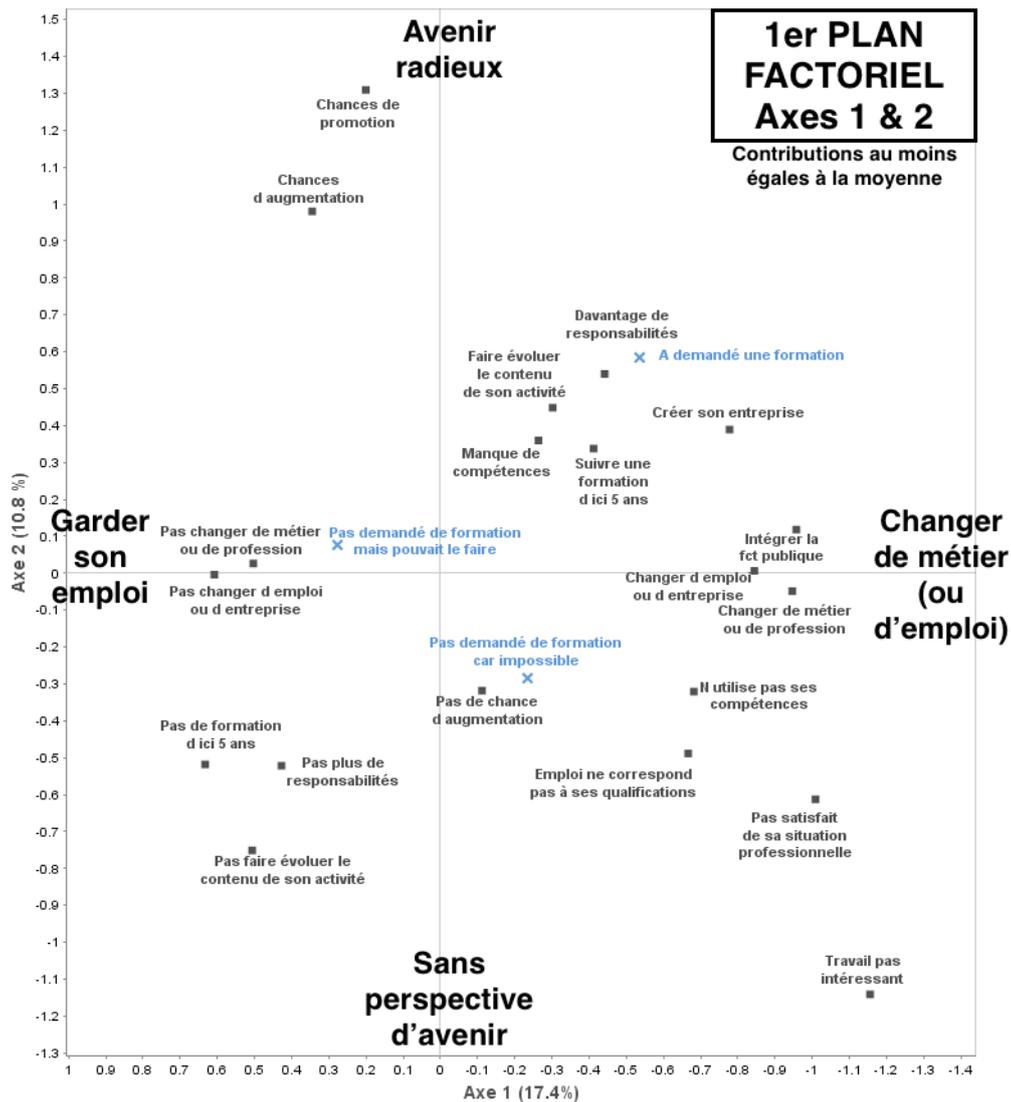
l'entreprise et qui sont le résultat de l'interrogation de la direction : taux de participation financière, pratiques d'analyse des besoins de formation, types de formation, présence d'un service formation, existence d'un dialogue social autour de la formation¹⁰.

2.1. Des rapports à l'emploi et à l'avenir structurants et divergents

Telle qu'on peut la voir dans le graphique 1, l'analyse factorielle fait apparaître une première dimension importante : le fait de vouloir ou non changer d'emploi. À l'Est, parmi les questions qui ont le plus d'influence, apparaissent sur l'axe des abscisses, les modalités de réponse par lesquelles les enquêté·e·s manifestent une volonté de changer d'emploi, d'entreprise, de métier ou de profession. À l'Ouest, on trouve à l'inverse les modalités par lesquelles les enquêté·e·s ont manifesté une volonté de garder leur emploi ou leur profession. Tout au Nord, sur l'axe des ordonnées, ce sont les modalités qui signifient une confiance dans l'avenir, car les enquêté·e·s ont affirmé avoir de bonnes chances de promotion et d'augmentation. Un peu plus bas, au milieu de la moitié Nord, les personnes veulent davantage de responsabilités, voir changer le contenu de leur activité et souhaitent suivre une formation dans les cinq années à venir. Au Sud-Est, on trouve les modalités de réponse qui signifient une absence de satisfaction au travail. Celles qui apparaissent un peu plus au Nord 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. Au Sud-Ouest, 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 Sud du graphique rassemble les enquêté·e·s 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.

¹⁰ Au total, les analyses qui suivent mobilisent 133 variables, dont 19 variables actives regroupant 39 modalités. Toutes les variables actives sont dichotomiques sauf la variable sur la demande passée de formation qui comporte trois modalités de réponse. À ces variables, nous avons ajouté 114 variables illustratives.

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



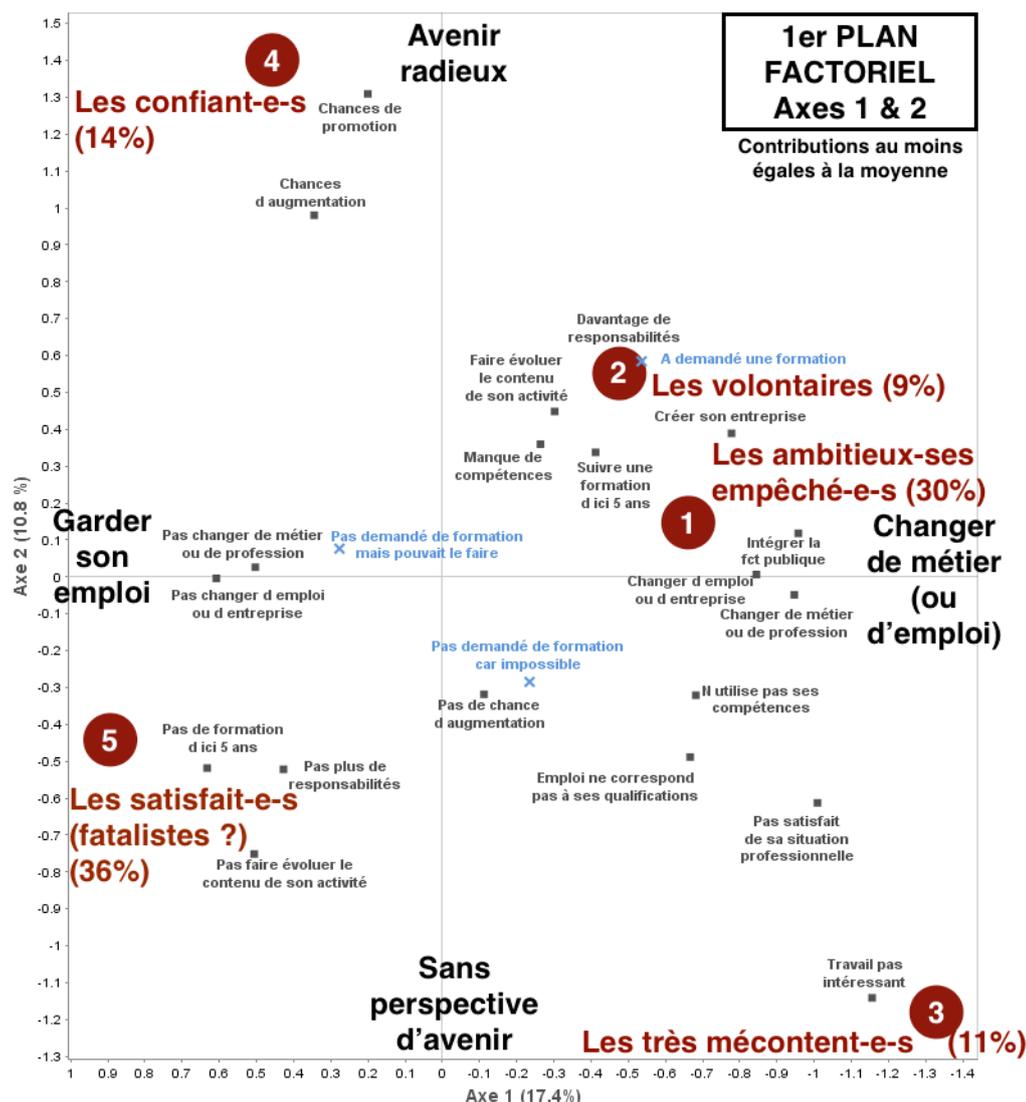
Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 2015.

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.

Nous avons ajouté les réponses à une question qui nous intéresse tout particulièrement : « Avez-vous demandé une formation » ? À l'Est du plan factoriel les enquêté-e-s ont soit demandé une formation, soit ne l'ont pas fait parce qu'ils jugeaient cette démarche impossible, alors qu'à l'Ouest ils ne l'ont pas fait, tout en pensant en avoir la possibilité.

Après avoir présenté les résultats de l'analyse factorielle, on peut placer sur le graphique 2 les cinq groupes que la classification a mis à jour. Ces cinq classes se répartissent en deux grandes catégories, celle qui regroupe les classes de personnes qui ont souhaité changer d'emploi ou de métier (à l'Est) et celle qui regroupe les classes qui ont considéré vouloir conserver leur emploi (à l'Ouest). Des deux côtés de l'axe des ordonnées, on trouve des classes qui n'affirment pas de perspective d'avenir (au Sud) et des classes qui ont confiance en leur avenir (au Nord).

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



Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 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.

2.2. Des non-accédant-e-s en quête de changement

Parmi les cinq types que la classification a fait apparaître, trois relèvent de profils qui souhaitent faire évoluer leur situation. Ils sont tous positionnés à l'Est et font partie de ceux qui, soit ont demandé une formation mais ne l'ont pas obtenue, soit ne l'ont pas fait car ils jugeaient l'accès à la formation impossible et dans ce cas ils s'affirment comme insatisfaits. Deux de ces trois classes semblent encore croire en leur avenir professionnel. Passons en revue les caractéristiques de ces trois classes.

2.2.1. Les « Ambitieux-ses empêché-e-s »

Les « Ambitieux-ses empêché-e-s » (Classe 1 : 30 % des non-accédant-e-s) 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 (70 % *versus* 49 % pour l'ensemble des non-accédant-e-s). Ils font partie de ceux qui souhaitent le plus se former dans les cinq prochaines années

(83 % vs 61 %). Avec ceux de la classe 2, ils font partie des classes pour lesquelles les enquêté-e-s ont été les plus nombreux à penser qu'ils ne pouvaient pas demander une formation (51 % vs 37 %). En ce sens, nous les avons considérés comme empêchés. Pour autant, la totalité d'entre eux a considéré que leur travail est intéressant ou était intéressant lorsqu'ils ne sont plus dans l'entreprise de l'enquête. Ces Ambitieux-ses empêché-e-s sont plus souvent que ceux des autres classes¹¹ des employé-e-s (38 % vs 31 %), des personnes qui sont au chômage au moment de l'enquête (12 % vs 8 %). Lorsqu'elles sont interrogées sur leur avenir, les personnes de cette classe affirment plus que celles des autres classes (sauf la 3e) qu'elles risquent de perdre leur emploi (32 % vs 23 %) et moins souvent qu'elles ont des chances d'avoir une promotion (2 % vs 15 %) ou une augmentation de salaire (13 % vs 25 %). C'est probablement ce qui les conduit à souhaiter trouver un autre emploi ou changer d'entreprise (78 % vs 42 %). Elles travaillent plus souvent dans des entreprises de petite taille (25 % dans une entreprise de 3 à 9 salariés et 30 % dans une entreprise de 10 à 49 salariés contre respectivement 20 % et 28 % pour l'ensemble) qui ont une faible dépense de formation, elles sont plus souvent dans le secteur des services (70 % vs 64 %), plus souvent des femmes (45 % vs 40 %)¹² et des jeunes (14 % vs 10 %).

2.2.2. Les « Volontaires »

Les « Volontaires » (Classe 2 : 9 % des non-accédant-e-s) croient en la formation et souhaitent en suivre une dans les cinq années à venir (88 % *versus* 61 % pour l'ensemble des non-accédant-e-s). Leur ambition passe par la formation. Tous ont demandé une formation, mais sans y avoir eu accès et semblent le regretter car ils pensent que certaines compétences leur manquent (72 % vs 47 %). Ils sont nombreux à souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité (78 % vs 63 %) mais leur travail dans l'entreprise de l'enquête leur apparaît intéressant (96 % vs 88 %). S'ils n'ont pas eu accès à la formation qu'ils ont demandée, c'est en raison du fait qu'elle a été annulée ou différée (32 %) ou que l'entreprise a refusé leur absence (13 %) ou que le financement n'a pas été obtenu (9 %). 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. En effet, ils sont plus souvent des cadres (25 % vs 13 %) ou des agents de maîtrise (12 % vs 7 %) ou encore des techniciens (11 % vs 6 %), plus souvent que dans les autres classes titulaires d'un bac+5 (15 % vs 8 %). Ils évoluent davantage en contrat à durée indéterminée à temps complet (79 % vs 73 %), dans les grandes entreprises de plus de 500 salariés (43 % vs 29 %) ou de plus de 50 salariés (31 % vs 24 %) où l'accès à la formation est beaucoup plus développé, où les salariés sont mieux représentés, où un service est plus souvent dédié exclusivement à la formation (59 % vs 41 %) et où l'entreprise élabore un plan de formation soit à partir des priorités qu'elle a préalablement définies (81 % vs 60 %), soit à partir d'un recueil des besoins auprès des salariés (76 % vs 54 %) ou auprès de l'encadrement (76 % vs 55 %). Un temps est d'ailleurs consacré au recueil des besoins de formation pendant les entretiens professionnels entre les salariés et leur hiérarchie (89 % vs 75 %). De plus, ce sont aussi des entreprises dans lesquelles existe une incitation salariale fondée sur la performance collective (71 % vs 57 %) ou individuelle (68 % vs 54 %). Enfin, les personnes de la classe 2 font partie de celles qui ont le plus bénéficié de formation depuis la fin de leurs études (67 % vs 58 %) et pour une bonne part d'entre elles, cette formation visait à les rendre plus efficaces dans leur travail (85 % vs 76 %).

2.2.3. Les « Très mécontent-e-s »

Pour les « Très mécontent-e-s » (Classe 3 : 11 % des non-accédant-e-s) rien ne va dans leur entreprise. Pour la quasi-totalité de ces individus, leur travail est inintéressant (99,6 % *versus* 12,2 % pour l'ensemble des non-accédant-e-s), il ne correspond pas à leur qualification (74 % vs 28 %), ne leur permet pas d'utiliser pleinement leurs compétences (75 % vs 32 %) et il est pénible (67 % vs 44 %). De plus, ils jugent leur paie insuffisante (70 % vs 55 %) et caressent moins souvent l'espoir d'obtenir une augmentation de salaire (8 % vs 24 %). Si bien qu'ils sont globalement insatisfaits de leur situation professionnelle (77 % vs 24 %) et souhaitent changer de métier ou de profession (75 % vs 35 %),

¹¹ Les modalités des variables illustratives dont nous présentons les taux pour décrire chacune des classes sont celles que la classification ascendante hiérarchique a définies comme caractéristiques de la classe et auxquelles elle a attribué les plus fortes valeurs tests.

¹² 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 des non-accédants (60 %) et de l'ensemble de la population de l'enquête Defis (61 %).

trouver un autre emploi ou changer d'entreprise (75 % vs 42 %) en intégrant la fonction publique (46 % vs 25 %) ou en créant leur entreprise (27 % vs 19 %). Ils sont nombreux à estimer risquer de perdre leur emploi (34 % vs 23 %). Ce sont des personnes qui ont, davantage que les autres, vécu un événement personnel récent (41 % vs 28 %). Par rapport aux individus des autres classes, ce sont aussi plus souvent des jeunes (moins de 25 ans : 16 % vs 10 % ; de 25 à 34 ans : 28 % vs 21 %), des femmes (48 % vs 40 %). Ils travaillent plus souvent à temps partiel (31 % vs 18 %), sans l'avoir choisi (10 % vs 4 %), dans de grandes entreprises (500 salariés et plus : 38 % vs 29 % ; 50 à 499 salariés : 30 % vs 24 %) qui dépensent pour la formation entre 2 et 4 % de leur masse salariale (41 % vs 32 %) 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 (35 % vs 25 %) et sont plus souvent au chômage (13 % vs 8 %).

2.3. Des non-accédant-e-s désintéressé-e-s par la formation

Les deux classes qui n'attendent pas un changement de leur situation professionnelle sont très disparates. On y trouve une classe de personnes momentanément peu intéressées par la formation mais qui font preuve d'une grande confiance en l'avenir et une autre classe qui se satisfait simplement de sa situation.

2.3.1. Les « Confiant-e-s »

Les « Confiant-e-s » (Classe 4 : 14 % des non-accédant-e-s) pensent être promis-es à un avenir radieux. Ils estiment avoir de bonnes chances d'augmentation (88 % *versus* 24 % pour l'ensemble des non-accédant-e-s) et de promotion (88 % vs 15 %). Ils souhaitent faire évoluer le contenu de leur activité (79 % vs 63 %) et prendre davantage de responsabilités (73 % vs 49 %). Pour autant, ils ont plus rarement fait des demandes de formation (8 % vs 11 %), 64 % n'en ont pas demandé alors qu'ils considéreraient en avoir la possibilité (vs 52 %). Ils ne souhaitent pas changer de métier ou de profession (80 % vs 65 %), ni même d'emploi ou d'entreprise (78 % vs 58 %). D'ailleurs, ils considèrent que leur emploi correspond à leur qualification (85 % vs 72 %). Par rapport aux individus des autres classes, ce sont plus souvent des hommes (74 % vs 60 %), ils vivent plus souvent dans un couple homogame composé de cadres et/ou de professions intermédiaires (12 % vs 6 %) et ont moins souvent que dans les autres classes vécu un événement personnel important (22 % vs 28 %) et ont plus souvent des enfants de moins de 7 ans (25 % vs 20 %). Ils sont plus souvent cadres (18 % vs 13 %), en contrat à durée indéterminée à temps complet (81 % vs 73 %). Ils sont beaucoup plus jeunes que ceux de la classe 5 (25 à 34 ans : 26 % vs 12 % dans la classe 5 et vs 21 % des non-accédant-e-s) et avec ceux de la classe 2 ce sont ceux qui sont le plus souvent dans la force de l'âge (35 à 44 ans : 30 % vs 34 % dans la classe 2 et 25 % des non-accédant-e-s). Comme pour les personnes regroupées dans la classe 2, leurs entreprises consacrent à la formation un budget largement supérieur à l'obligation légale (dépense de plus de 4 % : 14 % vs 10 %) mais contrairement à la classe 2, elles affirment plus souvent accorder toujours des augmentations ou des promotions à l'issue des formations (5 % vs 1 % dans la classe 2 et 2 % pour l'ensemble).

2.3.2. Les « Satisfait-e-s »

La cinquième classe est celle qui regroupe la part la plus importante de la population (Classe 5 : 36 % des non-accédant-e-s). Les « Satisfait-e-s » jugent que leur travail est intéressant (98 %)¹³, que leur emploi correspond à leur qualification (83 % vs 72 % pour l'ensemble des non-accédant-e-s), qu'ils sont assez payés (56 % vs 45 %). Ils jugent plus souvent que leur emploi n'est pas pénible (65 % vs 56 %). Les individus de cette classe sont globalement satisfaits de leur situation (93 % vs 75 %). Ils veulent la conserver et n'envisagent pas de faire évoluer le contenu de leur activité (62 % vs 37 %), ou d'accéder à de nouvelles responsabilités (81 % vs 51 %). Ils estiment pouvoir utiliser pleinement leurs compétences dans leur emploi (86 % vs 68 %) et ne souhaitent pas se former dans les 5 années à venir (69 % vs 39 %). Ils pensent d'ailleurs plus souvent que leur emploi n'est pas menacé (86 % vs 77 %)

¹³ Cette caractéristique est aussi valable pour la classe 1 dont les individus jugent leur travail intéressant à 100 %, de la classe 2 pour laquelle ce taux s'élève à 96 % et de la classe 4 où il atteint 99 %. En revanche, en la matière, avec 0,4 %, la classe 3 se distingue de toutes les autres.

mais n'attendent ni promotion (99,7 % vs 85 %) ni augmentation (84 % vs 75 %). Mais 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 « de mauvaise fortune bon cœur ». Par rapport à ceux des autres classes, ils sont plus souvent âgés (45 à 54 ans : 34 % vs 28 % ; plus de 54 ans : 29 % vs 15 %), mais pas exclusivement, ils ont parfois atteint la retraite au moment de l'enquête (6 % vs 3 %), mais surtout, avec ceux de la classe 4, ils sont plus souvent dans l'entreprise dans laquelle ils étaient en 2014 (80 % dans ces deux classes vs 75 %). Ce sont plus souvent des ouvriers qualifiés (29 % vs 26 %), ils sont plus fréquemment titulaires d'un CAP (39 % vs 33 %) ou sans diplôme (18 % vs 15 %) et issus de familles composées d'un·e indépendant·e (ou agriculteur·trice) et d'un·e ouvrier·e ou employé·e (24 % vs 19 %). Ils travaillent un peu plus souvent dans de très petites entreprises (3 à 9 salariés : 23 % vs 20 %) de divers secteurs mais notamment un peu plus souvent du transport (10 % vs 8 %) et un peu moins souvent des services (59 % vs 64 %) et dont la dépense de formation est la plus faible.

2.4. De quelques déterminants de l'appartenance aux différentes classes

Afin de mettre en évidence quelques déterminants individuels de l'appartenance à ces cinq classes, nous avons utilisé des modèles logit polytomiques non ordonnés en faisant varier la classe de référence (voir Tableau 2 en annexe). La probabilité d'appartenir à une classe donnée plutôt qu'à une autre faisant office de référence a été expliquée en tenant compte des caractéristiques suivantes des individus : le sexe, l'âge, le diplôme, la situation actuelle vis-à-vis de l'entreprise étudiée (toujours dans celle-ci, au chômage, à la retraite, salarié·e dans une autre entreprise ou dans une autre situation¹⁴) et la taille de l'entreprise. Si l'on s'intéresse plus particulièrement à la probabilité d'être dans une classe donnée plutôt que dans chacune des autres on obtient les résultats suivants : par rapport aux femmes (catégorie de référence) les hommes ont une plus forte probabilité d'être dans la classe 4 (les Confiant·e·s) que dans toutes les autres classes. Par rapport à ceux qui sont dans la force de l'âge (35-44 ans catégorie de référence), les jeunes de moins de 35 ans ont une plus forte probabilité d'être dans la classe 3 (les Très mécontent·e·s) et en revanche les individus de plus de 45 ans ont plus de chance d'être dans la classe 5 (les Satisfait·e·s) que dans toutes les autres classes. En ce qui concerne l'effet du diplôme, un individu pourvu d'un diplôme autre que le brevet collègue (catégorie de référence) a plus de chances qu'un individu sans diplôme d'être dans la classe 2 (les Volontaires) que dans les classes 1, 3, 4 et 5 mais un individu ayant un niveau de diplôme correspondant à un CAP, un BEP ou un autre diplôme de ce niveau a moins de chances qu'un individu sans diplôme ou bien titulaire d'un diplôme inférieur ou égal au brevet des collèges d'être dans la classe 3 que dans les autres classes. L'étude de l'effet de la situation actuelle vis-à-vis de l'entreprise de l'enquête (catégorie de référence : travaille toujours dans l'entreprise) montre que celle-ci joue parfois un rôle et permet de distinguer les classes deux à deux. Cependant, cela ne permet pas de mettre en évidence de différence systématiquement observée sur la probabilité d'être dans une classe plutôt que dans toutes les autres. Enfin, par rapport à ceux qui sont dans une toute petite entreprise (catégorie de référence : 3 à 9 salarié·e·s) les salarié·e·s d'une entreprise de 50 à 499 salarié·e·s ont une plus forte probabilité d'être dans la classe 2 (les Volontaires) que dans toutes les autres classes.

3. Des rapports à la formation contrastés

L'étude de la demande de formation dans les douze derniers mois montre que dans les classes des Ambitieux·ses empêché·e·s et dans la classe des Satisfait·e·s, 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 mécontent·e·s et les Confiant·e·s, la demande de formation a été très peu fréquente. Dans les classes des Ambitieux·ses empêché·e·s et des Très mécontent·e·s, 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 Confiant·e·s et des Satisfait·e·s. En revanche, dans les classes des Confiant·e·s et des Satisfait·e·s, la proportion des individus ayant

¹⁴ Par exemple au foyer actuellement.

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 pas dans la classe des Satisfait-e-s. Une forte majorité d'individus a déclaré souhaiter se former dans les cinq prochaines années dans les classes des Ambitieux-ses empêché-e-s et des Volontaires.

Tableau 1 • Demandes de formation et intention de se former selon les classes

En %	Classe 1 Ambitieux-ses empêché-e-s	Classe 2 Volontaires	Classe 3 Très mécontent-e-s	Classe 4 Confiant-e-s	Classe 5 Satisfait-e-s	Ensemble
Part de la classe dans la population	30,3	8,6	11,0	14,1	36,1	100,0
Au cours des 12 derniers mois, avez-vous fait une ou plusieurs demande(s) de formation ? Ou dans les 12 derniers mois ayant précédé votre départ de l'entreprise X, avez-vous fait une ou plusieurs demande(s) de formation ?						
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
Souhaiteriez-vous pour les 5 prochaines années... vous former ? Ou alors que vous étiez encore dans cette entreprise, souhaitiez-vous pour les 5 années à venir...						
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
Personnes n'ayant pas demandé de formation et qui ne souhaitent pas se former dans les 5 ans						
Alors qu'ils pouvaient ou ne pouvaient pas	16,8	0,0	31,9	31,2	68,9	37,8
Alors qu'ils pouvaient	7,2	0,0	11,5	21,7	45,4	22,9

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 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.

Combiner les réponses à ces deux questions permet d'évaluer d'une part les proportions d'individus qui ne sont pas concernés par la formation : ce sont ceux de la classe des Satisfait-e-s, 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. D'autre part, cela permet d'évaluer, parmi les non-accédant-e-s, les proportions d'individus qui ne sont pas intéressés par la formation : ils n'ont pas fait de demande de formation alors qu'ils en avaient la possibilité et n'expriment pas non plus l'intention de se former dans les cinq prochaines années. Ils représentent 23 % de l'ensemble des non-accédant-e-s et respectivement 7 % des Ambitieux-ses empêché-e-s, 12 % des Très mécontent-e-s, 22 % des Confiant-e-s, 45 % des Satisfait-e-s. Cette catégorie n'est pas représentée dans la classe des Volontaires.

4. Conclusion

Que peut-on conclure à ce stade de ce travail exploratoire ? Simplement d'abord qu'il y a une variété de situations de non-accès à la formation, et que cette variété révèle que le non-accès n'est pas le strict reflet des inégalités d'accès. En effet, parmi les cinq types identifiés par la classification, celui des Confiant-e-s n'est pas caractérisé par sa distance à la formation ou par l'existence de freins (Dubois & Fournier, 2014) et d'obstacles (Solar, 2016) 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 ?¹⁵ Elle ne l'était pas pour la classe 5, dont la plupart des membres sont satisfaits de leur situation et ne désirent pas se former. Ainsi, parce que certaines dispositions du droit à la formation tendent à en faire un droit individuel¹⁶, 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"* » (Warin (2010), p. 11).

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 non-accédant-e-s dans les grandes enquêtes sur la formation pour mieux appréhender leur situation. Cela permettrait de connaître les motifs de nonaccès, la nature des formations demandées et non obtenues, et les raisons pour lesquelles certains salariés jugent impossible de demander des formations. En matière de politique sociale, d'accès aux droits, aux prestations sociales, aux soins, au logement... le non-recours fait l'objet de nombreuses études depuis plusieurs décennies. Pourquoi n'en serait-il pas de même en matière de formation ?

Références bibliographiques

- Baudelot, C. & Establet, R. (1982). Formation continue : un redoublement des inégalités. *Éducation et société*, 1, 17-20.
- Caillaud, P. (2019). Formation professionnelle continue. Dans *Répertoire de droit du travail*. Paris : Dalloz.
- Dubar, C. (1977). Formation continue et différenciations sociales. *Revue française de sociologie*, XVIII (4), 543-575.
- Dubois, J.-M. & Fournier, C. (2014). Les freins à la formation vus par les salariés. *Céreq Bref*, 323.
- Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Céreq Bref*, 357.
- Fritsch, P. (1971). *L'éducation des adultes*, Paris/La Haie : Mouton.
- Guillemot, D. & Melnik-Olive, E. (2018). Se former tout au long de la vie, quel rôle du parcours professionnel ? Dans *Formation et emploi* (p. 37-46). Paris : Insee, coll. « Insee Références ».
- Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (coord.) (2014). *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*. Marseille : Céreq.
- Lescure, E. (de) & Letrait, M. (2019). Le nonaccès à la formation : quels profils ?. Dans P. Carloni, M. Lambert, I. Marion-Vernoux (coord.). *Parcours professionnels et formation : des liens renouvelés* (p. 31-36). Marseille : Céreq, coll. « Échanges » (n° 9).

¹⁵ L'écart observé chez les membres de cette classe entre les demandes de formation (8 %) et le souhait de se former dans les 5 années à venir (67 %) aurait pu indiquer que le contexte ne leur permettait de formuler une demande de formation conformément à ce que montre l'analyse des aspirations des salariés (Dubois & Melnik-Olive, 2017), toutefois, ils sont plus nombreux que dans l'ensemble des non-accédant-e-s à avoir déclaré qu'ils auraient pu demander une formation sans l'avoir fait (64 % contre 52 %).

¹⁶ Si l'égalité d'accès à la formation professionnelle a été juridiquement garantie dès l'après Seconde Guerre mondiale, pour Pascal Caillaud, « *les évolutions législatives des quinze dernières années semblent renforcer les rapprochements entre formation initiale et continue, et contribuer ainsi à la construction d'un droit ouvert à toute personne [...] indépendamment de son statut* » (Caillaud, 2019, § 22).

Montlibert, C. (de) (1973). Le public de la formation des adultes. *Revue française de sociologie*, XIV (4), 529-545.

Solar, C. *et al.* (2016). Les obstacles à la formation. *Savoirs*, 41, 11-46.

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>>.

Annexe

Tableau 2 • Modèles logit polytomiques opposant les classes issues de la CAH une à une aux autres classes : Odds ratios et valeurs des probabilités associés

	Classe 1 réf.				Classe 2 réf.				Classe 3 réf.				Classe 4 réf.				Classe 5 réf.			
	CI 2 vs CI 1	CI 3 vs CI 1	CI 4 vs CI 1	CI 5 vs CI 1	CI 1 vs CI 2	CI 3 vs CI 2	CI 4 vs CI 2	CI 5 vs CI 2	CI 1 vs CI 3	CI 2 vs CI 3	CI 4 vs CI 3	CI 5 vs CI 3	CI 1 vs CI 4	CI 2 vs CI 4	CI 3 vs CI 4	CI 5 vs CI 4	CI 1 vs CI 5	CI 2 vs CI 5	CI 3 vs CI 5	CI 4 vs CI 5
Sexe																				
Homme	ns	ns	2,30 ***	1,11 *	ns	ns	2,12 ***	ns	ns	ns	2,46 ***	1,18 **	0,44 ***	0,47 ***	0,41 ***	0,48 ***	0,90 *	ns	0,85 **	2,08 ***
Femme	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Âge																				
15-24 ans	0,51 ***	1,33 **	ns	0,68 ***	1,96 ***	2,60 ***	1,96 ***	ns	0,75 **	0,39 ***	0,76 *	0,51 ***	ns	0,51 ***	1,32 *	0,67 ***	1,48 ***	ns	1,97 ***	1,49 ***
25-34 ans	0,78 **	1,31 **	ns	0,76 **	1,28 **	1,68 ***	1,37 **	ns	0,76 **	0,60 ***	0,82 *	0,58 ***	ns	0,73 **	1,22 *	0,71 ***	1,32 ***	ns	1,73 ***	1,41 ***
35-44 ans	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
45-54 ans	ns	ns	0,84 *	1,77 ***	ns	1,28 *	ns	2,05 ***	ns	0,78 *	0,76 **	1,60 ***	1,19 *	ns	1,32 **	2,11 ***	0,57 ***	0,49 ***	0,63 ***	0,47 ***
55 ans et +	ns	2,84 ***	1,33 *	8,53 ***	ns	3,22 ***	1,51 *	9,66 ***	0,35 ***	0,31 ***	0,47 ***	3,00 ***	0,75 *	0,66 *	2,14 ***	6,40 ***	0,12 ***	0,10 ***	0,33 ***	0,16 ***
Diplôme																				
Aucun ou brevet	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
CAP-BEP	2,01 ***	0,74 **	ns	ns	0,50 ***	0,37 ***	0,50 ***	0,52 ***	1,36 **	2,73 ***	1,36 **	1,43 ***	ns	2,01 ***	0,74 **	ns	ns	1,91 ***	0,70 ***	ns
Bac	2,38 ***	0,80 *	ns	0,81 **	0,42 ***	0,34 ***	0,50 ***	0,34 ***	1,25 *	2,97 ***	1,49 ***	ns	ns	2,00 ***	0,67 ***	0,68 ***	1,23 **	2,93 ***	ns	1,46 ***
Bac + 2	2,27 ***	0,69 ***	ns	ns	0,44 ***	0,30 ***	0,37 ***	0,41 ***	1,45 ***	3,29 ***	ns	1,35 **	ns	2,71 ***	ns	ns	ns	2,44 ***	0,74 **	ns
Bac + 3	2,31 ***	ns	ns	0,77 **	0,43 ***	0,38 ***	0,43 ***	0,34 ***	ns	2,64 ***	ns	ns	ns	2,34 ***	ns	0,78 *	1,29 **	2,99 ***	ns	1,28 *

(Suite du tableau page suivante)

(Suite du Tableau 2)

	Classe 1 réf.				Classe 2 réf.				Classe 3 réf.				Classe 4 réf.				Classe 5 réf.			
	CI 2	CI 3	CI 4	CI 5	CI 1	CI 3	CI 4	CI 5	CI 1	CI 2	CI 4	CI 5	CI 1	CI 2	CI 3	CI 5	CI 1	CI 2	CI 3	CI 4
	vs	vs	vs	vs																
	CI 1	CI 1	CI 1	CI 1	CI 2	CI 2	CI 2	CI 2	CI 3	CI 3	CI 3	CI 3	CI 4	CI 4	CI 4	CI 4	CI 5	CI 5	CI 5	CI 5
Situation actuelle																				
Toujours dans l'entreprise de l'enquête	réf.	réf.	réf.	réf.																
Chômage	ns	ns	0,35 ***	0,39 ***	ns	ns	0,33 ***	0,38 ***	ns	ns	0,33 ***	0,37 ***	2,90 ***	3,00 ***	3,05 ***	ns	2,54 ***	2,63 ***	2,67 ***	ns
Retraite	ns	ns	1,81 **	ns	ns	0,33 **	ns	0,50 **	ns	3,06 **	3,40 ***	ns	0,55 **	ns	0,29 ***	0,45 ***	ns	1,99 **	ns	2,21 ***
Salarié(e) ailleurs	ns	ns	0,68 ***	0,67 ***	ns	1,41 **	ns	ns	ns	0,71 **	0,56 ***	0,55 ***	1,48 ***	ns	1,78 ***	ns	1,50 ***	ns	1,80 ***	ns
Autre situation	ns	1,84 ***	ns	ns	ns	ns	0,58 **	ns	0,54 ***	ns	0,45 ***	0,55 ***	ns	1,71 **	2,22 ***	ns	ns	ns	1,82 ***	ns
Taille de l'entreprise (effectifs de salarié-e-s)																				
< 10	réf.	réf.	réf.	réf.																
10-49	2,63 ***	1,98 ***	1,40 ***	ns	0,38 ***	ns	0,53 ***	0,40 ***	0,50 ***	ns	0,71 **	0,53 ***	0,72 ***	1,88 ***	1,42 **	0,76 ***	ns	2,49 ***	1,88 ***	1,32 ***
50-499	5,63 ***	3,52 ***	1,38 ***	1,24 **	0,18 ***	0,63 **	0,25 ***	0,22 ***	0,28 ***	1,60 **	0,39 ***	0,35 ***	0,72 ***	4,07 ***	2,55 ***	ns	0,81 **	4,55 ***	2,85 ***	ns
500 et +	7,39 ***	4,08 ***	2,11 ***	1,20 **	0,14 ***	0,55 ***	0,29 ***	0,16 ***	0,25 ***	1,81 ***	0,52 ***	0,29 ***	0,47 ***	3,50 ***	1,93 ***	0,57 ***	0,84 **	6,17 ***	3,41 ***	1,76 ***

Légende : *** significatif à 1 % ; ** à 5 % ; * à 10 % ; ns : non significatif ; Réf. : catégorie de référence.

Note : les valeurs des odds ratios ne sont précisées que si la probabilité associée est significative.

Exemples de lecture : toutes choses égales par ailleurs,

– un individu actuellement au chômage a moins de chances qu'un individu toujours dans l'entreprise de l'enquête (catégorie de référence) d'être dans la classe 4 que d'être dans la classe 1 (réf.) : OR=0,35 $p < 10^{-3}$;

– un individu de 15 à 24 ans a plus de chances qu'un individu âgé de 35 à 44 ans (réf.) d'être dans la classe 3 que d'être dans la classe 2 (réf.) : OR=2,60 $p < 10^{-3}$;

– un individu d'au moins 55 ans a plus de chances qu'un individu âgé de 35 à 44 ans (réf.) d'être dans la classe 5 que d'être dans la classe 2 (réf.) : OR=9,66 $p < 10^{-3}$;

– un homme a plus de chances qu'une femme (réf.) d'être dans la classe 4 que d'être dans la classe 1 (réf.) : OR=2,30 $p < 10^{-3}$;

– un homme a plus de chances qu'une femme (réf.) d'être dans la classe 4 que d'être dans la classe 2 (réf.) : OR=2,12 $p < 10^{-3}$;

– un individu travaillant dans une entreprise d'au moins 500 salarié-e-s a plus de chances qu'un individu travaillant dans une entreprise de moins de 10 salarié-e-s (réf.) d'être dans la classe 2 que d'être dans la classe 1 (réf.) : OR=7,39 $p < 10^{-3}$.

Les « souhaits professionnels » : quelles attentes et pour qui ? Enquête exploratoire auprès des répondants de Defis

Laetitia Pihel*

Par convention et depuis plusieurs années déjà, la carrière est présentée comme un espace-temps marqué par un début : l'entrée sur le marché du travail, et une fin : le départ en retraite, à l'intérieur duquel l'individu vivra avec certitude une « succession d'expériences » (Arthur *et al.*, 1989). « Etre acteur de son projet professionnel » et de son employabilité sont en France, plus qu'hier, deux principes au centre des nouvelles pratiques RH et des mesures institutionnelles en faveur de la sécurisation des parcours¹. La récente loi du 05/09/2018 portant réforme à la formation professionnelle est venue quant à elle, entériner le principe de « liberté » laissée au salarié pour construire son avenir professionnel et lui donner la ou les formes souhaitée(s) : reconversion, prise de responsabilités, création d'entreprise, changement d'entreprise... C'est donc dans un espace renouvelé et marqué par la promesse d'une émancipation que l'individu est amené à penser son destin et à bâtir des projets pour se réaliser professionnellement².

La figure de l'individu mobile, autonome et résilient qui établit ses choix d'orientation est particulièrement présente dans la littérature anglo-saxonne sur les carrières (Arthur & Rousseau, 1996). Outre Atlantique, le mouvement dit des « carrières sans frontières » (*boundaryless career*) a contribué à diffuser très largement et depuis près de 30 ans, l'arrivée d'une nouvelle ère de la carrière. Il a signé la fin³ de la carrière « traditionnelle » (Hall, 1996) marquée par la mobilité verticale et la progression salariale, en échange d'un engagement durable et loyal envers l'entreprise. Il a appelé à penser la carrière comme un *parcours* ouvert à toutes formes de mobilités (horizontales principalement, internes, externes, mais aussi de reconversion, de rupture : création d'entreprise...). L'individu y a été décrit comme le chef d'orchestre de sa vie professionnelle. Il a été présenté comme le héros agile débarrassé de sa dépendance envers une seule et même organisation, initiant des mobilités au plus près de ses souhaits et de ses besoins.

Ce courant exaltant la liberté et le mouvement a été introduit en France par Cadin *et al.* (1999, 2003) à travers le concept de « carrières nomades ». Pour autant que ces auteurs se soient attachés à montrer que le « nomadisme » n'était pas uniquement l'apanage du cadre, cette approche de la carrière a été à l'origine de vifs débats au sein de la communauté académique française. De nombreux chercheurs en management des ressources humaines ont en effet critiqué l'optimisme indéfectible de ce courant et ses tentations universalisantes. Ils ont appelé à raisonner les qualités surhumaines prêtées à l'individu « *super-mobile* » (Falcoz, 2011) et alerté sur les risques de myopie d'un modèle qui survalorise la proactivité (Gatignon-Turnau *et al.*, 2015 ; Schmidt *et al.*, 2013) et mésestime la force des contextes historiques, sociaux, professionnels, organisationnels, ou encore de travail dans lesquels s'insèrent les parcours (Abraham, 2004 ; Guerrero, 2004 ; Pralong, 2011 ; Dany *et al.*, 2013 ; Pihel, 2017). La diffusion d'une identité construite autour de la mobilité s'incarne aujourd'hui en France dans de nombreuses recherches dédiées aux cadres (des talents jusqu'aux expatriés)⁴ et c'est aussi à cette population dite « *carriériste* » (Monchatre, 2007) que s'est largement et historiquement consacrée la recherche sur les carrières en GRH (Dany *et al.*, 2013). En se gardant d'une lecture binaire, il ressort toutefois de l'observation faite des recherches sur les carrières aujourd'hui, l'idée de deux marchés de la mobilité

* Université de Nantes, Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique (LEMNA), laetitia.pihel@univ-nantes.fr. Avec la participation de Mr Djibril Bah pour la partie 2, étudiant en master 2 économétrie à l'IAE de Nantes, Économie & Management /Université de Nantes et stagiaire au sein du programme de recherche INFORMA.

¹ Discours de madame Pénicaud, ministre du Travail, devant le Sénat le 10/07/2018, récupéré le 5 juillet 2019 sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/discours-projet-de-loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel-au>

² Discours de madame Pénicaud, ministre du Travail, devant l'assemblée nationale le 11/06/2018, récupéré le 8 juillet 2019 : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/discours-projet-de-loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel>

³ Ou plus précisément : « la mort » selon Hall (1996).

⁴ Voir notamment Menger (2018).

pour le moins cloisonnés. Un premier marché qui concerne les cadres et qui met en scène une population qui présente des compétences de carrière, en phase avec les attentes du marché, socialisée à la mobilité et défiant les programmes de fidélisation des entreprises. Et un second marché qui, à l'inverse, concerne la population des non-cadres, historiquement moins examinée (Hennequin, 2007), bien volontiers reléguée au rang des « sans-carrières » (Dany, 2012), des « sans projets », « des immobiles » (Pihel, 2017), et manifestement plus enquêtée dans le cadre des réorganisations, des mobilités subies (Pihel, 2006 ; Glee & Scouarnec, 2009).

La question qui demeure reste au-delà des différences de lecture et de visions, celle des appétences réelles des individus pour la mobilité dans un contexte où la transformation des entreprises et des métiers appellent à des réorientations plus marquées. Car si plusieurs sondages récents⁵ tendent à témoigner du goût des français pour la mobilité professionnelle, d'autres se veulent plus nuancés sur la réalité de cette appétence. Ils pointent des disparités marquées selon les CSP⁶ (cadres *versus* ouvriers) comme ils font valoir l'idée d'une mobilité plus consentie que fondamentalement désirée. Le dernier baromètre APEC 2019⁷, s'il réaffirme une tendance des cadres à la mobilité professionnelle, prend soin par ailleurs de souligner que les motivations à la mobilité interne et à la mobilité externe diffèrent. La mobilité externe serait, comme l'indique d'autres consultations⁸, perçue comme un moyen d'éviter une situation difficile et non pas comme un projet nourri et choisi en tant que tel...

L'objectif de cette synthèse exploratoire est de rendre compte du (ou des) souhait(s) de mobilité que les individus portent pour leur avenir professionnel. Cette contribution s'appuie sur une première exploitation des résultats de l'enquête Defis (volet salariés-2015-module B-question B101), relatifs aux projections et souhaits professionnels des répondants à horizon de 5 ans. Elle est à considérer comme un propos d'étape inscrit dans une réflexion plus large que nous menons sur les mobilités et les projets professionnels dans le cadre de recherches qualitatives en GRH. L'intention a été pour nous d'examiner et de qualifier ici la nature des attentes des individus (cadres et non cadres) tout en faisant ressortir le profil associé aux appétences déclarées. La présente synthèse fournit les principaux résultats de l'exploitation et expose les voies de discussions et de prolongements en matière d'approfondissements statistiques.

Quels souhaits ? Et pour qui ? Approche descriptive

1.1. Vers un tableau d'ensemble des préférences en matière d'évolution professionnelle

La population Defis⁹ est principalement constituée d'ouvriers (26 %), de cadres (23 %), d'employés (21 %), de professions intermédiaires (16 %) issus à 90 % du secteur privé. Chaque répondant a été conduit à exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle pour les 5 années à venir (question B101) selon 8 modalités de réponses fermées et non exclusives : 1) *prendre davantage de responsabilités*, 2) *faire évoluer le contenu de votre activité (conditions de travail ou méthodes de travail)*, 3) *changer de métier ou de profession*, 4) *trouver un autre emploi ou changer d'entreprise*, 5) *intégrer la fonction publique*, 6) *créer votre entreprise*, 7) *laisser plus de temps pour votre vie personnelle et familiale*, et enfin 8) *vous former*.

⁵ Les échos, 21.11.2017, « Deux français sur trois veulent changer de travail » : https://www.lesechos.fr/21/11/2017/lesechos.fr/030905966066_deux-francais-sur-trois-veulent-changer-de-travail.htm
Sondage IFOP 13.04.18 : <https://www.ifop.com/publication/les-perceptions-de-la-mobilite-professionnelle-vague-2/>
Apec, Panorama des mobilités professionnelles des cadres, juin 2019, récupéré le 5 juillet 2019 sur :

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Mobilite-et-carriere/Plus-dun-cadre-de-moins-de-trente-ans-sur-deux-envisage-de-changer-dentreprise-dici-trois-ans>

⁶ BPI Groupe-Liaisons sociales magazines-Opinion Way, 05.11.2015 : « Les salariés français et la mobilité » <http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/OpinionWay-BPI-Group-Les-salarie-s-et-la-mobilite-5-novembre-2015.pdf>

⁷ Apec, Panorama des mobilités professionnelles des cadres, juin 2019, récupéré le 5 juillet 2019 sur :

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Mobilite-et-carriere/Plus-dun-cadre-de-moins-de-trente-ans-sur-deux-envisage-de-changer-dentreprise-dici-trois-ans>

⁸ Notamment : BPI Groupe-Liaisons sociales magazines-Opinion Way, 05.11.2015 : « Les salariés français et la mobilité » <http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/OpinionWay-BPI-Group-Les-salarie-s-et-la-mobilite-5-novembre-2015.pdf>

⁹ Calculs arrondis et calculés sur la base des 16 126 répondants-sans pondération.

La rigueur nous oblige dès à présent et pour cette synthèse à retenir conformément au formulaire d'enquête le terme de : « souhait », pour aborder les appétences, les vellétés ou attentes des répondants. En effet, si la 2nde partie de la question (B102) fait référence à l'absence de « projet professionnel »¹⁰, la portée et la spécificité de cette notion au plan théorique (Boutinet, 2013) nous obligent à ne pas la retenir dans ce texte en tant qu'elle renvoie à une cible déterminée et à la mise en acte d'un plan pour l'atteindre. Le terme de « souhait » mentionné dans l'enquête se veut moins engageant et définitif, il renvoie à un désir, une envie¹¹ qui ne passe pas nécessairement par une action¹² contrairement au projet. Les individus ne portant pas de souhait particulier ont été, quant à eux, appelés à le signifier (*Vous ne souhaitez rien changer parce que...* – question B102, volet salarié) et à en préciser la raison : (1) (car) *vous êtes satisfait de votre situation*, 2) (car) *vous n'en avez pas la possibilité*).

Sur l'ensemble de la population enquêtée (16 126 répondants), les traitements montrent qu'une très large proportion des répondants : 92 % (soient 14 811 personnes) manifestent des souhaits d'évolution professionnelle (en moyenne, les individus ont exprimé 3 souhaits). Seuls : 8 % (1 315 personnes) indiquent ne « rien souhaiter changer à leur situation actuelle ».

Ce premier résultat établi de manière saillante et ostensible la présence d'aspirations à la mobilité. Les scores viennent incontestablement discuter l'idée d'un immobilisme latent et généralisé notamment pour les non-cadres. Toutefois, la prudence obligera dans la suite des exploitations (vagues DEFIS postérieures) à observer la mise en acte effective de ces appétences déclarées (changement(s)¹³ réel(s) observé(s) de cette population après 2015). Et ce dans une double optique : 1) pour juger du caractère tendanciel ou conjoncturel de ces déclarations (maintien des vellétés ou évolution/involution), 2) pour évaluer le contexte dans lesquelles les intentions se construisent, c'est-à-dire estimer les variables d'influence (secteur en déclin, réorganisation, etc.) et évaluer ainsi si la mobilité répond à un projet réel nourri et mis en acte par l'individu (et si oui pour quel(s) profil(s) ?). Ou bien encore, si elle ressort être le fruit d'une stratégie d'évitement de conditions de travail ou d'emploi jugées insatisfaisantes. Les données de l'enquête Defis montrent « que près d'un tiers des salariés en emploi fin 2013 ont quitté leur entreprise entre 2014 et 2016 : 11 % des salariés ont eu une rupture à l'amiable ou autre, 8 % ont démissionné, 7 % sont partis suite à leur fin de contrat et 4 % ont été licenciés entre 2014 et 2016 » (Melnik-Olive & Stephanus, 2019). Les analyses établies par ces auteurs appellent à une compréhension de la mobilité autour de trois variables principales : celles relevant de l'individuel, celles relatives à l'entreprise, et celles afférant au secteur d'activité et marché de l'emploi local. En l'espèce, les auteurs révèlent des disparités visibles liées à l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, la qualité du marché interne, l'emploi occupé ou encore le sexe.

Les répondants aussi ouverts soient-ils à la mobilité, font toutefois valoir une hiérarchie très nette des priorités d'évolution professionnelle (Tableau 1).

Tableau 1 • Exploration des préférences des répondants

Ordre	Préférence	% pondéré	En nombre
N°1	Faire évoluer le contenu de votre activité	69 %	10 897
N°2	Se former	67 %	10 856
N°3	Prendre davantage de responsabilités	55 %	8 894
N°4	Avoir plus de temps pour votre vie personnelle et familiale	52 %	8 635
N°5	Trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	41 %	6 350
N°6	Changer de métier ou de profession	35 %	5 437
N°7	Intégrer la fonction publique	22 %	3 712
N°8	Créer votre entreprise	22 %	3 406

Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

¹⁰ Si les répondants ne renseignaient pas d'items de souhait, l'interprétation en était « si n'a pas de projet professionnel » p.8 questionnaire Defis-salariés 2015.

¹¹ Dictionnaire *Le Petit Robert*, 2011.

¹² <https://www.cnrtl.fr/definition/souhait>

¹³ Changement de métier, emploi, entreprise, etc.

En effet, pour la majorité des personnes les choix portent sur : l'évolution du contenu d'activité, la formation, la prise de responsabilités et l'équilibre vie personnelle et familiale. Il convient d'observer ici que ces modalités y compris lorsqu'elles sont prises séparément, ont pour point commun de pouvoir s'exercer au sein de l'organisation qui emploie le salarié actuellement, c'est-à-dire dans le cadre d'une mobilité interne et donc sans rupture du lien d'emploi. Elles s'orientent principalement vers des aménagements d'ordre qualitatif : montée en compétences, élargissement du contenu, changement de contenu qui peut aller jusqu'à une promotion (mobilité verticale pour la prise de responsabilités). La prudence oblige également à préciser que la modalité « *faire évoluer le contenu du travail* » était assortie d'une note référant au fait qu'il s'agissait ici de faire valoir des modifications attendues au plan « *des conditions ou méthodes de travail* ». Ce faisant, cet item dans sa formulation invitait à préciser des évolutions souhaitées autour de l'environnement de travail actuel dans une logique d'amélioration, c'est-à-dire : sans qu'il n'y ait potentiellement et pour autant de mobilité visible ou encore officielle du contenu d'activité. On notera également que ces quatre préférences exprimées majoritairement peuvent aussi trouver à se combiner à une mobilité externe envisagée dans un avenir proche (ex. : prendre davantage de responsabilités et créer son entreprise) ou différée (ex. : se former pour envisager un changement de métier ou d'entreprise à terme).

Enfin, les orientations qui remportent le moins de suffrage (en dessous des 50 %) sont celles orientées vers des changements professionnels plus marqués (changer d'emploi, d'entreprise, de métier, de profession, intégrer la fonction publique, créer son entreprise), c'est-à-dire qui impliquent des ruptures d'emploi, de compétences (reconversion), de secteur voire de statut de l'individu. Ces résultats tendent donc à mettre en cause l'idée d'une ultra-mobilité c'est-à-dire d'un nomadisme conduisant à s'affranchir systématiquement des barrières de l'organisation. Ce résultat trouve à conforter les résultats issus de plusieurs enquêtes qui placent la mobilité externe comme un choix non prioritaire pour les salariés (APEC, 2019 ; DARES, 2018 ; BPI, 2015 ; Amosse, 2003).

Si 41 % des personnes déclarent souhaiter changer d'entreprise, ce qui reste somme toute un groupe non négligeable, il ressort que la mobilité externe est moins souhaitée. Il conviendra dans des traitements futurs de caractériser ce groupe de répondants (variables sociodémographiques) et d'examiner la trajectoire passée de ces individus en matière d'emploi et de travail, autant que leur devenir (enquêtes post vague 2015). La suite des traitements devrait permettre de déterminer le caractère conjoncturel ou tendanciel de ce souhait comme sa mise en acte (changement avéré d'entreprise). Il conviendra de la même manière de préciser si la tendance à la mobilité externe traduit une démarche volontaire et libre, c'est-à-dire initiée par l'individu, ou bien si elle peut être expliquée par une insatisfaction ressentie au plan du travail (ennui, stagnation des compétences, difficultés de collaboration, horaires atypiques...), des conditions d'emploi (rémunération, statuts, perspectives d'évolution...), ou encore du pilotage managérial et RH (qualité de la communication, de l'information, de l'accompagnement RH en matière d'évolution par exemple). Sur ce dernier point, l'étude de Dubois et Melnik-Olive (2017) réalisée sur les enquêtés de Defis révèle notamment combien la qualité du dialogue RH a un impact sur la dynamique de formation, et ce faisant, sur l'avenir des parcours et des mobilités.

Cette première lecture des souhaits d'évolution professionnelle pris indépendamment les uns des autres témoigne également d'une délimitation assez franche entre les voies possibles de la mobilité (interne/externe). La gradation des aspirations révèle une démarche de changement scalaire, allant de l'aménagement du contexte d'exercice des fonctions actuelles, au changement moins souhaités et plus impliquants de statut juridique, social, professionnel et d'emploi de l'individu.

1.2. Faire évoluer le contenu de son activité

Le souhait de « *faire évoluer le contenu* » de son activité ressort comme une tendance forte chez les répondants. En effet, 10 897 répondants ont fait valoir cette aspiration qui s'oriente vers une recherche d'amélioration de la qualité d'environnement des fonctions tenues. Parmi les personnes qui ont exprimé un souhait d'évolution pour les 5 ans à venir, cela représente près de 7 individus sur 10 dont la moyenne d'âge est de 38 ans.

Le souhait de faire évoluer le contenu d'activité apparaît autant marqué chez les femmes que chez les hommes (moyenne pondérée 69 % chez les hommes et chez les femmes). Nonobstant, il ressort nettement une hiérarchie statutaire de cette orientation. En effet, les cadres sont parmi les plus nombreux à souhaiter cette évolution (76 %), puis viennent les professions intermédiaires (75 %), les employés (67 %) et enfin les ouvriers (65 %). On retrouve donc ici plus volontiers les personnes titulaires d'un niveau bac+4, +5 et doctorat (plus de 78 % de ces classes de diplôme-moyenne pondérée)¹⁴.

Au plan de l'emploi, ces individus se trouvent dans une situation très majoritairement stable (78 % ne sont pas exposés à un risque de perte d'emploi dans les 12 prochains mois). Ils perçoivent toutefois et majoritairement peu de perspectives d'augmentation salariale comme de promotion, et les femmes ressortent sur ces plans plus touchées que les hommes. Pour l'essentiel, ces individus ont bien eu la possibilité de discuter de leurs possibilités de mobilité et de carrière avec leur hiérarchie. Il est possible ici de considérer que les informations obtenues dans un cadre formel et informel puissent aussi avoir valeur de guide des choix d'orientation qu'ils expriment aujourd'hui. En d'autres termes, des souhaits davantage tournés vers un enrichissement et/ou aménagement de leurs fonctions actuelles dans des contextes organisationnels où les possibilités d'évolution verticales sont moins nombreuses.

Enfin et malgré le fort attrait de cette population pour la formation, il demeure néanmoins que seuls 35 % de ceux qui envisagent de faire évoluer le contenu de leur activité dans les 5 ans ont fait une demande de formation dans les 12 derniers mois. La dynamique de formation qui entoure cette population demande à être approfondie au regard des résultats d'enquête de la vague postérieure à 2015 pour déterminer les implications et la profondeur des changements souhaités en matière de contenu (majeurs nécessitant une formation, mineurs ne nécessitant pas le recours à la formation).

1.3. Se former

Le souhait de se former ressort comme une orientation très affirmée de l'échantillon Defis¹⁵, puisque 67 % envisagent de se former dans les 5 ans à venir (près de 7 personnes sur 10).

De la même manière que ceux qui souhaitent faire évoluer le contenu de leur activité, ceux désirant se former sont globalement peu exposés à un risque de perte d'emploi dans les 12 prochains mois. Ils envisagent également peu de perspectives favorables en matière de promotion et de progression salariale. Ils ont en moyenne 37 ans. On observera ici que les femmes (70 % moyenne pondérée) sont plus nombreuses que les hommes (61 % moyenne pondérée) à souhaiter se former. Des écarts sensibles ressortent également des CSP : 73 % des cadres veulent se former, contre 62 % des ouvriers, soit un delta de 11 points sur les moyennes pondérées. Un peu plus d'un tiers des personnes souhaitant se former ont fait des demandes de formation dans les 12 derniers mois. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à ne pas avoir fait de demandes alors que cela était possible. Le maintien d'une dynamique de formation dans le temps n'est pas un phénomène exempt de facteurs d'influence. En effet, Dubois et Melnik-Olive (2017) ont sur ce point observé que : « *La part des salariés ayant formulé une demande de formation suit la même tendance inégalitaire que l'accès effectif à la formation. Ainsi, 56 % des cadres ont suivi au moins une formation à visée professionnelle au cours des 18 mois précédant l'interrogation contre 22 % des ouvriers non qualifiés (cf. Tableau 2). Les salariés occupant les emplois les moins qualifiés sont également ceux qui ont formulé le moins de demandes de formation dans les 12 derniers mois (19 % des ouvriers non qualifiés contre 50 % des cadres)* ».

1.4. Prendre davantage de responsabilités

L'item « prendre davantage de responsabilités » peut s'entendre dans une double optique. En premier lieu, et dans sa version classique il réfère au fait d'accéder à un poste hiérarchiquement supérieur et donc à une mobilité verticale (la « promotion »). Il peut aussi référer à un enrichissement de contenu rendu possible par l'accès à un autre poste, qui confère ou autorise davantage d'autonomie¹⁶ sans pour

¹⁴ Toutefois, on observe également que toutes les classes de diplômes ont majoritairement fait valoir ce souhait.

¹⁵ Voir également : Dubois et Melnik-Olive (2017).

¹⁶ Le cas des métiers de la banque illustre assez bien ce phénomène. En effet, un chargé de clientèle peut dans le cadre d'une mobilité interne être amené à gérer un portefeuille de clients plus aisés (dans la même agence bancaire ou dans une autre). Dans

autant impliquer une révision à la hausse de sa rémunération (mobilité horizontale). Ces formes de mobilité rejoignent le principe des « promotions non formalisées » décrites par Melnik-Olive et Stephanus (2019). Plus particulièrement présentes dans les PME, ces évolutions visent à se substituer au formalisme de progression de carrière propre à la grande entreprise.

Les répondants souhaitant davantage de responsabilités représentent 55 % de la population enquêtée, soient 6 personnes sur 10 parmi celles qui ont manifesté un désir d'évolution (8 894 personnes/14 811). Ces individus ont en moyenne 36 ans, ils sont plus majoritairement des cadres, des professions intermédiaires, puis viennent les employés et enfin des ouvriers. Cette segmentation par niveau se retrouve également au niveau du diplôme : les moins diplômés (aucun diplôme, CAP-BEP, brevet) recherchent moins de responsabilités que les plus diplômés (notamment les bac+5 et bac+8 qui respectivement sont à 67 % et 68 % à souhaiter des responsabilités supérieures).

Les résultats invitent à nuancer la disparition totale des « attentes classiques » (la promotion) en matière de carrière à l'instar d'autres études (Pralong, 2011). En effet, plus de la moitié des répondants souhaite pouvoir accéder à des fonctions plus exposées, tout particulièrement ceux qui professionnellement et socialement sont les « mieux placés ». On observe que la moyenne d'âge de ce groupe est jeune, aussi il conviendra d'approfondir les caractéristiques plus globales de ce groupe pour repositionner ce choix dans un cycle de vie et/ou professionnel éclairant(s).

On observera néanmoins que cette appétence pour les responsabilités est prononcée autant par les femmes que par les hommes. Ici des traitements futurs devront approfondir le profil de ces répondantes qui ressortent par ailleurs plus pessimistes que les hommes quant à leur perspectives de promotion. Ce groupe d'individus a très majoritairement fait de demandes de formation dans les 12 derniers mois dans l'optique de prendre nouvelles responsabilités, même si au global un peu plus d'un tiers a effectué une demande de formation.

2. Les combinatoires de projets¹⁷

Nous avons cherché dans ce qui suit à mettre en valeur les combinatoires de projets les plus représentées. En moyenne les personnes ont sélectionné 3 items parmi les 8 proposés. L'intérêt d'étudier ces combinatoires tient à deux raisons. La première est liée au nombre d'items simultanés renseignés par les répondants. La seconde au fait que les projections en matière d'avenir professionnel peuvent être par nature multidirectionnelles et non exclusives les unes des autres¹⁸, exception faite des personnes qui identifient d'emblée une cible d'évolution arrêtée (ou souhait affirmé).

Lorsque l'on observe les combinaisons des 2 souhaits les plus manifestés par les répondants, la première combinaison la plus exprimée associe le souhait de se former à celui de faire évoluer le contenu de son travail (54 % des participants). Ce résultat confirme l'orientation démontrée précédemment et la tendance à vouloir faire évoluer qualitativement son portefeuille compétences et son environnement de travail. La seconde combinaison allie évolution du contenu d'activité à la prise de responsabilités (49 %, 5 points en dessous du choix 1), et la troisième le souhait de se former à celui de prendre des responsabilités (10 points en deçà de la combinaison choix 1). Ces combinaisons une nouvelle fois ont en commun de pouvoir trouver à s'exprimer au sein de l'entreprise où se situe actuellement l'emploi, comme elles peuvent aussi potentiellement et selon les appétences s'exprimer dans le cadre d'une mobilité externe.

ce cadre, l'intitulé de sa fonction n'évolue pas. Pour autant, les enjeux financiers qui entourent la gestion du portefeuille et les actions sont plus exposés, ce qui confère au chargé de clientèle davantage de responsabilités.

¹⁷ Les traitements statistiques de cette partie 2 ont été réalisés par Mr Djibril Bah, étudiant en master 2 économétrie à l'IAE de Nantes-Université de Nantes et stagiaire au sein du programme de recherche INFORMA.

¹⁸ La question B101 proposait 8 modalités de réponses fermées dont la plupart sont à même de se combiner, illustration d'une combinatoire possible (6 items) : 1) prendre davantage de responsabilités, ET, 2) faire évoluer le contenu de son travail, ET 3) changer de métier et de profession, ET, 4) trouver un autre emploi et changer d'entreprise, ET, 7) laisser plus de temps pour votre vie personnelle et familiale, ET, 8) se former.

Les 3 combinaisons remportant le moins de suffrages ont pour particularité d'intégrer au moins un niveau de rupture (ex. : passage à l'auto-emploi) ou plusieurs. Elles sont moins recherchées et semblent donc confirmer l'hypothèse d'une moindre appétence pour la mobilité externe.

Tableau 2 • Exploration des combinaisons de 2 souhaits

Association par ordre de préférence	Projets	Nombre de personnes participantes	Pourcentage pondéré des participants
Les 3 combinaisons les plus retenues (associant 2 souhaits)			
N°1	Se former et faire évoluer le contenu de son travail	8 668	54 %
N°2	Faire évoluer le contenu du travail et prendre davantage de responsabilités	8 177	49 %
N°3	Se former et prendre davantage de responsabilités	7 248	44 %
Les 3 combinaisons les moins retenues (associant 2 souhaits)			
X	Créer son entreprise et se consacrer à sa vie personnelle	2 172	12 %
Y	Créer son entreprise et changer de métier	1 861	11 %
Z	Créer son entreprise et intégrer la fonction publique	1 199	7 %

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 2015.

Tableau 3 • Exploration des combinaisons de 3 souhaits

Association par ordre de préférence	Projets	Nombre de personnes participantes	Pourcentage pondéré des participants
Les 3 combinaisons les plus retenues (associant 3 souhaits)			
N°1	Prendre davantage de responsabilités, faire évoluer le contenu du travail et se former	6788	41
N°2	Faire évoluer le contenu du travail, laisser plus de temps à sa vie perso et se former	5171	32
N°3	Prendre davantage de responsabilités, faire évoluer le contenu du travail et laisser plus de temps à la vie perso	4543	27
Les combinaisons les moins retenues (associant 3 souhaits)			
W	Faire évoluer le contenu du travail, trouver un autre emploi et se former	4253	27
X	Prendre davantage de responsabilités, intégrer la fonction publique et créer son entreprise	927	5
Y	Intégrer la fonction publique, créer son entreprise et laisser plus de temps à sa vie perso	844	5
Z	Changer de métier ou de profession, intégrer la fonction publique et créer son entreprise	836	5

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 2015.

L'exploration des combinaisons par groupe de 3 projets laissent ressortir cette même tendance à privilégier les évolutions de contenu passant par de la formation et alliant les velléités à la prise de responsabilités supérieure. Elles confirment également la tendance à privilégier les aspects qualitatifs de l'évolution professionnelle en intégrant l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Ces combinaisons devront faire l'objet d'approfondissements statistiques visant à qualifier les profils des aspirants à ces combinaisons. Plus globalement et à l'image des autres voies de prolongement déjà citées, il conviendra d'examiner la mise en acte pour juger du statut de ces souhaits (projet ou appétences ?), le temps nécessaire à leur réalisation, comme sur les difficultés potentielles rencontrées pour les faire aboutir dans le temps.

3. Les « immobiliers » en questions

1 315 personnes (8 % de l'échantillon) ont indiqué ne rien « souhaiter changer » pour les 5 années à venir. Ces « immobiliers » représentent donc une très faible part de la population d'enquête. Ils justifient à près de 92 % (1 204 personnes) ce choix par la satisfaction ressentie dans leur position actuelle, seuls 8 % (111 personnes) disent renoncer à des mouvements professionnels parce qu'ils n'en ont pas la possibilité.

La question de l'immobilisme est complexe. Très peu étudiée dans la recherche en gestion des ressources humaines, l'immobilisme est souvent approché de deux manières. La première consiste à le considérer comme un attachement satisfait pour ne pas dire « heureux » à une position confortable. La seconde l'associe à une forme de réaction défensive (résistance active ou passive) générée par la peur du changement dans des univers en mouvement et qui appellent à une fluidité des parcours pour assurer la flexibilité des organisations et des emplois. Nous avons pu montrer dans de précédents travaux (Pihel, 2017) que l'immobilisme masquait une réalité beaucoup plus complexe, et qu'il n'était pas nécessairement synonyme d'une absence d'ambition ou de projet. Tout à l'inverse de ce que sa définition inspire (stagnation, engourdissement, résistance), l'immobilisme doit davantage être compris comme le produit (ou processus) d'une dynamique engageant une pluralité de dimensions (la trajectoire de l'individu, sa socialisation, la singularité de l'organisation du travail et ses régulations, son projet initial...). En d'autres termes, son examen ne peut faire l'économie d'une analyse rétrospective du parcours et de la trajectoire de l'individu.

L'immobilisme peut aussi traduire une étape dans le parcours de l'individu et s'expliquer par le fait que ce dernier a atteint un équilibre ou une position recherchée (au plan du métier, secteur, entreprise...), ou encore que le contenu du travail et les fonctions occupées actuellement sont perçus comme riches, diversifiés. Melnik-Olive et Stephanus (2019) associent cet état de stabilité repéré dans la population Defis, à l'idée de « *carrière établie* » qui traduit la satisfaction de personnes qui disposent d'un emploi « *correspondant à leur qualification et à leurs compétences, permettant par ailleurs de concilier vie privée et vie professionnelle* ». Les auteurs montrent que ces individus « *expriment moins souvent que les autres le souhait de se former : 57 % contre 68 % en moyenne. Plutôt satisfaits de leur situation professionnelle, peu affectés par des transformations dans leur entreprise, ils cherchent moins que les autres à faire évoluer leur travail, prendre davantage de responsabilité ou changer de métier. Peut-être en raison d'un fort attachement à leur métier, "faire carrière" n'a pas nécessairement de sens* ».

Une lecture écourtée de l'immobilisme serait de considérer qu'il implique pour l'individu une stabilité extrême. Or l'activité, autrement dit le travail lui-même, y compris dans des situations d'emploi jugées des plus stables, appelle à des mouvements et redéfinitions de contenu que souvent les canons de mesure traditionnels des organisations peinent à appréhender (Pihel, 2006). Parallèlement, l'étude de l'immobilisme ne peut exclure les perspectives que l'entreprise elle-même propose à l'individu.

L'immobilisme appelle volontiers à mettre en débat les représentations sociales du mouvement, et plus explicitement de la mobilité professionnelle, laquelle peut prendre des formes insaisissables et invisibles. L'immobilisme reste cependant une position stigmatisée et un marqueur réprouvé, étroitement opposés à ce que la modernité et le progrès incarnent (Dupuy, 2011). À ce jour, l'observation des pratiques managériales menées dans le cadre de nos recherches soutient l'idée que la quête de stabilité sur une fonction n'est pas nécessairement perçue comme un projet à part entière. La question qui demeure posée est celle de l'acceptabilité sociale de la stabilité dans l'organisation en des temps qui appellent aux mouvements plus fréquents. Pour autant, paradoxe s'il en est, chacun reconnaîtra que sans mémoire organisationnelle et sans une certaine stabilité des équipes, l'organisation et sa performance elle-même sont mises en péril...

Les résultats des traitements opérés sur la base salariés-Defis 2015 montrent que la stabilité des individus pour les 5 ans à venir ressort essentiellement comme un choix. Elle serait pour une part très faible des individus (111 sur 16 126) une situation subie et contrainte. Les résultats confirment donc le caractère composite (non homogène) de l'immobilisme : il s'avère être un choix pour certains et le fruit d'obstacles pour d'autres.

La satisfaction revendiquée par les individus pour justifier le fait « de ne rien souhaiter changer » à leurs fonctions, appelle selon nous à quelques précautions et nuances dans son interprétation. Au-delà de la diversité potentielle des différents objets ciblés de satisfaction auxquels elle peut renvoyer (travail, emploi, collectif, conditions de travail, etc.), une analyse plus aboutie devra s'effectuer dans une démarche étroite de contextualisation. La satisfaction doit s'estimer concrètement au regard de la trajectoire des personnes (de vie, sociale, et professionnelle) et des repères propres à certaines classes, espaces ou niveaux professionnels¹⁹ auxquels l'individu se réfère. En ce sens des traitements futurs doivent rechercher les variables constitutives, et potentiellement discriminantes de cette population, pour évaluer notamment le poids des influences biographiques, sociales, professionnelles et organisationnelles. Il ressort des premières analyses opérées sur ces 1 315 individus qu'ils sont plutôt positionnés dans une seconde partie de carrière (plus de 50 ans en majorité pour les hommes), plus largement (notamment chez les hommes) titulaires d'un niveau de qualification inférieur au bac, et plus volontiers inscrits dans des organisations de moins de 250 salariés. Les individus estiment être plutôt bien informés de leur perspective d'évolution, ils paraissent avoir moins de chance de promotion que d'augmentation et n'avoient majoritairement pas fait de demandes de formation dans les 12 derniers mois alors que cela était possible. Pour autant, aussi limités en nombre que soient ces « immobiles », l'analyse des vagues Defis postérieures impliquera de mesurer si ceux qui se déclarent enclins à une mobilité sont vraiment mobiles ? Annoncer un souhait de mobilité est-il véritablement annonciateur de mobilités futures ? Quel poids dans les appétences déclarées du biais de désirabilité sociale ?

Bibliographie

- Abraham, J. (2004). Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité. Dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin & A. Roger, *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* (p. 35-54). Paris : Vuibert.
- Amossé, T. (2003). Interne ou externe, 2 visages de la mobilité professionnelle. *INSEE Première*, 921, <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/358/1/ip921.pdf>
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational area*. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boutinet, J.-P. (2013). *Psychologie de la vie d'adulte*. Paris : Presses universitaires de France.
- Cadin, L., Bender A.F., & V. Saint-Giniez (de). (1999). Les carrières nomades, facteur d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 126, 58-67.
- Cadin, L. Bender A.F., & V. Saint-Giniez (de). (2003) (coord.). *Les carrières nomades*. Paris : Vuibert.
- Dany, F., Pihel, L. & Roger, A. (2013) (coord.). *La gestion des carrières. Populations et contextes*. Paris : Vuibert.
- Dany, F. (2012). *La gestion des carrières*. In J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 144-150).
- Dares analyses (2018). Changer de métier : quelles personnes et quels métiers sont concernés ? *Dares analyses*, 049, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-049v2.pdf>
- Denave, S. (2015). *Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques*. Paris : Presses Universitaires de France.

¹⁹ Voir notamment les travaux de Hennequin (2007) sur les ouvriers.

- Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Céreq Bref*, 357. <https://www.cereq.fr/la-formation-en-entreprise-face-aux-aspirations-des-salaries>
- Dupuy, F. (2011). *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations ?* Paris : Dunod.
- Falcoz, C. (2011). *Pour en finir avec les carrières sans frontière – Prolonger et dépasser le courant des “boundaryless career” – Pour un programme renouvelé de recherche sur la gestion des carrières*, Congrès annuel de l'AGRH, Saint-Malo. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2011falcoz.pdf>
- Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S. & Fabre C. (2015). La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2015/1(95), 26-43.
- Glée, C., & Scouarnec, A. (2009). Plaidoyer pour une gestion humaine des transitions professionnelles ou : ne plus subir mais choisir ! *Humanisme et Entreprise*, 293, 3-23.
- Guerrero, S., Cerdin, J.-L. & Roger, A. (2004) (coord.). *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. 10(4), 8-16.
- Hennequin, E. (2007). *Modélisation du sentiment de succès de carrière chez les ouvriers*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Paris 1.
- Lainé, F. (2010). La mobilité professionnelle : facteurs structurels et spécificités de L'Île-de-France. *Economie et Statistique*, 431/432, 37-56.
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 374, <https://www.cereq.fr/la-formation-en-entreprise-accompagne-les-promotions-mais-fait-defaut-aux-plus-fragiles>
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). Les parcours professionnels des salariés contraints de quitter leur emploi. La formation en entreprise protège-t-elle de l'insécurité ? Dans *Qualifications et parcours-Qualifications des parcours* (p. 75-88). Marseille : Céreq, coll. « Échanges » (n°10).
- Menger, P.-M. (2018). *Le talent et la physique sociale des inégalités*. In P.-M. Menger (coord.). *Le talent en débat* (p. 15-99). Paris : PUF.
- Monchatre, S. (2007). Des carrières aux parcours... en passant par la compétence. *Sociologie du Travail*, 49, 514-530.
- Pihel, L. (2006). *La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nantes.
- Pihel, L. (2017). Les atouts d'une compréhension fondée sur le travail réel et les attentes des salariés. Les « carrières immobiles » : un défi pour le management ! *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*. 3/129, 21-32.
- Pralong, J. (2011). Les projets n'engagent que ceux qui y croient ! Une étude longitudinale des projets, performances et compétences. *Revue française de gestion*, 216, 15-31.
- Schmidt, G., Gilbert, P. & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2/88, 3-16.

Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au développement de la capacité d'agir des salariés ?

Laurence Baraldi et Christine Durieux*

Les réformes engagées depuis les années 2000 en matière d'orientation et de formation professionnelle sont centrées sur la flexicurité à l'échelle européenne et son corollaire français, la sécurisation des parcours professionnels (SPP). Elles promeuvent des dispositifs censés permettre et compenser la flexibilité de l'emploi demandée aux actifs notamment en corrigeant les inégalités d'accès à la formation et en développant des dispositifs d'accompagnement. Dans une logique d'individualisation, il s'agit de rendre les personnes actrices de leur parcours professionnel et de les responsabiliser vis-à-vis de leurs perspectives d'évolution. Ces orientations se sont traduites par l'attribution de nouveaux droits individuels sous forme de comptes personnels dont le compte personnel de formation (CPF) en 2014 et d'accès à un entretien professionnel (EP) dans les entreprises et à un conseil en évolution professionnelle (CEP) à l'extérieur.

L'entretien professionnel présent dans les accords nationaux interprofessionnels relatifs à la formation professionnelle de 2003 et de 2013 est généralisé en 2014 à l'occasion de la promulgation de la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Il constitue désormais un droit des salariés « consacré à leurs perspectives d'évolution professionnelle notamment en termes de qualifications et d'emploi » qui se déploie dans les entreprises sous la responsabilité des employeurs. Il est présenté comme un dispositif favorable à l'instauration d'un dialogue entre le salarié et son employeur et comme « un véritable outil au service de la politique de formation professionnelle » (Dubois & Vero, 2019). Cet entretien, en principe organisé tous les deux ans, remplace les entretiens de seconde partie de carrière introduits en 2009 et toute une série d'entretiens qui étaient auparavant prévus dans le code du travail au retour du salarié suite à des absences de longue durée : congé maternité, congé parental d'éducation, congé de soutien familial. De plus, et c'est une précision importante, la loi prévoit que l'entretien professionnel ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié. En cela il se distingue de l'entretien annuel de performance organisé dans de nombreuses entreprises dans le cadre du management des salariés et qui comme son nom l'indique vise à fixer des objectifs individuels à atteindre et à évaluer leur réalisation. Cet entretien annuel n'est d'ailleurs pas prévu par le code du travail mais est présent dans certaines conventions collectives. Enfin, la mise en place des EP est assortie d'un bilan à 6 ans, qui prévoit un abondement supplémentaire correctif au CPF (3 000 € depuis 2019) pour les entreprises de plus de 50 salariés si les EP n'ont pas été tenus tous les deux ans et si d'autres conditions ne sont pas remplies. Jusqu'en 2018 il s'agit de deux des trois conditions suivantes : l'accès à une formation, l'acquisition d'une certification et le bénéfice d'une progression salariale ou professionnelle. Depuis la loi de 2018, seul le suivi d'une formation « non obligatoire » tous les six ans est exigé en plus de la tenue des EP.

Bien que constituant une évolution significative en direction de l'initiative et de la responsabilisation des salariés, l'instauration d'un entretien professionnel dans la loi ne suffit pas pour considérer que les salariés sont en mesure d'échanger avec leurs managers ou d'autres interlocuteurs de l'entreprise sur leurs évolutions professionnelles et qu'ils sont en situation de voir leurs besoins de formation identifiés et satisfaits. De même, l'attribution de droits d'accès individuels au travers du compte personnel de formation ne constitue pas une garantie d'accès à la formation. La mobilisation de ces droits et ses apports dépendent en effet fortement des contextes dans lesquels sont placés les salariés. Plusieurs travaux antérieurs ont déjà souligné l'importance des environnements capacitants dans l'accroissement de la capacité d'agir des salariés en matière de formation et de développement professionnel (Caillaud & Zimmerman, 2011 ; Vero & Zimmerman, 2018 ; Vero et Sigot, 2017 ; Gautié, Maggi-germain & Perez, 2015).

* CREG – Centre associé Céreq, Université Grenoble Alpes.

Les entreprises sont désormais directement sollicitées sur la question de l'évolution professionnelle de chaque salarié, notamment par l'obligation de la mise en place de l'EP tous les deux ans et la réalisation d'un bilan récapitulatif à 6 ans. Cette question se conjugue avec l'obligation plus générale faite à l'employeur d'adapter les salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, mais aussi avec la négociation collective sur les accords concernant la formation, la GPEC ou la gestion des carrières, et plus généralement avec le dialogue social dans le cadre du Comité social et économique.

La recherche présentée ici propose d'analyser la mise en œuvre des entretiens professionnels dans les entreprises, à partir des résultats de l'enquête Defis (Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés) conduite par le Céreq et d'enquêtes qualitatives, en examinant dans quelle mesure cette dernière favorise la capacité des salariés à être acteurs de leurs parcours professionnels et donc renforce leur capacité d'agir dans ce domaine.

Des premiers résultats sur le déploiement des EP ont été produits à partir de l'enquête Defis. Nos enquêtes qualitatives basées sur des entretiens avec des professionnels de la gestion des ressources humaines viennent les compléter (cf. encadré Méthodologie). Notre analyse met l'accent sur le pilotage du dispositif des EP par la fonction ressources humaines, sur le rôle attribué aux managers et sur la manière dont les salariés s'approprieraient ce dispositif.

Méthodologie

La méthodologie repose sur des enquêtes qualitatives réalisées entre 2018 et 2019 auprès principalement de responsables des ressources humaines (RRH) mais aussi d'autres professionnels des ressources humaines (chargé de mission, chargé de formation), que nous nommerons tous « professionnels RH » dans la suite du texte. Notre échantillon est composé de six entreprises de 100 à 2 500 salariés relevant de secteurs d'activité différents localisées en région Auvergne Rhône-Alpes. Un ou deux entretiens approfondis ont été conduits dans chaque entreprise auprès des professionnels des ressources humaines directement en charge du pilotage ou de la mise en place du dispositif des EP, suivant une liste de questions préétablies recouvrant différentes dimensions de la gestion des ressources humaines dont la formation, la gestion des carrières, la GPEC et le dialogue social. Les documents afférents ont été consultés et notamment la trame de l'EP. Dans cette synthèse des extraits de verbatim sont cités en italique.

Depuis la loi de 2014, les employeurs doivent mettre en œuvre un EP pour chaque salarié tous les 2 ans. Celui-ci est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié et il doit également comporter depuis 2016 une information sur la VAE et depuis 2019 (loi septembre 2018) une information sur le CPF (activation par le salarié et abondements éventuels par l'employeur) et sur le conseil en évolution professionnelle. Les résultats de l'enquête Defis mobilisés dans ce texte et les enquêtes qualitatives portent sur une période antérieure à l'application de la loi de 2018.

Tableau 1 • Liste et caractéristiques des entreprises enquêtées

Entreprise	Taille et CSP	Secteur	Situation globale	Accord - spécificités	Personnes rencontrées
Matauto	2800 salariés Majorité d'ouvriers et d'employés	Commerce et réparation automobile	Filiale groupe français Plan de sauvegarde de l'emploi en 2017, pas d'intervention du groupe sur les EP	- Accord GPEC - Présence d'un plan de formation - Autres dispositifs d'entretien pour les cadres déjà en place avant EP	- RRH responsable GPEC - Chargé des RH en charge du déploiement opérationnel des EP
Matmed	200 salariés Forte majorité d'ouvriers	Matériel médical	Filiale groupe étasunien par rachat d'une PME française fin des années 90 Production en forte hausse, pas de création d'emplois, automatisation progressive	- Présence d'un plan de formation - Autres dispositifs d'entretien déjà en place avant EP - Développement de programmes internes de formation des opérateurs pour atteindre différents niveaux de compétences, en l'absence de formation scolaires disponibles	- RRH en charge de la formation et du recrutement - Chargé des RH en charge du déploiement opérationnel des EP
Énergie	430 salariés Majorité d'ouvriers et de techniciens	Énergie	Perte d'un marché important qui a conduit à la mise en place d'un plan de performances débouchant sur la mobilité interne concernant plus de 60 personnes	- Accord GPEC - Présence d'un plan de formation	- Chargé de mission en charge de la rédaction de l'accord GPEC - RRH en charge de la formation
Recherche	670 salariés Majorité d'ingénieurs et cadres et plus de 30 % de techniciens	Recherche	Etablissement privé de recherche ; nombreux recrutements internationaux	- Accord GPEC - Présence d'un plan de formation	- RRH en charge de la formation
Imprim	115 salariés Majorité d'ouvriers	Imprimerie	Entreprise familiale	- Présence d'un plan de formation	DRH
Pompes	100 salariés Forte majorité d'ouvriers	Métallurgie	Filiale groupe allemand Activité stable mais pas de développement prévu, petite usine du groupe maîtrisant une technologie traditionnelle	- Présence d'un plan de formation - Très peu d'encadrement du groupe sur les EP	- RRH en charge de la formation et du recrutement - Chargé des RH missionné notamment sur le déploiement opérationnel des EP

Source : Enquêtes conduites par nos soins en 2018 et 2019.

1. Les apports de l'enquête Defis sur les entretiens professionnels

L'enquête Defis (volet salarié) conduite en 2015 et 2016 et son exploitation par Guillemot & Sigot (2018, 2019) a permis d'obtenir une vision d'ensemble sur le déploiement des EP et ainsi d'affiner les questions posées aux professionnels RH dans le cadre des enquêtes qualitatives. Ces travaux mettent en avant de nombreux résultats parmi lesquels ne sont retenus ici que les plus significatifs.

Tout d'abord, ces travaux soulignent une mise en œuvre partielle et inégalitaire des EP : le taux de réalisation augmente avec la taille de l'entreprise mais « *seulement 57 % des salariés en poste depuis plus de 2 ans dans la même entreprise déclarent avoir participé à ce type d'entretien en 2015 ou 2016* ». Toutefois l'accès aux EP est bien meilleur pour les cadres (75 %), les professions intermédiaires (66 %) que pour les employés (48 %) et les ouvriers (40 %). Les travaux de Guillemot & Sigot soulignent toutefois de nouveaux bénéficiaires d'entretiens avec leur hiérarchie : les salariés des petites entreprises ainsi que les ouvriers et les moins diplômés. De plus, autre résultat à prendre en compte, le niveau d'information sur les EP est assez élevé sans être généralisé puisque 73 % des salariés indiquent connaître l'EP dont 53 % en ayant été informés par leur employeur. Ce taux d'information augmente avec la taille de l'entreprise mais aussi avec la CSP : les cadres et les professions intermédiaires sont davantage informés par l'employeur et surtout ont une meilleure connaissance globale du dispositif : seulement 12 % des cadres et 14 % des professions intermédiaires ne connaissent pas l'EP contre 26 % des employés et 27 % des ouvriers.

Ensuite, les travaux sur l'enquête Defis permettent de relever une organisation des EP qui s'éloigne de la loi. Alors que celle-ci prévoit que l'EP doit être distingué de l'entretien de performances, huit salariés sur dix déclarent que le travail a été évalué à l'occasion de cet entretien et ceci est d'autant plus fréquent quand l'EP a été réalisé avec le responsable hiérarchique plutôt qu'avec les personnels RH (9 fois sur 10 les entretiens se déroulent avec le supérieur hiérarchique). Ce résultat témoigne d'une certaine porosité et aussi d'une certaine confusion entre ces deux types d'entretien. Néanmoins, très souvent, les besoins de formation (84 % des cas), les perspectives de carrière (80 %), ce qui a été appris dans le travail (75 %) sont « abordés » à l'occasion des entretiens professionnels (suivant les termes assez généraux de la question posée dans l'enquête Defis « au cours de cet entretien, avez-vous abordé ? » qui ne permettent pas de cerner la qualité de l'échange). Globalement ces fréquences augmentent avec la taille de l'entreprise. Si les EP sont dans 80 % des cas utilisés pour identifier les besoins de formation et les perspectives de carrière, l'enquête permet de montrer que les sujets évoqués dépendent des projets de formation ou d'évolution des salariés : quand ces projets sont internes à l'entreprise, ces questions sont d'autant plus abordées. À l'inverse quand il s'agit de projets de mobilité externe, ces sujets sont moins traités (Guillemot & Sigot, 2018, graphique 3).

Enfin, le dernier élément important à souligner est que dans la majorité des cas les EP ne débouchent pas sur des engagements en matière de formation et d'évolution professionnelle (Guillemot & Sigot, 2019). À la question qui complète celle présentée ci-dessus, « Des engagements sur la formation et l'évolution professionnelle ont-ils été pris lors de cet entretien ? », seulement 44 % des salariés ayant participé à un EP (et en emploi dans l'entreprise depuis au moins un an) déclarent qu'un engagement pour suivre une formation a été pris, alors qu'ils sont 59 % à avoir formulé une demande, et 33 % pour ce qui concerne l'évolution professionnelle, alors qu'ils sont 51 % à avoir formulé une demande. De plus ces engagements ne sont pas toujours tenus. Pour moins d'un tiers des salariés ayant obtenu un engagement de formation, cet engagement n'est finalement pas tenu. Les engagements en matière de promotion ou de changements de poste sont encore plus rarement tenus (30 % pour les promotions et 32 % pour les changements de poste). Au final, un tiers des EP déboucherait sur une formation, 10 % sur une promotion et 11 % sur un changement de poste ou de fonction.

Les enquêtes qualitatives permettent de compléter ces résultats en approchant les conditions de mise en œuvre de ces entretiens dans les organisations et la vision qu'en développe l'échantillon de professionnels RH.

2. Un pilotage par les responsables ressources humaines dans un souci de conformité

Dans un souci d'organisation mais surtout de conformité, compte tenu des sanctions financières annoncées à 6 ans, les professionnels RH ont très souvent élaboré des processus très formalisés autour des EP afin de garantir une mise en place systématique : convocation des salariés, grille d'entretiens, compte rendus et procédures de remontée des entretiens, tableaux de bord de traitement et de suivi des entretiens envisagés ou déjà en partie élaborés. Plusieurs professionnels RH se sont formés sur les processus de déploiement des entretiens professionnels, voire sur leur conduite (auprès de cabinets ou par appui des branches), avant de les mettre en place dans leur entreprise.

Alors que les résultats de l'enquête Defis révèlent que, 9 fois sur 10, les entretiens sont conduits par les managers, les enquêtes qualitatives auprès des professionnels RH ont mis en évidence deux cas d'entreprise dans lesquels les EP ont été conduits par les personnels RH et un cas par les managers assistés par les personnels RH, soit seulement trois cas d'EP réalisés par les managers seuls.

Cette organisation impliquant directement les personnels RH dans la conduite des EP s'inscrit dans des contextes particuliers : une PME *Imprim* développant une gestion « paternaliste » et privilégiant une forte relation de proximité avec l'ensemble des salariés ; une entreprise *Energie* de 400 salariés, ayant géré un plan de reclassement essentiellement interne suite à la perte d'un marché important, et ayant ainsi déployé des conseillers en mobilité professionnelle intéressés à développer un suivi dans le cadre des EP ; une entreprise *Pompes* de 100 salariés, composée essentiellement d'ouvriers et disposant d'un encadrement limité peu enclin à se charger, au sens propre du terme, des EP dans un contexte d'absence quasi-totale de perspectives d'évolution professionnelle.

Plus généralement, ce choix de réalisation des EP par les professionnels RH est présenté comme permettant de pallier l'absence de formation des managers et aux directions des ressources humaines d'avoir une vision d'ensemble des métiers. Il permettrait aussi de répondre aux réticences syndicales quant à la conduite des entretiens par les managers, ces derniers pouvant être, selon les cas, considérés comme peu objectifs, eu égard aux relations de travail parfois tendues, ou peu informés sur les réelles orientations stratégiques de l'entreprise ou sur la transformation des métiers. Cette intervention sur le terrain des personnels RH peut aussi être interprétée comme un souhait de contrôler la mise en œuvre des EP. Elle peut être perçue également comme une tentative de re-légitimation de la fonction RH en instaurant un moment privilégié avec les salariés, ou comme un moyen de lever les méfiances vis-à-vis des managers jugés « pas à la hauteur » ou « n'ayant pas de vision des possibilités d'évolution ».

Dans les entreprises étudiées, la mise en place des EP souvent empreinte d'un grand formalisme ne permet pas pour autant une couverture de l'ensemble des salariés par le dispositif du fait de managers peu disponibles, de salariés absents ou réticents, de la présence insuffisante des professionnels RH dans des lieux plus ou moins décentralisés ou isolés. De plus, et de manière surprenante par rapport à l'attention qui a été signalée ci-dessus à la mise en place de procédures, les remontées d'informations ne sont pas toujours effectives ou de bonne qualité, le suivi des demandes effectuées par les salariés et leur traitement ne sont pas toujours bien organisés et effectifs.

3. Un pilotage RH pour un dispositif « non prioritaire » mais orienté vers la formation

Les professionnels RH font tout d'abord le constat que ce dispositif n'est pas prioritaire dans leur entreprise, c'est-à-dire qu'il n'est pas réellement porté par leurs directions notamment du fait de marchés internes limités : « Des tas de gens sont à potentiel mais comme il n'y a pas de point de chute derrière (dans l'entreprise), les formations ne sont pas financées ». Ainsi, l'idée portée par les partenaires sociaux et le législateur d'encourager les entreprises à « mieux penser le lien entre la stratégie économique de l'entreprise et les aspirations et potentiels des salariés » (Guillemot & Sigot, 2018), ne

semble pas, selon les professionnels RH rencontrés, priorisée par les directions d'entreprise. Le sujet prioritaire est le bilan à 6 ans et les sanctions qui lui sont liées : « ...*compte tenu du contexte économique et financier de l'entreprise et de la faible appétence des salariés à la formation, on a du mal à faire avancer les plans de formation* ». Mais pour autant, aucune des entreprises rencontrées n'a élaboré des données de synthèse sur les « résultats » des entretiens professionnels. Les évolutions professionnelles sont surtout décidées à partir des entretiens annuels de performance, les éléments issus des EP pouvant intervenir en complément de manière très occasionnelle.

Les professionnels RH vont toutefois chercher à utiliser les EP et les obligations associées pour sensibiliser et mobiliser l'ensemble des acteurs « clefs » (directions, managers) de l'entreprise sur les métiers et leurs évolutions. Cette sensibilisation est souvent considérée comme difficile, nécessitant de multiples rappels, et là encore rarement jugée prioritaire. Les professionnels RH se sont également conformés à l'exercice du dialogue social autour de la mise en place des EP. Dans trois des entreprises enquêtées, des discussions conséquentes ont eu lieu sur le sujet. Les représentants du personnel ont vraiment investi le sujet et ont fait des propositions précises quant à l'organisation et au contenu de l'entretien avec l'idée souvent « *de protéger les salariés du caractère intrusif de l'entretien* » mais aussi d'en faire un outil de développement professionnel. Ce dialogue social autour de l'entretien est signalé par les professionnels RH rencontrés mais il n'est qu'une seule fois considéré comme vraiment légitime. Dans les autres cas il est vu comme un simple jeu de négociation : « *les élus cherchent à gagner du temps* », « *veulent négocier les modalités des EP contre des heures de délégation* ». Au total le dialogue social dans les entreprises sur le sujet n'est pas absent mais est souvent limité et perturbé par d'autres enjeux.

Dans les enquêtes réalisées, les EP sont très souvent abordés par les professionnels RH comme un dispositif permettant de mieux cerner les besoins de formation. Le centrage sur ces besoins permet de donner un sens directement opérationnel aux EP et semble rassurer autant les professionnels RH que les managers en charge de l'entretien, au sens où il permet de bien délimiter les objectifs de l'entretien et d'alimenter la détection des besoins pour construire le plan de formation. Comme précisé précédemment, les travaux sur l'enquête Defis (Guillemot & Sigot, 2018) rapportent que 84 % des salariés bénéficiaires de l'EP déclarent que le sujet de la formation a été évoqué, que 59 % ont formulé des propositions ou demandes de formation et qu'une application effective n'a lieu que dans deux tiers des cas. Cette réalisation est meilleure pour les cadres que pour les employés et surtout les ouvriers.

La mise en place des EP peut ainsi aller dans le sens d'un accès à la formation, mais très souvent, la détection des besoins est présentée par les professionnels RH dans une logique d'optimisation de la gestion de la formation plutôt que de développement professionnel. Ce sont en effet les besoins immédiats de formation pour une maîtrise améliorée de la fonction occupée qui sont le plus souvent mis en avant, ainsi qu'une optimisation du financement qui peut d'ailleurs conduire à aborder la mobilisation du CPF dès lors que le salarié formule une demande de formation. Avant la mise en place des EP, ces besoins de formation étaient régulièrement évoqués dans le cadre des entretiens annuels de performance quand ils existaient, ce qui d'ailleurs alimente la porosité entre ces deux entretiens.

La question de l'évolution professionnelle est abordée, selon les professionnels RH, de façon plus ou moins rapide et générale, et très souvent ces derniers font le constat que les salariés formulent peu de demandes sur ce sujet dans un contexte d'absence de propositions des managers ou des personnels RH. Ce résultat semble en contraste avec ceux issus de l'enquête Defis qui indiquent que 51 % des salariés ayant participé à un EP déclarent avoir formulé une demande sur un projet d'évolution professionnelle. Dans certains cas, l'EP peut toutefois permettre à un salarié d'exprimer un projet d'évolution, mais d'après plusieurs des professionnels RH rencontrés, sauf exceptions, ce projet aurait pu s'exprimer dans un autre cadre comme celui des entretiens de carrière ou des entretiens organisés après une absence prolongée présents avant la réforme de 2014. En ce sens, les EP ne semblent pas constituer dans les entreprises enquêtées un nouveau levier pour les services RH pour cerner les projets et besoins d'évolution professionnelle ou de carrières ni un activateur de projet pour les salariés.

4. Managers et EP : des difficultés d'appropriation

Les professionnels RH considèrent que les EP s'inscrivent pleinement dans l'activité managériale, et cela surtout dans les entreprises où ce sont les managers qui les conduisent. Les managers sont réputés à la bonne place, compétents et disponibles pour conduire ces entretiens : « *Cela s'inscrit dans un rituel du management déjà bien établi* » ou cela permet aux managers de prendre leur place « *de mieux connaître leurs salariés* » de « *sortir de la relation binaire de l'entretien de performances* », d'aller vers plus de suivi et d'accompagnement des salariés. Toutefois l'analyse du processus de déroulement des EP permet de constater que les managers sont très « cadrés », qu'ils doivent rester dans des limites prédéfinies (plan de formation, parfois mobilisation envisageable du CPF), qu'ils doivent surtout « *ne pas faire de promesses* », « *ne pas prendre d'engagements* », « *ne pas créer de nouvelles attentes* ». Par ailleurs, les managers sont rarement porteurs d'informations sur la mobilité interne et encore moins sur la mobilité externe : une seule entreprise, qui se trouve dans une logique de réduction d'effectifs, informe les salariés sur le conseil en évolution professionnelle (avant que cette disposition ne soit introduite dans la réforme de 2018).

Pour les professionnels RH (eux-mêmes souvent managers de leur propre équipe), les managers seraient en difficulté sur différents points. Tout d'abord, une bonne partie des managers considère que conduire ce type d'entretien ne fait pas partie de leurs priorités. Ce dernier est vécu comme une charge de travail supplémentaire et non prioritaire alors que les professionnels RH tentent de promouvoir l'intérêt managérial du dispositif. Ensuite, les managers doivent savoir se démarquer de l'entretien de performances, ce qui est souvent assez compliqué puisque dans plusieurs entreprises ces derniers préexistaient aux EP et couvraient en partie les questions de formation. À cela s'ajoute le fait que les entretiens de performances et les entretiens professionnels se déroulent souvent pour des questions de gain de temps de manière consécutive, ce qui conduit à créer la confusion entre les deux et à banaliser le caractère spécifique de l'EP tant aux yeux des salariés que des managers. Autre difficulté, les managers rapportent aux personnels RH leurs craintes d'aborder certains sujets avec leurs subordonnés comme des perspectives internes ou externes d'évolution, cela pouvant être vécu comme une remise en cause du salarié ou de sa place dans l'entreprise. De plus, pour les professionnels RH, les managers ont souvent une connaissance des métiers et des perspectives d'évolution limitée à leur environnement de travail. Ils ne bénéficient que rarement d'une formation spécifique à l'accompagnement des salariés dans leur projet professionnel et ils manquent de temps pour réaliser ces entretiens. Enfin, dernière difficulté importante signalée, les managers peuvent aussi être animés par le souhait de garder dans leur périmètre les salariés jugés performants plutôt que les faire évoluer en dehors, ce qui ne manque pas de les mettre en tension les deux parties en présence à l'occasion des EP.

5. Des salariés « peu mobilisés » d'après les professionnels RH

Les professionnels RH rencontrés ont une vision critique de l'attitude générale des salariés. De très nombreux salariés ne s'engageraient pas à l'occasion de l'entretien professionnel : « *beaucoup de RAS* », « *le droit à l'entretien professionnel n'est pas revendiqué par les salariés* ». Les salariés seraient peu enclins à préparer leurs EP, surtout pour les moins qualifiés, mais pas seulement. Les salariés nouvellement concernés par un entretien, essentiellement des ouvriers et employés, ne semblent ni demandeurs, ni très concernés par l'exercice. Les professionnels RH se disent « *en attente d'initiatives des salariés* » en matière d'évolution professionnelle. Un RRH considère que « *la majorité des salariés ne veut pas changer de poste, du coup l'entretien porte sur le fait de savoir s'ils vont bien et s'ils connaissent les modalités d'accès à la formation* ».

Certains salariés préparent néanmoins leurs entretiens et formulent des demandes précises, mais pour les professionnels RH qui soulignent ces cas, « *ils l'auraient fait de toute façon* » même dans un autre cadre que celui de l'EP. Dans ces situations, l'EP ne constituerait pas un apport significatif pour l'évolution professionnelle et la gestion de carrières.

Toujours selon les professionnels RH, les salariés assimileraient leur évolution professionnelle à une évolution salariale : « *les salariés arrivent en EP avec l'envie de parler de salaire* », sans vraiment savoir de quoi cette évolution dépend : des EP ? des entretiens de performances ? Plus largement l'EP peut être utilisé par les salariés comme un moment pour aborder des sujets, voire des « revendications » plus larges concernant leur travail (travail pénible, horaires, ambiance, ...). Ce constat converge avec les observations faites dans l'industrie automobile par Pohn-Weidinger & Weissmann (2017) qui soulignent « *deux effets inattendus de la conduite de l'entretien* », ce dernier pouvant constituer un espace d'échange entre le salarié et son supérieur hiérarchique et aussi constituer un cadre dans lequel les salariés « donnent leur avis » sur leur travail. Dans les conditions de mise en œuvre des EP, très souvent consécutive à l'entretien de performances, un biais important peut également intervenir dans les échanges entre le salarié et son supérieur, « *si l'entretien de performances se passe mal, le salarié n'est pas en mesure de "négocier" un effort de formation auprès de son manager* ».

Cette vision délivrée par les professionnels RH, finalement assez homogène, conduit à s'interroger sur la perception que les salariés ont de l'EP. Peuvent-ils considérer que ce dernier offre de réelles opportunités de dialogue sur leur évolution professionnelle ? Cet entretien se déroule en effet le plus fréquemment avec les managers, souvent assez préoccupés par les résultats de l'activité dont ils ont la responsabilité, avec lesquels de nombreux enjeux et tensions liés à l'activité de travail peuvent être présents et dans des contextes de marchés internes souvent peu dynamiques dotés de moyens de formation limités.

Conclusion

Les enquêtes qualitatives réalisées auprès de professionnels RH ont permis de conforter les principaux résultats issus de l'enquête Defis concernant le déploiement des entretiens professionnels qui soulignent que « *l'EP reste essentiellement un outil de management* » dans les entreprises (Guillemot & Sigot, 2018). Loin d'être généralisée, la mise en œuvre des EP est rarement conforme à l'esprit de la loi et elle débouche assez peu fréquemment sur des possibilités de formation ou de promotion et encore moins sur des possibilités d'échanger ou d'envisager des évolutions externes à l'entreprise. Toutefois si Guillemot & Sigot (2018) considèrent que « *l'entretien professionnel paraît bien être un cadre pour élaborer des projets de formation et de carrière au sein de l'entreprise* », les résultats de nos enquêtes qualitatives permettent de nuancer cette conclusion. En effet, les EP ne sont pas considérés comme un sujet prioritaire par les directions des entreprises. Ils sont mis en œuvre dans un esprit de conformité aux obligations légales, et aux risques de pénalité associées, et dans une logique managériale qui participe à l'obligation d'adapter le salarié à son poste et de veiller au maintien de son employabilité immédiate. Quand ils concernent des salariés non couverts précédemment par les entretiens annuels ou des entretiens de carrière, généralement le personnel ouvrier et employé ou issu des entreprises les plus petites (par exemple *Pompes*), l'entretien resterait très formel : du point de vue des professionnels RH rencontrés, les managers comme les salariés ont les plus grandes difficultés à s'emparer de cet entretien. Le constat est le même quand ce sont les personnels RH qui les conduisent. Au mieux les EP permettent de faire remonter les besoins de formation qui auparavant remontaient le plus souvent par d'autres canaux. Enfin, les EP semblent « prisonniers » de la relation de subordination et ce d'autant plus que la distinction avec les entretiens de performances n'est pas toujours claire.

La mise en œuvre des EP se fait donc dans une conception adaptative de l'évolution professionnelle par les professionnels RH, il s'agit de faire face aux besoins « limités » de l'entreprise. Les moyens d'exploration donnés aux salariés sont quasiment inexistantes et les démarches d'accompagnement restent à ce jour très peu développées. Au total, dans les entreprises étudiées, le dispositif semble insuffisant pour rendre les salariés acteurs de leur évolution professionnelle et améliorer leur capacité d'agir. Il est difficile dans ces conditions d'imaginer comment les salariés pourraient assumer la responsabilité voire l'injonction qui leur est faite de se former et de construire leurs projets d'évolution professionnelle afin de sécuriser leurs parcours.

Références bibliographiques

- Caillaud, P. & Zimmermann, B. (2011). Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la "flexicurité" aux capacités. *Formation Emploi*, 113, 33-48.
- Gautié, J., Maggi-Germain, N. & Perez, C. (2015). Fondements et enjeux des « comptes de formation » : les regards croisés de l'économie et du droit. *Droit social*, 2, 169-180.
- Guillemot, D. & Sigot, J-C. (2018). Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? *Céreq Bref*, 364.
- Guillemot, D. & Sigot, J-C. (2019). Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 : premiers constats à partir du dispositif d'enquêtes DEFIS. *Céreq Etudes*, 23.
- Pohn-Weidinger, A. & Weissmann, M. (2017). L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile. *Sociologies pratiques*, 35(2), 95-104.
- Vero, J. & Sigot, J. (2017). Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. *Formation Emploi*, 137, 73-95.
- Vero, J. & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131-150.
- Vero, J. & Dubois, J-M. (2019). Le compte personnel de formation peut-il ouvrir les chemins de la liberté ? Dans T. Berthet, C. Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ?* (p. 233-253). Toulouse : Octarès, coll. « Le travail en débats ».

Former les salariés seniors pour les maintenir en emploi : quelle réalité ?

Jean-Marie Dubois* et Christine Fournier*

Introduction

La question de l'emploi des seniors¹ se pose avec une acuité de plus en plus aiguë. Le recul de l'âge légal de la retraite, assorti d'une augmentation de la durée de cotisation requise pour bénéficier d'une retraite à taux plein, entraîne le maintien sur le marché du travail à des âges plus avancés qu'auparavant. Ce phénomène s'accompagne d'une augmentation incessante du nombre de chômeurs de 50 ans et plus qui a été multiplié par deux depuis 2008 (Cour des comptes, 2019). Le recul du chômage des seniors suppose un retour vers l'emploi des chômeurs mais aussi le maintien en emploi de ceux qui n'en ont pas encore été exclus. C'est ce deuxième volet qui nous intéresse.

Il est patent que l'allongement de la vie active appelle une actualisation des compétences et l'ouverture de mobilités professionnelles pour stimuler l'activité, au-delà de 50 ans (Fournier, 2012). Ces questions font l'objet d'une mobilisation importante de la part de l'État, des Régions et des partenaires sociaux à travers divers dispositifs visant à inciter les employeurs au maintien dans l'emploi ou à l'embauche des seniors : contrat de génération, CDD seniors, durée prolongée pour le CUI-CAE², aide à l'embauche en contrat de professionnalisation, etc.

La formation apparaît également comme « *un des facteurs clés pour favoriser le travail des salariés âgés* »³. C'est notamment le sens de ladite « stratégie de Lisbonne » lancée par le Conseil européen en mars 2000. À juste titre car, même si la formation ne saurait être envisagée comme la panacée aux problèmes d'emploi des seniors (Behaghel, 2005 ; Pérez, 2009), plusieurs travaux et expériences nationales permettent d'accréditer l'idée que la formation, si elle ne peut le garantir, contribue, pour le moins, à leur maintien en emploi.

Dès 1997, Goux et Maurin concluent, à propos des salariés dans leur ensemble, que « *la formation continue [...] accroît de façon significative la stabilité des emplois de ceux qui en ont profité* ». En 2010, Brun-Hurtado et Mossé (2010) montrent, s'agissant des seniors, que « *bénéficier d'une formation régulière permet de mieux s'adapter aux changements, notamment technologiques* ». Par ailleurs, l'exemple des pays d'Europe de Nord conforte le propos. Au Danemark et en Finlande, où le taux de participation à la formation des salariés âgés de 55 à 64 ans atteignait 70 % au milieu des années 2000, la situation des plus avancés dans la vie active au regard de l'emploi était nettement plus favorable que dans les pays d'Europe continentale où ce même taux n'excédait pas les 30 % (COR, 2007). À tel point que l'on peut poser la question du sens de la relation entre formation et maintien en emploi des seniors : la formation facilite-t-elle le maintien en emploi ou est-ce la détermination – voire l'obligation – de l'employeur à garder un salarié qui est l'origine de la formation dont ce dernier bénéficie.

La formation est donc souvent mise en avant comme un moyen à développer pour assurer le maintien en emploi des seniors. Or, d'enquête en enquête, le même constat s'impose : les seniors se forment moins que leurs cadets (Lainé, 2003 ; Fournier, 2012 ; Dubois & Fournier, 2014). Que sait-on plus précisément de la formation des seniors ? Sur quels leviers appuyer pour l'améliorer ?

Dans un premier temps, à partir des résultats du dispositif Defis (cf. encadré), nous ferons le point sur l'accès à la formation des salariés seniors. Puis, nous éclairerons les raisons pour lesquelles les salariés

* Céreq, département Formation et Certification (DFC), jean-marie.dubois@cereq.fr, christine.fournier@cereq.fr.

¹ Plusieurs définitions de la notion peuvent coexister et correspondre à des âges différents : dans le cadre de cette étude, les seniors sont les personnes âgées de 50 et plus.

² Contrat unique d'insertion (CUI) / Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE).

³ Voir la communication de la commission du 20.11.2007.

qui ont demandé à se former n'y sont pas parvenus. Dans un deuxième temps, nous examinerons les objectifs et les bénéfices déclarés par ceux qui ont accédé à la formation. Enfin, nous pointerons quelques-uns des leviers sur lesquels il serait possible d'appuyer pour développer la formation de salariés seniors.

Le dispositif d'enquêtes couplées employeur-salarié Defis

L'analyse présentée ici s'appuie sur les données de la première vague du volet « salariés » conduite en 2015. Les données sont représentatives de l'ensemble des salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur marchand présents dans l'entreprise répondante en décembre 2013.

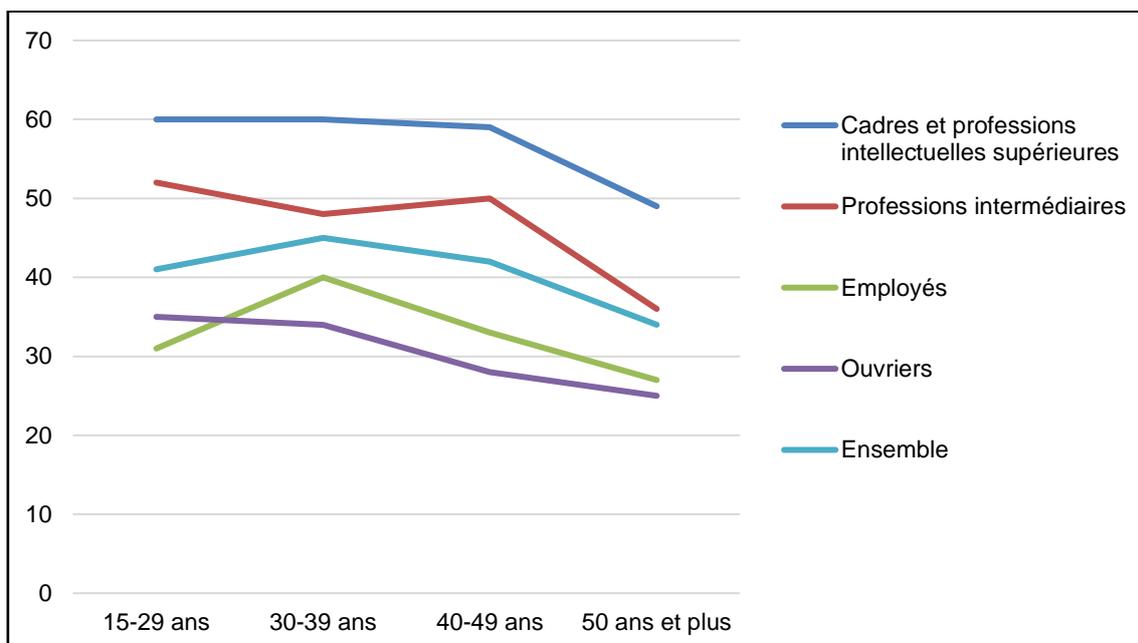
1. L'âge creuse des inégalités liées principalement à la catégorie socioprofessionnelle

Que dire de la formation des salariés seniors, aujourd'hui ? Le constat d'un moindre accès des salariés seniors à la formation, comparés à leurs cadets, est récurrent⁴. Qu'en est-il précisément ? Tous les seniors sont-ils logés à la même enseigne ?

1.1. Passé 50 ans, l'accès à la formation en chute libre ?

En 2014, quatre salariés sur dix ont accédé à une formation à visée professionnelle. Le taux d'accès chute à mesure que l'âge s'élève, modérément jusqu'à 50 ans et plus fortement au-delà : au final, seul un tiers des seniors accèdent à la formation (cf. graphique 1). Cet écart – moins 6 points par rapport à la moyenne – ne semble pas, tout compte fait, d'une ampleur alarmante (Behaghel, 2005). Cependant, comme souvent, « *c'est sur les plus mouillés qu'il pleut* » ! Alors que les salariés seniors les moins qualifiés – employés et ouvriers – sont également les plus menacés par l'éviction de l'emploi, ceux-ci se forment moins que leurs homologues cadres et professions intermédiaires.

Graphique 1 • Taux d'accès à la formation selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle (%)



Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2015.

⁴ Cependant, il serait vain de tenter une approche historique car les multiples définitions du taux de formation mobilisées, selon les enquêtes et les époques, compromettent les comparaisons.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé. *60% des cadres et professions intellectuelles supérieures ont suivi une ou plusieurs formations à visée professionnelle au cours des 18 derniers mois

De surcroît, un examen détaillé selon des tranches d'âge fait apparaître un seuil critique qui diffère selon la catégorie socioprofessionnelle. Pour les salariés les moins qualifiés (employés et ouvriers), la chute du taux d'accès à la formation est plus précoce (40 ans) que pour les professions intermédiaires et les cadres (50 ans). Au bout de compte, les cadres les plus âgés se forment dans une proportion bien plus importante que les ouvriers les plus jeunes (49 % contre 35 %)⁵.

De plus, si le nombre de formations suivies apparaît relativement peu affecté par l'âge des salariés formés, il n'en va pas de même dès lors que l'on introduit la catégorie socioprofessionnelle. À l'intérieur de chaque tranche d'âge, les moins qualifiés qui accèdent à la formation suivent un nombre de formations moins important que les plus qualifiés. Ainsi, 31 % des ouvriers formés de plus de cinquante ans ont suivi 2 formations ou plus, au cours des 18 derniers mois précédant l'interrogation, contre 40 % de leurs homologues cadres. La différence vient jouer dès le début de la vie active : parmi les salariés formés âgés de moins de 30 ans, 46 % des cadres ont suivi 2 formations au moins, contre seulement 36 % des ouvriers.

Les calendriers de la formation, différents selon le niveau de qualification, pourraient renvoyer à une chronologie différenciée des parcours professionnels. Entrés plus tôt sur le marché du travail, quittant plus jeunes la vie active, les moins qualifiés verraient s'étioler plus précocement leurs possibilités de formation (Fournier, 2006). En effet, l'investissement en formation serait de moins en moins profitable pour les entreprises à l'approche de l'âge de la retraite de certains salariés, les amenant à longterm « privilégier le recours aux préretraites au détriment d'un programme de formation pour lutter contre l'obsolescence des connaissances » (Brun-Hurtado et Mossé, 2010). Actuellement, ce phénomène est observé dès la quarantaine puisque nombreux sont ceux qui, voyant le manque de valorisation de leur expérience, ressentent « un sentiment de fin de vie professionnelle » (Marbot & Peretti, 2002).

Toutefois, les calendriers individuels ont été récemment percutés par les réformes des régimes de retraite et la disparition progressive des plans de pré-retraite⁶. Depuis une décennie, même si le taux d'emploi des seniors a augmenté, la mise à l'écart de l'emploi d'une partie d'entre eux ne s'interrompt pas. Malgré des aménagements visant à faciliter les transitions travail-retraite d'une partie des seniors, bon nombre d'entre eux se heurtent aujourd'hui à des difficultés durables de réinsertion dans l'emploi, notamment les employés et les ouvriers qui représentent deux tiers des demandeurs d'emploi au-delà de 55 ans (Govillot & Rey, 2013).

Si l'accès à la formation décline à mesure que l'âge augmente quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, les contrastes observés soulignent la surdétermination de la catégorie sociale. À quoi tient le moindre accès des seniors à la formation ? Quelles variations ressortent selon les catégories sociales ?

1.2. L'« absence de besoin », un motif qui en cache un autre ?

Non seulement les salariés seniors se forment moins que leurs cadets mais de plus, ils forment également moins de souhaits de formation. Selon l'enquête Defis, 68 % des salariés déclarent qu'ils auraient souhaité suivre une formation. Toutefois, si la proportion est supérieure à 70 % jusqu'à l'orée de la cinquantaine, au-delà, la chute est sensible : les seniors se distinguent de leurs cadets en affichant une proportion largement inférieure : 46 % ; cette moyenne varie cependant avec la catégorie sociale (Fournier, 2006) : de 37 % pour les ouvriers à 58 % pour les professions intermédiaires.

⁵ Les mesures prises depuis 2006 pour faciliter l'accès à la formation professionnelle des seniors sont donc restées de « faible ampleur » constate l'OCDE dans son rapport de suivi sur les actions mises en œuvre entre 2006 et 2011 pour améliorer les perspectives des travailleurs âgés sur le marché du travail (OCDE, 2012).

⁶ Depuis les années 1970, et jusqu'à la fin des années 1990, les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont privilégié le retrait des seniors du marché du travail afin de favoriser l'emploi des autres tranches d'âges. L'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans, conjugué à la mise en place de dispositifs de départs à la retraite anticipée, ont eu pour effet d'abaisser considérablement le taux d'emploi des seniors.

Dans l'ensemble, le souhait de se former est souvent très lié aux aspirations professionnelles (Dubois & Melnik-Olive, 2017). Or, seulement un tiers des salariés âgés de 50 ans et plus déclare souhaiter prendre davantage de responsabilité pour les 5 prochaines années (contre 71 % des moins de 30 ans) et la moitié d'entre eux déclare souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité (contre 78 % des salariés âgés de 30 à 39 ans). De plus, les opportunités d'évolution professionnelle apparaissent plus restreintes : seuls 13 % des seniors pensent avoir des chances de promotion et 25 % des chances d'augmentation de salaire dans les 12 prochains mois (contre respectivement 24 % et 35 % parmi les salariés âgés de moins de 30 ans).

De plus, la part des salariés ayant formulé une ou plusieurs demandes de formation suit la même tendance inégalitaire que l'expression de souhaits de formation et l'accès effectif à la formation. En effet, les salariés âgés de 50 ans et plus sont également ceux qui ont formulé le moins de demandes de formation dans les 12 derniers mois précédant l'interrogation (24 % des seniors contre 37 % des salariés âgés de 30 à 39 ans).

L'appréciation des motifs à l'origine d'un moindre accès des salariés seniors à la formation est délicate. Elle appelle une approche pluridisciplinaire ambitieuse qui permette de prendre en considération de multiples facteurs (psychologiques, sociologiques, économiques, ergonomiques...). Cette approche reste à faire. Nous proposons ici quelques éléments d'explication à partir des déclarations des salariés dans le cadre de l'enquête Defis. Les motifs mis en avant par les salariés qui n'ont pu réaliser les formations qu'ils demandaient ainsi que les raisons qui peuvent justifier l'absence de souhaits de formation livrent un éclairage utile.

Pour quelles raisons les salariés qui ont demandé à se former ou à se former davantage en ont-ils été empêchés ? Les raisons à l'origine de l'insatisfaction des demandes de formation mettent en lumière quelques freins à la formation des seniors sur lesquels il serait possible de jouer. Dans l'ensemble, la charge de travail, le coût de la formation et la réticence de l'employeur ressortent comme les principaux freins à la formation (Dubois & Fournier, 2014) mais des distinctions ressortent selon l'âge des salariés (cf. tableau 2).

Tableau 2 • Les principaux freins à la formation des salariés selon l'âge (en %)

	L'emploi du temps professionnel était trop chargé	L'entreprise a refusé l'absence	Le financement a été refusé	La formation proposée ne correspondait pas aux attentes	En raison de contraintes personnelles et familiales	En raison d'un évènement personnel imprévu	Le lieu de stage était trop loin
18-29 ans	23	30	18	7	11	5	6
30-39 ans	30	23	34	9	1	1	2
40-49 ans	21	23	32	10	5	7	2
50 ans et plus	14	29	35	14	1	3	4
Ensemble des salariés	23	26	29	10	5	4	3

Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant fait une ou plusieurs demandes de formation au cours des 12 derniers mois précédant l'interrogation et auxquelles ils n'ont pas pu participer (hors le fait que la formation n'est pas démarrée, a été annulée ou différée).

*35 % des salariés âgés de 50 ans et plus ont déclaré qu'ils n'ont pas assisté à la formation demandée car le financement a été refusé

En ce qui concerne les motifs de refus, les plus de 50 ans ne se distinguent pas de manière singulière des autres catégories de salariés. En effet, seuls les plus jeunes sont moins concernés par les refus de financement. Quant au refus pour motif d'absence, la situation est comparable pour les plus jeunes et les plus âgés. Cependant, si l'on cumule les deux motifs liés au refus, un écart non négligeable distingue les seniors de leurs cadets : 64 % contre 55 % en moyenne. Les responsabilités familiales (5 % en moyenne) pèsent relativement peu sur les projets de formation des seniors (1 %), pour la plupart délestés de la charge des enfants qui peut

venir contraindre les emplois du temps. *A contrario* et sans surprise, ce sont les jeunes qui affichent le plus ce motif (11 %) et plus particulièrement les jeunes femmes (14 %). « La formation ne correspondait pas aux attentes » représente 14 % des principales raisons invoquées par les plus de 50 ans (10 % en moyenne). Quand on s'intéresse à l'ensemble des formations (demandées ou pas), ils sont même plus de la moitié des seniors à déclarer cette raison comme principale (un tiers parmi les autres tranches d'âge). Faut-il comprendre que les plus âgés envisagent des formations dont les contours se distinguent de celles intéressant les autres salariés ? L'expérience accumulée par les plus anciens appelle-t-elle des modalités et des contenus différents qui prendraient davantage en compte les compétences développées en cours de carrière (Delgoulet, 2012) ?

Par ailleurs, leur moindre propension à déclarer des souhaits de formation pourrait laisser penser que les seniors entrevoient moins souvent que leurs cadets l'utilité de la formation (Poilpot-Rocaboy, 2012), au vu des faibles perspectives d'évolution professionnelle qui leur sont proposées (Melnik-Olive & Stephanus, 2019). Peut-être estiment-ils aussi que leur expérience suffit à garantir leur qualification et que la formation n'est pas le moyen de sécuriser leur situation à l'égard de l'emploi. En toutes hypothèses, nombre de seniors n'envisagent pas la formation comme nécessaire à leur emploi ; ce qui ne signifie pas, bien évidemment, qu'elle ne le soit pas.

2. La formation pour soutenir l'emploi des seniors, une réalité encore loin des ambitions politiques

Les caractéristiques des formations suivies permettent d'apprécier dans quelle mesure la formation peut faciliter le maintien en emploi des seniors. Parmi celles-ci, l'objectif et le bénéfice déclarés par le salarié formé sont déterminants.

Les formations suivies par les seniors présentent, à certains égards, des caractéristiques similaires à celles suivies par les salariés plus jeunes : trois-quarts des salariés formés ont suivi au moins un cours ou stage en groupe, la quasi-totalité d'entre eux ont suivi leur formation dans le cadre du travail, et très peu ont participé au financement de la formation. Des distinctions affleurent cependant lorsque l'on examine les objectifs poursuivis et les bénéfices appréciés par les salariés qui se sont formés.

2.1. Des objectifs de formation modestes au regard des menaces qui pèsent sur l'emploi des seniors ?

Dans le cadre du dispositif Defis, il était demandé aux salariés formés, pour chacune des formations suivies, de préciser les objectifs visés parmi une liste de 8 objectifs⁷ (cf. tableau 3).

Tableau 3 • Objectifs des formations à visée professionnelle

	Etre plus efficace dans son travail	Accompagner un changement dans son activité	Prendre davantage de responsabilités	Changer d'emploi / de profession	Eviter de perdre son emploi
18-29 ans	79	53	52	18	9
30-39 ans	78	49	41	16	9
40-49 ans	78	46	32	15	8
50 ans et plus	75	45	34	12	16
Ensemble	78	48	39	15	10

Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant suivi une ou plusieurs formations à visée professionnelle au cours des 18 derniers mois précédant l'interrogation.

*75 % des cadres formés âgés de 50 ans et plus ont suivi au moins une formation afin d'être plus efficace dans leur travail.

⁷ Dans le tableau ne figurent que les objectifs qui font l'objet de distinctions significatives selon l'âge.

Quel que soit l'âge, c'est l'objectif « être plus efficace dans son travail » qui est le plus mis en avant (78 % des salariés formés). Parallèlement, la propension des salariés à déclarer des objectifs relatifs à un changement de leur situation actuelle, que ce soit au niveau du travail ou de l'emploi (« accompagner un changement dans son activité », « prendre davantage de responsabilités », « changer d'emploi ou de profession ») – supposant généralement des formations plus longues –, chute à mesure que l'âge s'élève.

L'expérience accumulée au fil des années et la réduction des perspectives de carrière réduisent dans une certaine mesure l'intérêt des seniors pour les projets de développement de leur carrière par la formation (Santelmann, 2004). Si l'objectif « éviter de perdre son emploi » n'apparaît pas parmi les premiers, il est davantage déclaré par les seniors ayant suivi au moins une formation (16 %) et notamment par les ouvriers (33 %). Alors que ce n'était que très peu le cas dans les précédentes enquêtes (Formation continue 2006, Adult Education Survey 2012)⁸, le risque de perte d'emploi commence à être clairement identifié par certains des salariés les moins qualifiés, plus menacés par la forte progression actuelle du chômage des seniors.

Les objectifs poursuivis par les salariés seniors sont associés à des durées de formation plus courtes que pour les autres tranches d'âge. Il n'est donc pas étonnant d'observer que seulement 2 % des seniors formés ont suivi une formation ayant permis d'obtenir un diplôme ou un titre (contre 6 % des moins de 30 ans). Par ailleurs, parmi les ouvriers, les seniors se distinguent par une propension plus élevée à déclarer qu'au moins une des formations suivies était imposée (84 % contre 64 % en moyenne). Cette obligation résulte de l'objet des formations : nombre d'ouvriers sont tenus d'actualiser les habilitations nécessaires à l'exercice de leur métier (électriciens ou soudeurs par exemple), ce qui suppose un passage en formation ; ils sont également relativement plus nombreux que les autres salariés à suivre des formations hygiène et sécurité, imposées par le cadre légal⁹.

Toujours est-il que la plupart des seniors ne semble pas envisager la formation comme un moyen d'assurer leur maintien en emploi en dépit de la fragilisation de leurs situations professionnelles attestée par l'augmentation incessante du nombre de chômeurs âgés de 50 ans et plus (Gautié, 2002 ; Cour des comptes, 2019).

2.2. Les bénéfiques : un écho aux objectifs visés

Dans le cadre de l'enquête Defis, il était demandé aux salariés formés, pour chacune des formations suivies, de préciser les « bénéfiques » parmi une liste de 3 « apports » possibles (cf. tableau 4).

Tableau 4 • Utilités des connaissances et compétences acquises lors des formations

	Pour exercer le même métier	Pour exercer un nouveau métier	Pour évoluer hiérarchiquement
18-29 ans	91	64	58
30-39 ans	86	57	46
40-49 ans	85	60	41
50 ans et plus	84	57	34
Ensemble	86	59	45

Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé ayant suivi une ou plusieurs formations à visée professionnelle au cours des 18 derniers mois précédant l'interrogation.

*91 % des cadres formés âgés de moins de 30 ans ont suivi au moins une formation qui pourrait leur être utile pour exercer le même métier pour un autre employeur

⁸ Ces 2 enquêtes réalisées par l'Insee visent à appréhender les pratiques de formation des individus ainsi que le contexte dans lequel ils évoluent et les contraintes qui conditionnent leur accès à la formation.

⁹ Ce volume de formations obligatoires est incompressible et du coup, eu égard à la chute du taux de formation, leur part dans l'ensemble est de plus en plus importante à mesure que l'âge s'élève.

Les bénéficiaires font écho aux objectifs formulés par les salariés. Quel que soit l'âge, plus de 80 % des salariés formés déclarent que ce qu'ils ont appris en formation pourrait leur être utile pour exercer le même métier, confirmant que les seniors, comme les autres, souhaitent se former avant tout afin d'être plus efficaces dans leur travail. La part de salariés formés déclarant que ce qu'ils ont appris en formation pourrait leur être utile pour évoluer hiérarchiquement chute à mesure que l'âge s'élève. De plus, cette baisse est similaire à celle observée précédemment pour l'objectif « prendre davantage de responsabilités ».

Par ailleurs, à peine la moitié des seniors formés déclare avoir mis en application – dans le cadre de nouvelles tâches – ce qu'ils ont appris lors de la formation (contre près de deux tiers des salariés formés âgés de moins de 30 ans). Cette tendance ne surprend guère : la marge de découverte dans le travail telle qu'elle est perçue par les salariés est fortement corrélée à l'ancienneté dans l'emploi et à l'expérience du salarié.

Au final, la progression impressionnante du nombre de chômeurs âgés de 50 ans et plus tient moins que pour les jeunes au volume des sorties d'emploi qu'aux durées de chômage dès lors qu'ils s'y retrouvent (Cour des comptes, 2019). Reste que l'ambition proclamée dans les discours politiques de développer la formation continue pour remédier à ce phénomène ne semble pas résonner dans les faits. Y aurait-il là une dissonance entre une réalité de l'emploi telle que leurs situations sur le marché du travail tendent à se fragiliser et un usage de la formation dont l'impact ne serait pas à la hauteur des enjeux ?

Conclusion

Quoi qu'il en soit, la formation des salariés seniors ne répond pas à l'ambition politique tant européenne que nationale. En la matière, les seniors se démarquent des autres salariés à plusieurs égards. Si leur taux d'accès à la formation est inférieur à celui des salariés des autres générations, les seniors déclarent également moins de souhaits de formation et formulent moins de demandes de formation. Les objectifs visés par les seniors qui se forment et les bénéficiaires qu'ils estiment retirer de leurs formations sont moins souvent relatifs à l'emploi et plus souvent relatifs à l'amélioration de l'activité de travail, même si les seniors déclarent plus que les autres se former pour éviter de perdre leur emploi.

Si l'on adhère à l'idée que la formation peut être un moyen de consolider les situations professionnelles des seniors, un effort préalable doit alors être fourni pour qu'ils envisagent la formation comme un levier pour se maintenir en emploi. Un travail d'information serait utile, notamment auprès des moins qualifiés, pour qu'ils entrevoient différemment les apports potentiels de la formation, condition préalable à leur engagement qui suppose également que l'employeur ne fasse pas obstacle à leur projet (Roupenel-Fuentes, 2011). Des travaux antérieurs ont montré que le maintien en emploi des seniors appelait l'accentuation de la formation bien avant le seuil des 50 ans, notamment pour les salariés les moins qualifiés (Fournier, 2003). Les recherches des ergonomes ont montré que « les seniors sont à même d'apprendre aussi bien que les jeunes » (Cau-Bareille, 2012) mais que les modalités de formation mériteraient d'être mieux adaptées aux profils et aux besoins des seniors en prenant davantage en considération leur expérience par exemple. Ainsi, les formes d'apprentissage intégré au travail « *work-integrated learning* » (Fournier *et al.*, 2017 ; Picchio, 2015) pourraient s'avérer plus efficaces et intéressantes pour les seniors. Enfin, les exemples des pays d'Europe du Nord tendent à montrer que la formation est d'autant plus efficace pour maintenir les seniors en emploi qu'elle s'inscrit dans une politique générale de l'entreprise soucieuse de garder dans ses effectifs les salariés plus âgés.

La récente réforme de la formation professionnelle (loi du 5 septembre 2018) entend recentrer les fonds de la formation continue sur ceux qui en ont le plus besoin. La définition de ce nouveau cadre légal pourrait donner une impulsion à la formation des salariés seniors dont les situations sont les plus fragiles avec le renforcement de « l'accompagnement global » des opérateurs spécialisés dans le cadre du conseil en évolution professionnelle (CEP)¹⁰ et la multiplication d'abondements du compte personnel de

¹⁰ Nous rejoignons ici les conclusions de Melnik-Olive et Stephanus (2019) qui suggèrent que les salariés fragilisés dans leur entreprise (souvent les plus âgés) pourraient constituer un public privilégié pour le CEP.

formation (CPF) ; à condition de constater *in fine* que ceux qui auront joué le jeu de la formation sont récompensés par des situations plus avantageuses ou pour le moins par leur maintien en emploi.

Les mesures légales édictées supposent que les individus puissent s'en emparer. Or, l'examen des facteurs qui viennent limiter voire empêcher le suivi des formations souhaitées indique que l'efficacité d'une loi dépend des conditions qui structurent les arbitrages que les individus sont amenés à opérer. L'engagement des salariés en formation est suspendu aux conditions qui permettent de s'emparer des opportunités. Les réticences de l'employeur ou encore la définition de l'offre de formation sont autant d'éléments qui viennent freiner la formation des seniors. Les récentes mesures introduites seront-elles à la hauteur des enjeux ?

Références bibliographiques

- Behaghel, L. (2005). Les seniors entre formation et éviction. *Connaissance de l'emploi*, 14, avril.
- Brun-Hurtado, E. & Mossé, P. (2010). La gestion des travailleurs vieillissants : l'articulation des niveaux d'action. L'exemple de la chimie et du bâtiment. *Travail et emploi*, 122, 15-26.
- Cau-Bareille, D. (2012). Y-a-t-il des spécificités d'apprentissage des seniors ? *Éducation permanente*, 191, 11-23.
- Conseil d'orientation des retraites (2007). Augmenter le taux d'emploi des seniors – Les enseignements des expériences étrangères. Colloque du COR, 29 novembre 2007, Paris. En ligne : <http://www.cor-retraites.fr>
- Communication de la commission du 20.11.2007 : Principaux messages du rapport « L'emploi en Europe » de 2007. En ligne : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2007/com20070733fr01.pdf>
- Cour des comptes (2019). *Les fins de carrière : un risque de précarité pour les seniors exclus du marché du travail, un coût croissant pour la solidarité*. Référé adressé à monsieur le Premier Ministre. En ligne : <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-10/20191010-refere-S2019-1878-fins-de-carriere.pdf>
- Delgoulet, C. (2012). Apprendre pour et par le travail : les conditions de la formation tout au long de la vie professionnelle. Dans A. F. Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (coord.), *La vie professionnelle. Age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (p. 46-74) Toulouse : Octarès.
- Dubois, J.-M. & Fournier, C. (2014). Les freins à la formation vus par les salariés. *Céreq Bref*, 323.
- Dubois, J.-M. & Melnik-Olive, E. (2017). La formation en entreprise face aux aspirations des salariés. *Céreq Bref*, 357.
- Fournier, C. (2003). Développer la formation des seniors ? Deux questions préliminaires. *Formation emploi*, 81, 37-49.
- Fournier, C. (2006). Les besoins de formation non satisfaits des salariés au prisme des catégories sociales. *Formation Emploi*, 95, 3.
- Fournier, C. (2012). Former les seniors, n'est-ce pas déjà trop tard ? *Éducation permanente*, 191, 125-134.
- Fournier, C., Lambert, M. & Marion-Vernoux, I. (2017). Le travail au cœur des apprentissages en entreprise. *Céreq Bref*, 353.

- Gautié, J. (2002). *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes*. CEE, Document de travail.
- Goux, D. & Maurin, E. (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Économie et Statistique*, 306(6), 41-55.
- Govillot, S. et Rey, M. (2013). *Rechercher et retrouver un emploi après 55 ans*. Dans Insee, *Emploi et salaires*, édition 2013.
- Lainé, F. (2003). Les seniors et la formation continue : un accès en général limité mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles. DARES, *Premières informations et premières synthèses*, 12.1.
- Marbot, E. & Peretti, J.-M. (2002). Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises. *Revue de gestion des ressources humaines*, 46.
- Melnik-Olive, E. (2017). *Formation continue et situation sur le marché du travail : premiers indicateurs du volet salariés de l'enquête Défis*. Céreq, coll. « Études » (n° 13). En ligne : <https://www.cereq.fr/formation-continue-et-situation-sur-le-marche-du-travail-premiers-indicateurs-du-volet-salaries-de>
- Melnik-Olive, E. & Stephanus, C. (2019). La formation en entreprise accompagne les promotions mais fait défaut aux plus fragiles. *Céreq Bref*, 353.
- OCDE (2012). Examen Thématique de l'OCDE de suivi des politiques pour améliorer les perspectives des travailleurs âgés sur le marché du travail. En ligne : http://www.oecd.org/fr/els/emp/Travailleurs%20%C3%A2g%C3%A9s_France.pdf
- Perez, C. (2009). Pourquoi les salariés précaires ne participent-ils pas à la formation continue ? *Formation Emploi*, 105, 5-19.
- Picchio, M. (2015). *Is training effective for older workers?* IZA World of labor 2015: 121.
- Poilpot-Rocaboy, G. et al. (2012). La formation des salariés âgés : accords et plans d'actions seniors. *Éducation permanente*, 191, 67-84.
- Roupnel-Fuentes, M. (2011). *Les chômeurs de Moulinex*. Paris : Presses universitaires de France, coll. « Le lien social ».
- Santelmann, P. (2004). Formation continue et âge. *Gérontologie et société*, 111(4), 143-156.

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

Nathalie Greenan et Pierre-Jean Messe***

Le phénomène de vieillissement démographique couplé à l'allongement progressif de la durée d'activité génère un étirement de la pyramide des âges au sein des entreprises qui soulève de nouveaux défis pour les responsables de ressources humaines. Ils doivent maintenir l'employabilité des travailleurs seniors¹ pour les encourager à rester plus longtemps en emploi et favoriser la transmission intergénérationnelle de savoirs pour que la diversité des âges au sein de la main-d'œuvre soit un atout plutôt qu'un frein à la performance de l'entreprise.

La transmission informelle de savoirs entre collègues est un vrai vecteur d'apprentissage dans les entreprises (Fournier *et al.*, 2017). Cependant, il semble que passé un certain âge, les salariés contribuent moins à ce processus. Le rapport Masingue (2009) ou l'étude de Molinié et Volkoff (2013) soulignent une sous-représentation des salariés âgés de 45 ans et plus parmi les tuteurs. En adoptant une définition plus générale de la transmission informelle de savoirs, Greenan et Messe (2018) font également le constat que la proportion d'individus déclarant montrer régulièrement des pratiques de travail à leurs collègues chute fortement après 45 ans. Ceci suggère que le savoir accumulé par des salariés en seconde partie de carrière est moins transmis aux autres générations de salariés, ce qui peut être source d'inefficacités si les salariés plus jeunes doivent réapprendre par eux-mêmes au lieu de s'appuyer sur l'expérience d'anciens.

Pour expliquer ce phénomène, Greenan et Messe (2018) mettent en avant le rôle des changements technologiques notamment l'introduction des nouvelles technologies de l'information et la communication (TIC). De nombreux travaux en économie ont montré que ces innovations ont accéléré l'obsolescence des compétences spécifiques acquises par les salariés seniors (De Grip & Van Loo, 2002) et ont détérioré la situation de ces salariés sur le marché du travail (Aubert *et al.*, 2006). Ainsi, la sous-représentation des seniors parmi les salariés montrant régulièrement des pratiques de travail à leurs collègues est particulièrement marquée dans les entreprises ayant connu des changements technologiques importants.

Partant de ce constat, cette étude examine dans quelle mesure la formation professionnelle à destination des salariés âgés de 45 ans et plus pourrait leur permettre de continuer à transmettre leurs savoirs, même dans des environnements professionnels ayant connu des changements technologiques. Nous partons de l'hypothèse que même après un changement important dans les techniques et procédés utilisés, une partie des savoirs accumulés au cours de l'expérience peuvent encore garder de la valeur pour la performance de l'entreprise. Backes-Gellner et Janssen (2009) distinguent deux types de savoirs : ceux basés sur des connaissances techniques (ex : utilisation de logiciels informatiques) et ceux basés sur l'expérience (ex : connaissance des clients, de l'historique de l'entreprise...). À partir de données allemandes, ils montrent que les travailleurs affectés à des tâches basées sur des connaissances techniques sont beaucoup plus affectés par un changement technologique que ceux affectés à des tâches basées sur des connaissances acquises par l'expérience. Green (2012) note également que la frontière entre les tâches et compétences affectées par le développement des TIC et celles non affectées reste difficile à dessiner. Cela dépend fortement de la manière dont le management décide de tirer parti des nouvelles opportunités permises par le progrès technologique. Lorsque les tâches sont reconfigurées dans les contextes de changement, une partie des compétences accumulées par les travailleurs expérimentés vont devenir obsolètes tandis que d'autres, toujours utiles à l'organisation, seront plus difficilement mobilisables sans acquisition de

* CNAM Lirsa CEET et TEPP-CNRS

** Le Mans Université, GAINS-IRA, TEPP-CNRS, CNAM CEET, LEMNA

¹ Tout au long de cet article, nous considérerons comme « senior » un individu âgé de 45 ans et plus. En effet, cet âge correspond à la seconde partie de carrière d'un salarié.

nouveaux savoirs techniques. Favoriser l'accès à la formation professionnelle pour les travailleurs de 45 ans et plus afin qu'ils mettent à jour leurs connaissances techniques après un changement permettrait donc à l'organisation de continuer à exploiter les compétences qui demeurent opérationnelles et à faire circuler les savoirs accumulés qui leur sont associés.

L'évaluation de l'effet causal de la participation à une session de formation formelle sur la probabilité qu'un salarié senior transmette ses savoirs doit prendre en compte un potentiel biais de sélection dans la formation. En effet, certaines catégories de salariés sont sous-représentées parmi les bénéficiaires de formation, notamment les plus âgés ou les moins qualifiés. Par conséquent, des salariés seniors bénéficiant d'une formation peuvent avoir des caractéristiques, observables et inobservables, qui affecteraient leur probabilité de transmettre leurs savoirs professionnels. Pour traiter ce biais, nous suivons l'approche suggérée par Leuven et Oosterbeek (2008), qui consiste à restreindre le groupe de salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation à ceux qui souhaitaient participer à une formation et qui n'ont finalement pas participé pour des raisons exogènes. Cette stratégie permet de rendre comparables les groupes de salariés formés et non formés.

Pour cette étude, nous utilisons des données appariées employeurs-employés issues du Dispositif d'enquête sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) initié par le Céreq à partir de 2015. Les individus interrogés indiquent s'ils sont amenés à montrer régulièrement des pratiques de travail à leurs collègues, ce qui nous permet d'identifier les salariés intégrés au processus de transfert de savoirs. De plus, l'enquête Defis fournit une description détaillée des épisodes individuels de formation ainsi que des types de formations suivies. Le volet Salarié de l'enquête est couplé à un volet Entreprise qui fournit de l'information sur les caractéristiques de l'environnement de travail ainsi que sur les pratiques de ressources humaines de l'entreprise. Nous pouvons donc contrôler un large ensemble de caractéristiques susceptibles d'influencer la probabilité pour un salarié de montrer des pratiques de travail à ses collègues. Pour nous aider dans notre stratégie d'identification, nous nous appuyons sur des questions concernant les demandes de formation des individus interrogés n'ayant pas bénéficié de formation et leurs raisons de non-participation à cette formation.

Nous trouvons un effet positif et significatif de la participation à une formation sur la probabilité pour un salarié senior de montrer régulièrement des pratiques de travail à ses collègues. Un résultat intéressant est que cet effet n'est vraiment significatif que lorsque la formation vise à accompagner un changement survenu dans l'environnement de travail. D'autres types de formation visant par exemple à être plus efficace au travail ou à prendre des responsabilités n'ont pas d'incidence significative sur la participation des seniors au processus de transmission des savoirs. Ainsi, favoriser l'accès à la formation pour les seniors de 45 ans et plus pour accompagner un changement dans les techniques ou les procédés utilisés semble être une bonne pratique pour maintenir ces salariés intégrés dans le processus de transmission de savoirs. Au-delà de la mise à jour des connaissances, la formation permettrait la rétention des compétences au sein de l'entreprise et le partage des savoirs accumulés au cours de l'expérience et encore valorisables pour l'entreprise, tels que la connaissance des clients, de l'historique de l'entreprise ou encore des relations d'affaires.

Le reste de cet article est structuré de la manière suivante. Dans une première partie, nous décrirons les données utilisées et nous caractériserons le phénomène de sous-représentation des seniors de 45 ans et plus parmi les salariés indiquant montrer régulièrement des pratiques de travail à leurs collègues. Dans une deuxième partie, nous présenterons nos résultats concernant l'effet de la formation sur la probabilité de montrer des pratiques de travail aux collègues pour les 45 ans et plus avant et après prise en compte du biais de sélection.

1. La transmission informelle de savoirs au fil de l'âge

1.1. La mesure de la transmission de savoirs à partir de l'enquête

Defis

Pour cette étude nous avons restreint notre échantillon de travail aux salariés en emploi en 2015 et âgés entre 30 et 59 ans en 2015. Après avoir supprimé les observations pour lesquelles certaines informations étaient manquantes, nous avons un échantillon initial de 9 684 individus.

Pour mesurer la transmission de savoirs par les salariés, nous nous basons sur la question suivante : « Êtes-vous amené à apprendre à vos collègues à faire une partie de leur travail ? ». Cette variable comporte 3 modalités : « Souvent », « Parfois » ou « Jamais ». Nous considérons qu'un salarié transmet ses savoirs régulièrement à ses collègues s'il répond « Souvent ». En effet, seuls 10,9 % des salariés déclarent n'avoir jamais expliqué de pratiques de travail à leurs collègues. Dans notre échantillon, 35,8 %² des salariés indiquent qu'ils sont souvent amenés à apprendre à leurs collègues à faire leur travail. Dans la suite de notre étude, nous appellerons ces individus des formateurs internes.

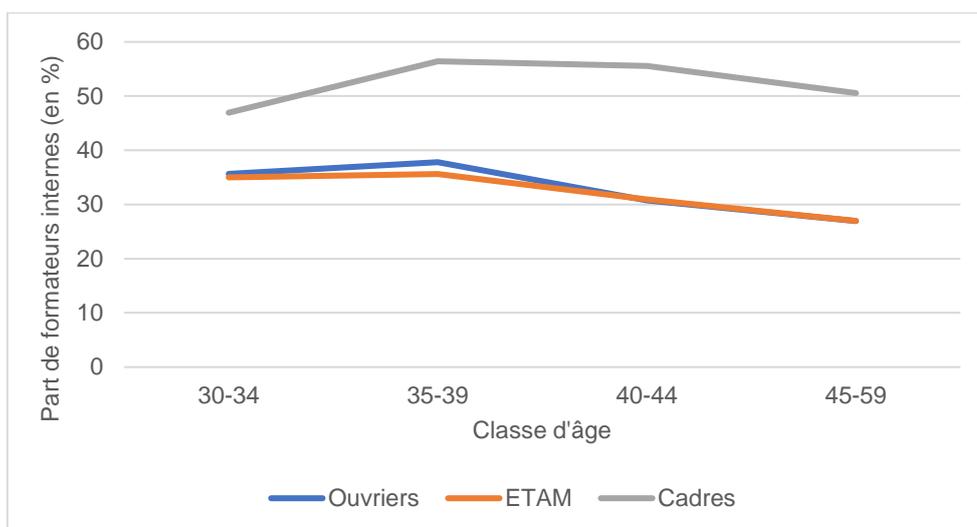
Nous sommes conscients que cette mesure peut recouper plusieurs activités de travail très différentes. Il se peut notamment qu'un salarié indique montrer régulièrement des pratiques de travail, simplement parce qu'il a des salariés sous ses ordres. Dans ce cas, notre mesure ne recouperait pas forcément un processus de transmission de savoirs mais plutôt l'exercice de responsabilités d'encadrement. Pour distinguer ces deux activités de travail, nous considérons un sous-échantillon de 5 910 individus qui n'ont pas de salariés sous leurs ordres.

1.2. Une sous-représentation des salariés en seconde partie de carrière parmi les formateurs internes

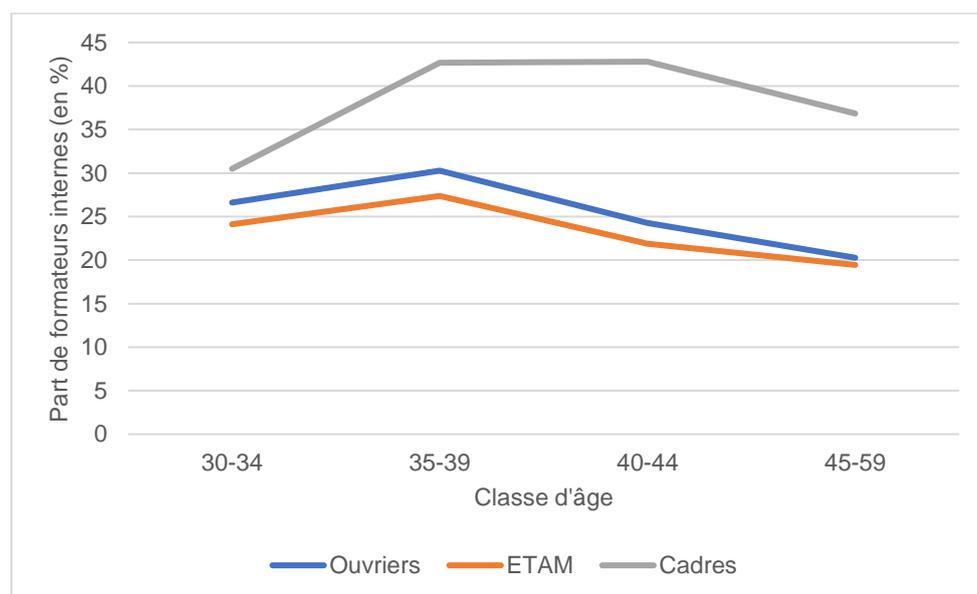
La figure 1 montre la proportion de formateurs internes par tranche d'âge en distinguant trois catégories socioprofessionnelles : les ouvriers, les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) et les cadres. La figure 1A a été obtenue à partir de notre échantillon total de 9 684 individus tandis que la figure 1B ne concerne que le sous-échantillon des 5 910 individus n'ayant aucun salarié sous leurs ordres. Les proportions d'ouvriers, d'ETAM et de cadres sont respectivement de 33,2 %, 42,4 % et 24,4 % dans notre échantillon total et de 37,4 %, 47,6 % et 15 % dans notre sous-échantillon. Dans ces deux figures, deux constats s'imposent : les individus en seconde partie de carrière sont sous-représentés parmi les formateurs internes et la probabilité de transmettre ses savoirs est plus importante chez les cadres, même quand elle ne correspond pas à une activité d'encadrement.

² Toutes les statistiques présentées dans cet article tiennent compte des poids d'échantillonnage de l'enquête.

Figure 1 • La proportion de formateurs interne selon l'âge
1 A • Dans l'échantillon total



1 B • Dans le sous-échantillon des salariés sans responsabilité d'encadrement



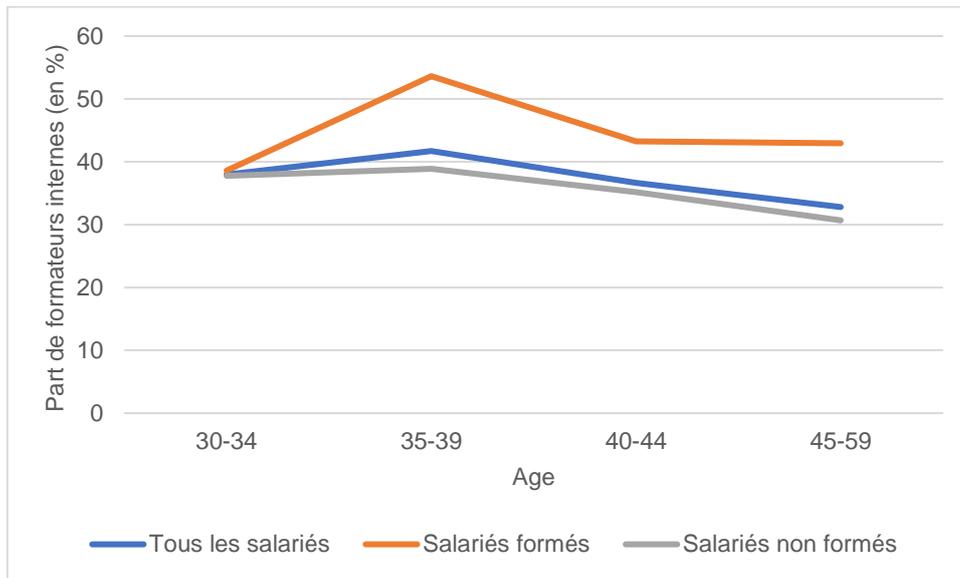
Note de lecture : nous qualifions de « formateur interne », un salarié qui déclare être souvent amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail. La figure 1A porte sur un échantillon de 9 684 salariés alors que la figure 1B porte sur un sous-échantillon de 5 910 salariés qui déclarent « n'avoir aucun salarié sous leurs ordres ». Dans la figure 1B, la proportion de formateurs internes est de 42,66 % chez les cadres âgés de 35-39 ans et de seulement 36,86 % chez les cadres seniors âgés entre 45 et 59 ans.

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis - enquête 2015

Nous examinons ensuite dans quelle mesure la participation à une formation permettrait d'atténuer cette chute de la proportion de formateurs internes après 45 ans. Compte tenu de notre hypothèse de départ, nous considérons un type de formation spécifique visant à accompagner un changement survenu dans l'environnement de travail. L'enquête Defis nous permet de distinguer ces formations des autres types de formations. En effet, on demande aux salariés : « Avez-vous suivi depuis janvier 2014 au moins une formation visant à accompagner le changement ? ». À la fin de notre troisième partie, nous montrerons quelques résultats pour d'autres types de formations.

Figure 2 • La proportion de formateurs interne selon l'âge et la participation à une formation visant à accompagner un changement

2 A Dans l'échantillon total



2 B • Dans le sous-échantillon des salariés sans responsabilité d'encadrement



Note de lecture : La figure 2A porte sur un échantillon de 9684 salariés alors que la figure 2B porte sur un sous-échantillon de 5910 salariés qui déclarent « n'avoir aucun salarié sous leurs ordres ». Les salariés « formés » désignent ceux qui déclarent avoir suivi depuis janvier 2014 au moins une formation visant à accompagner un changement. Dans la figure 2B, chez les salariés âgés entre 45 et 59 ans, la proportion de formateurs internes est de 20,23 % pour les non-formés mais elle est de 35,5 % pour les salariés formés.

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis- enquête 2015.

La figure 2 représente la proportion de formateurs internes par âge en distinguant deux groupes de salariés : ceux ayant bénéficié d'une formation visant à accompagner le changement et ceux qui n'en ont pas bénéficié. Comme pour la figure 1, nous présentons nos résultats pour l'échantillon total (figure 2A) et pour le sous-échantillon d'individus n'ayant pas de responsabilité d'encadrement (figure 2B). Ces graphiques montrent que la sous-représentation des salariés en seconde partie de carrière parmi les formateurs internes est moins marquée lorsque les salariés ont bénéficié d'une formation visant à accompagner un changement. Ce résultat est particulièrement net dans la figure 2B pour laquelle l'activité de transmission de savoirs n'est plus confondue avec des responsabilités d'encadrement. Dans ce cas, la participation à une formation visant à accompagner un changement est associée à une forte remontée de la proportion de formateurs internes après 45 ans.

Ces statistiques descriptives suggèrent que la formation professionnelle visant à mettre à jour les compétences des salariés après un changement survenu dans leur environnement de travail favoriserait la transmission informelle de savoirs pour les salariés seniors. Cependant, pour vérifier si cet effet est causal, il nous faut traiter un biais de sélection lié à la fois à des caractéristiques observables et inobservables spécifiques des individus participant à ces formations.

1.3. Les déterminants de la transmission de savoirs chez les salariés en seconde partie de carrière

Les données issues de l'enquête Defis nous permettent de contrôler un grand nombre de caractéristiques observables relatives à la situation sociodémographique des salariés, aux activités de travail qu'ils réalisent et également aux contextes organisationnels dans lesquels ils évoluent. Pour sélectionner les variables pertinentes dans notre étude, nous nous appuyons sur les travaux récents en sciences sociales autour de l'apprentissage informel. Concernant l'environnement de travail, nous contrôlons de la taille de l'entreprise, de son appartenance à un groupe et de son secteur d'activité. Nous nous basons également sur le travail de Fournier *et al.* (2017) qui identifie 6 dimensions favorables à l'apprentissage informel : le décroisement du travail, le partage de l'information sur la formation, la réflexion sur la pratique, le développement de la capacité à transmettre ses compétences, les pratiques valorisant le collectif et les perspectives d'évolution.

Concernant la première dimension, nous contrôlons le fait que l'employeur utilise des groupes de travail autonomes ou qu'il permet aux salariés de contrôler eux-mêmes leur travail. Pour ce qui est de la deuxième, nous introduisons des variables relatives au partage de l'information sur la formation, ou au fait que l'employeur ait réalisé un diagnostic des besoins de qualification ou de compétences du personnel. Nous contrôlons également du fait que l'employeur met en place des outils favorisant la réflexion sur la pratique, tels que des groupes de travail autonomes, des méthodes formalisées de résolution des problèmes ou des démarches de standardisation des procédés. Nous prenons en compte le fait que l'entreprise accueille des apprentis ou ait des salariés formellement identifiés en tant que formateur ou tuteur et aussi le fait qu'elle organise des formations par rotations des tâches ou des formations en situation de travail (FEST). Nous regardons aussi si l'employeur met en place des incitations basées sur la performance collective ou s'il accorde de l'importance à la notoriété de son entreprise. Enfin, nous indiquons dans quelle mesure l'entreprise est dotée d'un service dédié à la formation, ou au moins d'un service RH et si elle aborde en entretien les questions de mobilité ou d'évolution des compétences. En dehors de ces 6 dimensions, nous identifions si l'entreprise a rencontré des difficultés de recrutement sur des postes qualifiés. Cette caractéristique vient en écho aux résultats de Van Dalen *et al.* (2014) qui montrent que les entreprises ayant des difficultés de recrutement vont plutôt avoir tendance à avoir une stratégie de développement des compétences et de maintien en emploi vis-à-vis de leurs salariés seniors.

Fournier *et al.* (2017) identifient également 3 dimensions relevant de l'activité du salarié qui seraient favorables à l'apprentissage informel : les échanges et confrontation des savoir-faire dans le travail, la complexité des tâches effectuées et l'autonomie/initiative dans le travail. Concernant la première dimension, nous identifions les salariés qui travaillent en équipe, qui assistent à des réunions ou qui apprennent auprès de leurs collègues. Nous contrôlons également du fait que le salarié n'exécute pas de gestes répétitifs ou qu'il utilise un ordinateur, marqueurs du degré de complexité des tâches. Enfin, nous identifions les salariés pour lesquels le travail n'est pas contrôlé ou qui sont évalués.

Nous ajoutons à toutes ces variables d'autres caractéristiques sociodémographiques plus standards telles que l'âge, le sexe, la situation maritale, la catégorie socioprofessionnelle, le logarithme du salaire horaire, le niveau de diplôme, le temps de travail, l'ancienneté dans l'entreprise et également l'état de santé à travers une variable indiquant si l'individu a des problèmes de santé qui l'empêchent de tenir durablement certains postes de travail.

Nous régressons une variable indicatrice égale à un si l'individu déclare apprendre souvent à ses collègues à faire une partie de leur travail sur toutes ces variables explicatives afin d'identifier des corrélations entre chaque caractéristique et la probabilité de transmettre pour les salariés de 45 ans et plus. Nous restreignons notre échantillon à cette classe d'âge, soient 4 731 individus dont 2 927

individus n'ayant pas de responsabilité d'encadrement. Nous estimons pour chaque échantillon un modèle Probit et nous reportons les effets marginaux dans le tableau 1.

Le tableau 1A concerne les variables issues du volet Salarié de l'enquête et le tableau 1B concerne les variables issues du volet Entreprise. Les effets marginaux de la première colonne sont estimés sur l'échantillon total des salariés en seconde partie de carrière. Pour cet échantillon, nous ne pouvons pas distinguer ce qui relève de la transmission informelle de savoirs de ce qui relève de l'exercice d'une fonction hiérarchique. Nous constatons que le fait pour un salarié d'occuper une profession de cadre, d'être à temps plein et d'avoir un haut salaire augmente sa probabilité d'apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail. De plus, de nombreuses activités de travail impliquant la confrontation des savoirs et pratiques professionnelles sont corrélées positivement avec notre variable dépendante : travailler en équipe, assister à des réunions, ou avoir appris une partie du travail auprès de collègues.

Néanmoins, tous ces effets portent sur la probabilité d'apprendre aux collègues à faire une partie de leur travail, sans pouvoir distinguer si cette variable dépendante relève de la transmission informelle de savoirs ou plutôt de l'exercice d'une responsabilité d'encadrement. Pour distinguer ces deux activités, nous reportons dans la deuxième colonne des tableaux 1A et 1B les effets marginaux des différentes caractéristiques sur notre variable dépendante, en ne considérant que des salariés sans responsabilité hiérarchique. Nous constatons alors que la catégorie socioprofessionnelle n'a plus d'effet sur la probabilité de transmettre, alors que le fait d'avoir un poste à temps plein et bien payé ont toujours un effet positif et significatif sur cette probabilité. De plus, parmi les activités impliquant la confrontation des savoirs, seul le fait d'avoir appris une partie du travail auprès de collègues a un effet positif et significatif sur la probabilité de transmission des savoirs.

Dans le tableau 1B concernant l'effet des variables issues du volet Entreprise, les résultats sont similaires entre les deux colonnes. Nous constatons que la probabilité pour un salarié en seconde partie de carrière d'apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail est significativement plus élevée dans les très grandes entreprises de 2 000 salariés et plus, qui ont mis en place des groupes de travail autonomes, qui ont des effectifs en hausse depuis 3 ans, qui rencontrent des difficultés de recrutement et qui attachent de l'importance à leur notoriété. En revanche, cette probabilité est significativement moins élevée dans les entreprises disposant d'un service dédié à la formation. Ce résultat surprenant pourrait s'expliquer par le fait que dans ce cas, la formation organisée viendrait plutôt se substituer aux pratiques de transmission informelle de savoirs.

Après avoir étudié les déterminants de la transmission de savoirs chez les 45 ans et plus à la fois du côté des salariés et des entreprises, nous nous intéressons à l'effet spécifique de la participation à une formation visant à accompagner le changement sur cette probabilité. Nous remarquons que cet effet n'est positif et significatif que lorsqu'on isole la transmission de savoirs de la responsabilité d'encadrement. Cela signifie que l'effet mis en évidence dans le graphique 2B reste significatif même après avoir contrôlé d'un ensemble de caractéristiques observables à la fois du côté des salariés et des entreprises. Cependant, il se peut que cet effet provienne de variables inobservables qui affecteraient à la fois la probabilité de participer à une formation d'accompagnement au changement et la probabilité de transmettre ses savoirs en entreprise.

Tableau 1A • Les déterminants de la transmission de savoirs chez les salariés en seconde partie de carrière (variables salariés)

	Salariés en seconde partie de carrière	
	Tous	Sans responsabilité d'encadrement
Caractéristiques		
Sexe féminin	-0,012 (0,0291)	-0,009 (0,0269)
Ouvriers	-0,095** (0,0477)	-0,0343 (0,0452)
ETAM	-0,085** (0,0372)	-0,0655 (0,0404)
Cadres (ref.)		
Age		
45-49 (ref.)		
50-54	-0,041 (0,026)	-0,037 (0,027)
55-59	-0,047 (0,031)	-0,022 (0,031)
Célibataire	-0,045* (0,027)	-0,054** (0,026)
Sans diplôme, études primaires	0,032 (0,059)	0,048 (0,057)
CAP-BEP-Bac professionnel	-0,026 (0,044)	-0,004 (0,046)
Bac général ou technologique	-0,074 (0,053)	-0,025 (0,055)
Bac +2 ou +3	-0,055 (0,041)	0,035 (0,046)
Bac +4 et plus (ref.)		
Problème de santé empêchant de tenir le poste de travail	0,029 (0,032)	0,036 (0,028)
Temps partiel	-0,160*** (0,043)	-0,093** (0,040)
Log du salaire horaire	0,123*** (0,045)	0,121*** (0,047)
Ancienneté dans l'entreprise		
0-10 ans	-0,009 (0,031)	-0,034 (0,030)
11-20 ans	0,03 (0,032)	0,013 (0,032)
21-30 ans (ref.)		
31 ans et plus	0,059* (0,036)	0,076** (0,039)
Le (la) salarié(e)		
Travaille en équipe	0,061** (0,024)	0,022 (0,024)
Ne fait pas de gestes répétitifs	0,013 (0,025)	-0,002 (0,024)
Utilise un ordinateur	0,075** (0,033)	0,049 (0,032)
A des objectifs chiffrés	0,052* (0,030)	0,048* (0,028)
N'est pas contrôlé(e) dans l'exercice de son travail	-0,046** (0,023)	-0,018 (0,023)
A appris auprès de ses collègues	0,053** (0,022)	0,046** (0,023)
Assiste à des réunions	0,094*** (0,027)	0,036 (0,026)
A bénéficié d'une formation pour accompagner un changement	0,042 (0,031)	0,085*** (0,031)
Nombre d'observations	4731	2927

Note de lecture : les coefficients présentés sont des effets marginaux estimés à l'aide d'un modèle Probit en régressant une variable indicatrice égale à 1 si l'individu déclare être souvent amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail

sur un ensemble de caractéristiques observables. Les écarts-types sont indiqués entre parenthèses. Nous incluons aussi dans cette régression les variables relatives au contexte organisationnel, que nous détaillons dans le tableau 1B. Les seuils de significativité statistique sont indiqués par des astérisques : * (10%), ** (5%), *** (1%). La dernière ligne de coefficients indique que la participation à une formation visant à accompagner un changement augmente de 4,2 points la probabilité pour un salarié senior de transmettre ses savoirs professionnels mais cet effet n'est pas significatif. Lorsque l'on restreint l'échantillon aux seniors n'ayant pas de salariés sous leurs ordres, afin d'isoler la transmission de savoirs qui ne relève pas d'un rôle d'encadrement, cet effet est plus élevé (+8,5 points de pourcentage) et significatif à un seuil de 5%.

Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

Tableau 1B • Les déterminants de la transmission de savoirs chez les salariés en seconde partie de carrière (variables entreprise)

	Salariés âgés de 45 ans et plus	
	Tous	Sans responsabilité d'encadrement
Taille de l'entreprise		
3-19 salariés	0,005 (0,044)	-0,003 (0,047)
20-49 salariés	0,023 (0,038)	-0,015 (0,043)
50-249 salariés (ref.)		
250-1999 salariés	0,046 (0,034)	0,075** (0,037)
2000 salariés et plus	0,131*** (0,036)	0,165*** (0,038)
Secteur d'activité		
Industrie (ref.)		
Construction	0,032 (0,045)	-0,015 (0,047)
Commerce-réparations	-0,044 (0,037)	-0,026 (0,033)
Transports	-0,065 (0,043)	-0,078* (0,043)
Hébergement-restauration	0,117 (0,078)	0,191** (0,078)
Information-communication	-0,161*** (0,049)	-0,085* (0,046)
Finances assurances immobilier	0,006 (0,042)	0,004 (0,046)
Activités scientifiques techniques	-0,049 (0,041)	-0,036 (0,037)
Santé action sociale	0,002 (0,066)	0,065 (0,063)
Autres services	-0,056 (0,082)	-0,066 (0,082)
L'entreprise		
A mis en place des groupes de travail autonomes	0,046** (0,023)	0,052** (0,023)
A mis en place des méthodes formalisées de résolution des problèmes	-0,028 (0,026)	-0,051* (0,027)
A adopté des démarches de standardisation des procédés	-0,010 (0,025)	0,034 (0,026)
Recrute des apprentis	-0,013 (0,031)	-0,043 (0,032)
A des tuteurs formellement identifiés	-0,043 (0,033)	-0,031 (0,032)
Informe sur la formation	-0,005 (0,033)	-0,046 (0,035)
Appartient à un groupe	-0,015 (0,029)	-0,015 (0,029)
A des effectifs en hausse depuis 3 ans	0,060** (0,025)	0,055** (0,024)
Dispose d'un service RH	-0,017 (0,042)	0,001 (0,043)
Dispose d'un service dédié à la formation	-0,071*** (0,025)	-0,064** (0,026)

a un plan de formation	-0,030 (0,041)	-0,040 (0,039)
Des salariés sont chargés de la formation de leurs collègues	0,013 (0,030)	0,033 (0,027)
A des difficultés de recrutement	0,080*** (0,025)	0,062** (0,026)
Permet aux salariés de contrôler leur travail	-0,037* (0,021)	-0,041* (0,023)
A réalisé un diagnostic des besoins en compétences	-0,060* (0,032)	-0,048 (0,033)
Attache de l'importance à l'innovation	-0,056* (0,032)	-0,060** (0,030)
Réalise des FEST	-0,006 (0,031)	0,025 (0,031)
Réalise des formations par rotation des tâches	(0,009) (0,024)	(0,016) (0,024)
Attache de l'importance à sa notoriété	0,109*** (0,033)	0,101*** (0,039)
Met en place des incitations basées sur la performance collective	0,017 (0,030)	0,036 (0,033)
Aborde en entretien les questions de mobilité ou d'évolution des compétences	-0,041* (0,024)	-0,034 (0,025)
Nombre d'observations	4 731	2 927

Note de lecture : les coefficients présentés sont des effets marginaux estimés à l'aide d'un modèle Probit en régressant une variable indicatrice égale à 1 si l'individu déclare être souvent amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail sur un ensemble de caractéristiques observables. Les écarts-types sont indiqués entre parenthèses. Nous incluons aussi dans cette régression les variables relatives au salarié et à ses activités de travail, que nous détaillons dans le tableau 1A. Les seuils de significativité statistique sont indiqués par des astérisques : * (10%), ** (5%), *** (1%).

Nous lisons dans le tableau que la mise en place de groupes de travail autonomes augmente de 4,6 points la probabilité pour un salarié senior de transmettre ses savoirs professionnels, cet effet étant significatif à un seuil de 5%. Lorsque l'on restreint l'échantillon aux seniors n'ayant pas de salariés sous leurs ordres, afin d'isoler la transmission de savoirs qui ne relève pas d'un rôle d'encadrement, cet effet est de 5,2 points et reste significatif à un seuil de 5%.

Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

2. Les effets de la formation visant à accompagner un changement sur la transmission de savoirs chez les salariés en seconde partie de carrière

2.1. La correction du biais de sélection dans la formation

L'identification de l'effet causal de la participation à une formation sur la probabilité de transmettre ses savoirs professionnels pour des salariés en seconde partie de carrière n'est pas un exercice facile car elle nécessite de traiter un biais de sélection dans la formation. La part de salariés âgés entre 45 et 59 ans et qui déclarent avoir participé à une formation depuis janvier 2014 visant à accompagner un changement est de 16,6 % alors que cette proportion est de 26,5 % chez les 30-34 ans. Ce résultat, qui recoupe les observations de Behaghel et Greenan (2010), pourraient témoigner d'un désavantage comparatif dans l'accès à la formation pour les salariés seniors. Dès lors, les individus ayant accès à une formation visant à accompagner un changement présenteraient des caractéristiques très spécifiques dont il est nécessaire de tenir compte pour évaluer l'effet de la formation.

Pour rendre les individus n'ayant pas participé à une formation (que nous qualifierons de non-formés) comparables à ceux qui y ont participé (que nous qualifierons de formés), nous suivons l'approche de Leuven et Oosterbeek (2008), qui consiste à restreindre le groupe des non-formés à ceux qui avaient souhaité bénéficier d'une formation mais dont la formation a finalement été annulée ou différée. L'idée est donc de contrôler à la fois l'offre de formation par l'employeur mais aussi les demandes de formation des salariés et les motifs de non-participation à la formation. Ces informations sont disponibles dans

l'enquête Defis. Dans notre échantillon de salariés âgés entre 45 et 59 ans, 23,7 % des non-formés « avaient fait une ou plusieurs demandes de formation au cours des douze derniers mois ». Parmi, ceux-ci, 29,4 % n'ont pas pu y participer parce qu'« elle a été annulée ou différée ». Les autres motifs de non-participation à la formation apparaissent comme moins exogènes : « l'emploi du temps professionnel était trop chargé », « l'entreprise a refusé que le salarié s'absente », « le financement a été refusé », « la formation proposée ne correspondait pas aux attentes », « en raison de contraintes familiales ou personnelles », « évènement personnel imprévu » et « lieu de stage trop loin ». Néanmoins, en restreignant les salariés non formés à ceux ayant fait une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée, nous ne conservons que 274 individus non formés alors qu'en restreignant ce groupe à ceux ayant souhaité participer à une formation, quel que soit le motif de non-participation, nous obtenons un groupe de 933 non-formés.

Pour vérifier dans quelle mesure la stratégie consistant à restreindre le groupe des non-formés contribue à corriger le biais de sélection dans la formation, nous comparons les caractéristiques des individus formés et non-formés pour chaque caractéristique susceptible d'affecter la probabilité de transmettre ses savoirs professionnels en considérant différents groupes de salariés non-formés. Dans le tableau 2, nous constatons d'abord que sans restriction du groupe des non-formés, le biais de sélection dans la formation est très important. Ainsi, comparés aux non-formés, les individus bénéficiant d'une formation visant à accompagner un changement sont plus souvent des cadres, occupant un poste à temps plein et bien payé, qui apprennent auprès de leurs collègues et assistent à des réunions, employés dans des très grandes entreprises de 2 000 salariés et plus, qui mettent en place des groupes de travail autonomes et qui ont un service dédié à la formation. Néanmoins, en restreignant simplement le groupe des non formés à ceux ayant fait au moins une demande de formation, la plupart de ces différences entre formés et non-formés disparaissent ou du moins ne sont plus statistiquement significatives. Cela signifie que considérer un sous-échantillon de non formés ayant fait au moins une demande de formation permet de rendre comparables les salariés formés et non formés. Pour cet échantillon restreint de non-formés, il reste cependant une différence significative avec les formés qui déclarent beaucoup plus souvent apprendre de leurs collègues. Cette dernière différence n'est plus significative lorsqu'on restreint le groupe des non-formés à ceux ayant fait au moins une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée. Restreindre les non-formés à ce sous-échantillon d'individus permet de rendre encore plus comparable les formés et les non-formés, mais au prix d'une perte très importante d'observations³.

³ Dans le tableau 2, nous ne considérons que les caractéristiques observables dont on a identifié dans la section précédente qu'elles affectaient significativement la probabilité de transmettre ses savoirs professionnels. Nous nous sommes assurés que les différences concernant les autres caractéristiques présentées dans les tableaux 1A et 1B deviennent également non significatives lorsque nous restreignons le groupe des non-formés.

Tableau 2 • Comparaison des caractéristiques moyennes des individus ayant participé à une formation visant à accompagner un changement avec celles des individus n'ayant pas participé à une telle formation, pour différents échantillons d'individus non formés

Caractéristiques	Formés	Non formés Échantillon total	Non formés ayant souhaité bénéficié d'une formation	Non formés ayant souhaité bénéficié d'une formation qui a finalement été annulée/différée
Sexe féminin	0,366	0,321	0,322	0,325
Ouvriers	0,236	0,39***	0,182	0,207
ETAM	0,397	0,388	0,384	0,388
Cadres	0,367	0,222***	0,434	0,405
Temps partiel	0,068	0,130**	0,090	0,095
Log du salaire horaire	2,815	2,625***	2,859	2,848
Le (la) salarié(e)				
Travaille en équipe	0,682	0,623	0,661	0,754
A appris auprès de ses collègues	0,587	0,387***	0,465**	0,533
Assiste à des réunions	0,766	0,517**	0,759	0,721
L'entreprise				
Taille de l'entreprise				
1-19 salariés	0,124	0,277***	0,105	0,066
20-49 salariés	0,091	0,138**	0,093	0,053
50-249 salariés	0,227	0,184	0,209	0,260
250-1999 salariés	0,221	0,197	0,219	0,257
2000 salariés et plus	0,336	0,205**	0,373	0,365
A mis en place des groupes de travail autonomes	0,642	0,505**	0,665	0,713
A des effectifs en hausse depuis 3 ans	0,313	0,249	0,268	0,291
Dispose d'un service dédié à la formation	0,594	0,451**	0,613	0,641
A des difficultés de recrutement	0,708	0,638	0,703	0,650
Attache de l'importance à l'innovation	0,801	0,724*	0,813	0,788
Attache de l'importance à sa notoriété	0,865	0,874	0,836	0,878
Nombre d'observations	786	3 945	933	274

Note de lecture : pour chaque groupe de non-formés, nous indiquons si leurs caractéristiques moyennes sont significativement différentes de celles des salariés formés. Les seuils de significativité statistique sont indiqués par des astérisques : * (10 %), ** (5 %), *** (1 %). Parmi le groupe des salariés formés, 33,6 % sont employés dans des entreprises de 2 000 salariés et plus alors que cette part n'est que de 20,5 % chez les non-formés. Cette différence très significative s'estompe lorsqu'on ne considère que des salariés non-formés ayant fait au moins une demande de formation. Pour ce groupe, 37,3 % sont employés dans entreprises de 2 000 salariés et plus.

Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

Après nous être assurés que la restriction du groupe de salariés non formés permettait de corriger le biais de sélection dans la formation, nous étudions dans quelle mesure la participation à une formation visant à accompagner le changement affecte la transmission des savoirs professionnels par les salariés en seconde partie de carrière non-encadrants. Nous considérons donc seulement les salariés n'ayant pas de salariés sous leurs ordres. Nous avons mis en évidence que leur probabilité de transmettre était significativement plus élevée lorsqu'ils avaient participé à une formation visant à accompagner le changement. Nous testons si cet effet est toujours positif et significatif lorsque nous modifions le groupe de non-formés utilisés pour la comparaison. Dans l'échantillon n°1 nous utilisons tout le groupe des non-formés (même régression que dans le tableau 1A, 2^e colonne), dans l'échantillon n°2 les non-formés sont ceux qui ont fait au moins une demande de formation et dans l'échantillon n°3 ce sont les individus qui ont fait au moins une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée⁴. Pour chaque échantillon, nous effectuons la même régression que celle estimée dans les tableaux 1A et 1B. Nous ne présentons que les coefficients associés à la variable de participation à la formation

⁴ Une description plus détaillée de chacun de ces sous-échantillons est fournie à l'annexe 1.

visant à accompagner un changement (tableau 3). Nous remarquons, que quel que soit l'échantillon, l'effet reste robuste, positif et significatif. Ainsi, même après avoir corrigé du biais de sélection dans la formation, la participation à une formation visant à accompagner un changement augmente d'environ 8,5 à 9,2 points la probabilité pour un salarié âgé de 45 ans et plus à apprendre régulièrement à ses collègues à faire une partie de leur travail sans que cela ne relève d'une responsabilité d'encadrement.

Tableau 3 • L'effet de la participation à une formation visant à accompagner un changement sur la probabilité pour un salarié en seconde partie de carrière de transmettre ses savoirs professionnels

	Salariés en seconde partie de carrière sans responsabilité d'encadrement		
	Échantillon n°1	Échantillon n°2	Échantillon n°3
Effet marginal	0,085***	0,089**	0,092**
Écart-type	(0,031)	(0,035)	(0,041)
Nombre d'observations	2927	940	540

Note de lecture : les coefficients présentés sont des effets marginaux estimés à l'aide d'un modèle Probit en régressant une variable indicatrice égale à 1 si l'individu déclare être souvent amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail sur l'ensemble de caractéristiques observables listées dans les tableaux 1A et 1B. Nous ne présentons ici que l'effet de la participation à une formation visant à accompagner un changement. Les écarts-types sont indiqués entre parenthèses. Les seuils de significativité statistique sont indiqués par des astérisques : * (10%), ** (5%), *** (1%).

Dans l'échantillon n°1, le groupe des non-formés comprend tous ceux n'ayant pas bénéficié d'une formation d'accompagnement au changement, dans l'échantillon n°2 il comprend ceux qui ont fait au moins une demande de formation et dans l'échantillon n°3 il comprend ceux qui ont fait au moins une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée. Ainsi, lorsqu'on restreint le groupe des non-formés à ceux ayant effectué une demande de formation (échantillon n°2), l'effet de la participation à une formation visant à accompagner un changement sur la probabilité qu'a un salarié en seconde partie de carrière de transmettre ses savoirs professionnels, sans que cela ne relève d'un rôle d'encadrement est de +8,9 points et il est significatif à 5%.

Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

2.2. L'influence d'autres types de formation sur la transmission de savoirs chez les salariés seniors

Notre hypothèse de départ dans cette étude est que l'accès à la formation pour les travailleurs en seconde partie de carrière, afin qu'ils mettent à jour leurs connaissances après un changement, serait pour l'organisation un moyen de continuer à exploiter les compétences qui demeurent opérationnelles et à faire circuler les savoirs accumulés qui leur sont associés. Or, la formation visant à accompagner un changement peut apparaître comme un mot-valise recoupant de nombreux types très différents de formation. Pour vérifier si l'effet estimé dans le tableau 3 correspond bien à notre cadre d'analyse, nous testons si les effets mis en évidence dans le tableau 3 sont les mêmes quand on considère d'autres types de formation. Nous exploitons la richesse des données de l'enquête Defis qui permet d'identifier différents motifs de formation : « pour être plus efficace dans le travail », « pour prendre des responsabilités », « pour mieux connaître l'environnement de travail » ou encore « pour renforcer l'esprit d'équipe ». Pour chaque type de formation, nous reportons les résultats estimés à l'aide du même modèle que dans le tableau 3. Nous présentons ces effets dans le tableau 4B. Un constat s'impose : quel que soit l'échantillon considéré, aucune de ces formations n'a d'impact significatif sur la probabilité qu'a un salarié en seconde partie de carrière de transmettre ses savoirs professionnels sans que cela ne relève d'une responsabilité hiérarchique. C'est donc bien la formation, comme réponse face à un changement technologique ou organisationnel, qui permet de maintenir le rôle de transmetteurs de savoirs chez les salariés en seconde partie de carrière.

Tableau 4 • L'effet de la participation à une formation pour d'autres motifs que l'accompagnement du changement sur la probabilité pour un salarié en seconde partie de carrière de transmettre ses savoirs professionnels

	Salariés âgés de 45 ans et plus sans responsabilité d'encadrement		
	Échantillon n°1	Échantillon n°2	Échantillon n°3
Effet marginal de la participation à une formation visant à être plus efficace dans le travail	0,033	0,045	0,045
	(0,026)	(0,039)	(0,048)
Prendre des responsabilités	0,045	0,059	0,056
	(0,037)	(0,045)	(0,044)
Mieux connaître l'environnement de travail	0,029	0,035	0,008
	(0,028)	(0,040)	(0,042)
Renforcer l'esprit d'équipe	0,018	0,052	-0,017
	(0,036)	(0,040)	(0,044)
Nombre d'observations	2 927	940	540

Note de lecture : les coefficients présentés sont des effets marginaux estimés à l'aide d'un modèle Probit en régressant une variable indicatrice égale à 1 si l'individu déclare être souvent amené à apprendre à ses collègues à faire une partie de leur travail sur un ensemble de caractéristiques observables listées dans les tableaux 1A et 1B. Nous ne présentons ici que l'effet de la participation à une formation ayant un autre motif que l'accompagnement d'un changement. Les écarts-types sont indiqués entre parenthèses. Les seuils de significativité statistique sont indiqués par des astérisques : * (10%), ** (5%), *** (1%).

Dans l'échantillon n°1, le groupe des non-formés comprend tous ceux n'ayant pas bénéficié d'une formation d'accompagnement au changement, dans l'échantillon n°2 il comprend ceux qui ont fait au moins une demande de formation et dans l'échantillon n°3 il comprend ceux qui ont fait au moins une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée. Ainsi, lorsqu'on restreint le groupe des non-formés à ceux ayant effectué une demande de formation (échantillon n°2), l'effet de la participation à une formation visant à être plus efficace dans le travail sur la probabilité qu'a un salarié en seconde partie de carrière de transmettre ses savoirs professionnels, sans que cela ne relève d'un rôle d'encadrement est de +4,5 points et n'est pas significatif. Source : France compétences-Céreq, dispositif DEFIS- enquête 2015.

Conclusion

Partant du constat de départ que les salariés en seconde partie de carrière sont sous-représentés parmi ceux qui transmettent des savoirs professionnels au sein de l'entreprise, nous nous sommes interrogés dans cette étude sur le rôle de la formation professionnelle dans ce contexte. À partir des données appariées employeurs-employés de l'enquête Defis, nous avons pu identifier les principales activités de travail et variables organisationnelles associées à une participation plus forte des salariés en seconde partie de carrière aux processus de transmission de savoirs professionnels. Pour ne pas confondre la transmission informelle de savoirs avec le rôle d'encadrement qu'aurait un supérieur hiérarchique, nous nous sommes intéressés aux individus n'ayant pas de salariés sous leurs ordres. Nous avons montré qu'ils sont plus fréquemment amenés à apprendre à leurs collègues à faire une partie de leur travail lorsqu'ils occupent à plein temps un poste bien payé impliquant la confrontation des savoirs, notamment le fait d'apprendre de ses collègues, et s'exerçant dans des très grandes entreprises, qui ont mis en place des groupes de travail autonomes, qui ont des effectifs en hausse depuis 3 ans, qui rencontrent des difficultés de recrutement et qui attachent de l'importance à leur notoriété.

Nous avons ensuite souligné que la plupart de ces variables affectent aussi fortement pour les seniors la participation à une formation visant à accompagner un changement. Pour corriger ce biais de sélection, nous avons restreint le groupe des salariés n'ayant pas bénéficié d'une telle formation à ceux ayant fait au moins une demande de formation, en considérant également le motif de non-participation. Après avoir vérifié que cette stratégie permettait de rendre comparables les formés et les non-formés, nous avons montré que la participation à une formation visant à accompagner un changement augmente significativement de plus de 8 points de pourcentage la probabilité de transmettre ses savoirs pour des salariés en seconde partie de carrière non-encadrants. Enfin, nous avons souligné que l'effet mis en évidence correspond bien à notre hypothèse de départ, selon laquelle favoriser l'accès à la formation professionnelle pour les travailleurs en seconde partie de carrière afin qu'ils mettent à jour

leurs connaissances techniques après un changement serait un moyen de les maintenir intégrés dans leur collectif de travail et de continuer à faire circuler des savoirs accumulés par ces travailleurs. En effet, la participation à d'autres types de formation, comme celles visant à être plus efficace dans le travail ou à prendre des responsabilités, sans lien avec un changement survenu dans l'environnement de travail, n'a pas d'effet significatif sur la transmission de savoirs en seconde partie de carrière.

Cette étude apporte un nouvel éclairage sur l'effectivité de la formation pour les seniors. Certains travaux montrent à l'inverse que la formation est peu efficace quand elle est destinée aux seniors (Zwick, 2015) et ne permet pas de les maintenir en emploi plus longtemps (Stenberg *et al.*, 2012 ; Boockman *et al.*, 2018), ni d'augmenter leur productivité (Göbel & Zwick, 2013 ; Dostie & Leger, 2014). Nous montrons que des formations spécifiques visant à remettre à jour les connaissances des salariés après un changement survenu dans l'entreprise permettent aux seniors de continuer à interagir avec leurs collègues et ainsi de contribuer à l'activité productive de l'entreprise *via* la mobilisation de leurs compétences qui demeurent opérationnelles et la transmission des savoirs associés.

Références bibliographiques

- Aubert, P., Caroli, E., & Roger, M. (2006). New technologies, organisation and age: firm-level evidence. *The Economic Journal*, 116(509).
- Backes-Gellner, U., & Janssen, S. (2009). Skill obsolescence, vintage effects and changing tasks. *Applied economics quarterly*, 55(1), 83-104.
- Behaghel, L., & Greenan, N. (2010). Training and age-biased technical change. *Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique*, 317-342.
- Boockmann, B., Fries, J., & Göbel, C. (2018). Specific measures for older employees and late career employment. *The Journal of the Economics of Ageing*, 12, 159-174.
- De Grip, A., & Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review. In *The economics of skills obsolescence* (pp. 1-26). Emerald Group Publishing Limited.
- Fournier, C., Lambert, M., & Marion-Vernoux, I. (2017). Apprentissages informels et « dynamique de travail ». *Sociologies pratiques*, 2, 73-81.
- Göbel, C., & Zwick, T. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics*, 22, 80-93.
- Green, F. (2012). Employee involvement, technology and evolution in job skills: A task-based analysis. *ILR Review*, 65(1), 36-67.
- Greenan, N., & Messe, P. J. (2018). Transmission of vocational skills in the second part of careers: the effect of ICT and management changes. *Journal for labour market research*, 52(1), 6.
- Leuven, E., & Oosterbeek, H. (2008). An alternative approach to estimate the wage returns to private-sector training. *Journal of applied econometrics*, 23(4), 423-434.
- Masingue, B. (2009). Seniors tuteurs : comment faire mieux ? *Rapport au secrétaire d'État chargé de l'emploi*.
- Molinié, A. F., & Volkoff, S. (2013). « Avoir un rôle de tuteur... » : qui et dans quel travail ? *Connaissance de l'emploi*, 101.
- Stenberg, A., de Luna, X., & Westerlund, O. (2012). Can adult education delay retirement from the labour market? *Journal of Population Economics*, 25(2), 677-696.

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2014). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814-824.

Zwick, T. (2015). Training older employees: what is effective? *International Journal of Manpower*, 36(2), 136-150.

Annexe

Description des sous-échantillons utilisés

	Échantillon n°1	Échantillon n°2	Échantillon n°3
Champ	Salariés en seconde partie de carrière n'ayant pas de responsabilité d'encadrement		
Effectif	2927	940	540
Formés			
Champ	Individus ayant bénéficié d'au moins une formation visant à accompagner un changement depuis janvier 2014		
Effectif	384	384	384
Non formés			
Champ	Individus n'ayant bénéficié d'aucune formation visant à accompagner un changement depuis janvier 2014	Individus n'ayant bénéficié d'aucune formation visant à accompagner un changement depuis janvier 2014 et qui ont fait au moins une demande de formation	Individus n'ayant bénéficié d'aucune formation visant à accompagner un changement depuis janvier 2014, qui ont fait au moins une demande de formation et dont la formation a été annulée ou différée
Effectif	2 543	556	156

Relations de sous-traitance et capacité des salariés à se former : la responsabilité des entreprises donneurs d'ordres en question

Jean-Claude Sigot* et Josiane Vero*

Introduction

Dans le contexte actuel de concurrence mondialisée, les entreprises sont appelées à s'adapter aussi rapidement que possible aux conditions du marché en constante évolution. Pour accroître leur compétitivité sur des marchés ouverts à la concurrence mondiale, elles cherchent des formes différentes de flexibilité dans leur système d'emploi (Kalleberg, 2001) ; l'externalisation de certaines activités, considérées comme secondaires ou moins coûteuses est l'une d'entre elles (Dicken, 2007). Les raisons de l'externalisation peuvent, du point de vue de l'entreprise, inclure la réalisation d'économies d'échelle et/ou la spécialisation, l'accès à l'expertise externe et à d'autres sources de différenciation stratégique, l'amélioration de la qualité, l'économie de coûts opérationnels, la réduction des investissements dans des dépenses en capital et, de manière générale, l'optimisation des ressources de l'entreprise (Drahokoupil, 2015).

Le corollaire de cette tendance est le développement depuis le milieu des années 1980 d'arrangements de travail alternatifs au contrat d'emploi salarié à durée indéterminée et à temps plein (Atkinson, 1984 ; Perraudin *et al.*, 2014). En France, les alternatives au contrat à durée indéterminée (CDI) incluent des relations de travail qui peuvent relever soit du contrat de travail salarié (par exemple, le contrat à durée déterminée (CDD)), et, dans ce cas, le travailleur fait partie des effectifs de l'entreprise, soit d'un contrat de mise à disposition avec une agence d'intérim, soit d'un contrat de prestation de service avec des travailleurs indépendants ou des sociétés de service, ou encore d'un contrat commercial lorsque l'entreprise donneur d'ordres passe un contrat de sous-traitance avec un preneur d'ordres. La sous-traitance, sous la forme d'une entreprise externalisant certaines de ses opérations à une autre entreprise, est une sorte de compromis entre l'internalisation totale de la production et les transactions sur les marchés ouverts (Kocher, 2012).

Ces stratégies de sous-traitance au sein des industries à forte intensité de main-d'œuvre se sont renforcées depuis une quarantaine d'années. Elles se traduisent par un éclatement et une dispersion géographique des activités qui constituent les chaînes dites de valeur ou de commodité (Bair & Gereffi, 2003 ; Vercher 2010). Dans le même temps, et afin de réduire les incertitudes liées au recours à des entreprises extérieures, ces politiques d'externalisation s'assortissent la plupart du temps d'une politique de « filièresisation ». Ce néologisme proposé par de Boüard (2007), désigne la création d'une filière productive, réunissant un ensemble organisé d'entreprises juridiquement indépendantes, à savoir les entreprises sous-traitantes, réunies autour d'un donneur d'ordre, à l'activité duquel elles participent, sous son autorité et son contrôle (Kocher, 2013). La mise en place de ces chaînes de production repose sur une relation de dépendance économique contractuellement organisée (Vercher, 2010). Le sous-traitant est alors intégré durablement à un réseau de sous-traitance hiérarchisé dont le donneur d'ordre est le chef d'orchestre. Cette politique exacerbe les relations de pouvoir interentreprises. Non seulement le donneur d'ordre s'assure de la fourniture de biens ou de services « sur mesure » dans les quantités et délais souhaités, mais encore, il reporte sur le sous-traitant la responsabilité de la relation contractuelle de travail et donc l'entière responsabilité de la politique de formation.

Or, les relations asymétriques de pouvoir à la base des relations de sous-traitance ont tendance à se réfléchir sur les conditions d'emploi et de travail des salariés. L'effet de la sous-traitance sur l'emploi et le niveau des salaires a été bien analysé (Feenstra & Hanson, 1996 ; Hijzen & Swaim, 2007 ; Houseman, 2007, Perraudin *et al.*, 2009, Algava et Amira 2011). Le lien entre la fragilité de la situation des salariés et la dépendance économique du sous-traitant a également été mis en évidence (Perraudin

* Céreq.

et al., 2009 ; Algava & Amira 2011 ; Perraudin *et al.*, 2014). Selon ces auteurs, un premier constat révèle que plus la dépendance économique est intense, plus son impact sur les conditions d'emploi et de travail est significatif. Un deuxième constat signale que le degré de dépendance économique varie en fonction de la position du sous-traitant. Ainsi, dans des situations de plus en plus nombreuses de sous-traitance « en cascade », une chaîne de dépendance économique s'établit, dans laquelle le sous-traitant de premier rang relègue une partie des contraintes économiques qu'il supporte sur le sous-traitant de deuxième rang à l'égard duquel il est le donneur d'ordre, et ainsi de suite. Les salariés du sous-traitant placé en bout de chaîne éprouvent le plus intensément les effets de la dépendance économique sur leurs conditions de travail. Celles-ci s'en trouvent altérées et la relation d'emploi parfois même mise en péril lorsque le donneur d'ordre décide de ne pas reconduire le contrat de sous-traitance (Korcher, 2013).

Les stratégies de sous-traitance ont également fait l'objet d'analyses tendant à montrer la manière dont celle-ci peut être utilisée pour contourner la représentation des salariés et les systèmes de négociation collective au sein des entreprises (Drahokoupil, 2015). Un nombre croissant de chercheurs soulignent que l'externalisation consiste à restructurer des économies entières et à modifier les systèmes traditionnels de représentation des salariés (Doellgast & Greer, 2007 ; Ramioul & De Bruyn, 2008 ; Flecker, 2009 ; Batt & Nohara, 2009 ; Doellgast *et al.*, 2009, Drahokoupil, 2015). Ainsi, l'augmentation du recours à la sous-traitance ne serait pas tant liée à une volonté de recentrage sur le cœur de métier, qu'à un comportement de substitution par lequel les entreprises visent à réduire « *leur engagement vis-à-vis d'une main-d'œuvre salariée directe et à garder le contrôle d'une main-d'œuvre externe qu'ils mobilisent via le recours à un contrat commercial* » (Perraudin *et al.*, 2006, p. 37). Ainsi, de telles stratégies participeraient pour certaines d'entre elles à restructurer des économies entières et de déroger aux règles légales de représentation des salariés (Doellgast & Greer, 2007 ; Ramioul & De Bruyn, 2008 ; Flecker, 2009 ; Batt & Nohara, 2009 ; Doellgast *et al.*, 2009, Drahokoupil, 2015). En France, le dépassement de certains seuils d'effectifs au sein d'une entreprise impose un certain nombre d'obligations à l'employeur en matière d'installation d'instances représentatives du personnel et d'hygiène et de sécurité, d'emploi, et de formation.

Malgré l'abondante littérature sur l'impact des stratégies de sous-traitance, peu de travaux empiriques ont jusqu'à présent interrogé leur corrélation avec la formation des salariés en entreprise. Les relations asymétriques de pouvoir à la base des relations de sous-traitance et les relations de dépendance interentreprises qui en résultent ont-elles un impact sur la capacité des salariés à se former ? À l'heure où la loi Pour la liberté de choisir son avenir professionnel, placée sous le signe de la sécurisation des parcours professionnels, vient réformer la formation professionnelle, en apportant des changements notables pour les entreprises et les salariés, une meilleure connaissance de la manière dont les entreprises organisent la participation à la formation de leurs salariés au regard de leur positionnement dans la chaîne de production semble une question à approfondir. C'est cette connaissance que nous tentons d'apporter ici en adoptant une perspective peu explorée à partir d'une exploitation du Dispositif d'enquête sur la formation et les itinéraires des salariés – Defis (Encadré 1).

Le cadre théorique s'inspire de l'approche par les capacités d'Amartya Sen. Ses développements récents sur le travail et l'emploi offrent des outils théoriques et méthodologiques utiles pour aborder des questions relatives à la participation des salariés (Verd *et al.* 2013 ; Vero & Sigot, 2017 ; Subramanian & Zimmermann, 2017 ; Vero & Zimmermann, 2018). Dans la perspective qui est la nôtre, cette problématique de la participation peut se formuler autour de trois registres de questions suivantes. Le premier registre interroge les procédures d'accès à la formation : quels sont les lieux, dispositifs et procédures de participation ? Qui prend part et comment ? Quels sont les moyens effectifs de contribuer des uns et des autres selon la relation de dépendance des entreprises qui les emploient ? Le second registre questionne les opportunités de formation : quelle est la diversité des objectifs que l'entreprise assigne à la formation ? À quel type de formation les salariés peuvent-ils prétendre, y compris les moins qualifiés ? Quelle est la quantité et la qualité des opportunités de formation au regard de la place de l'entreprise dans la chaîne de production ? Enfin, le troisième pose la question des réalisations. Les salariés, notamment les moins qualifiés, peuvent-ils accéder à une formation qui réponde à leurs propres attentes ou exclusivement à celles de l'entreprise ? Peuvent-ils espérer de la formation une fois réalisée une simple adaptation au poste ou un développement professionnel ? Ces trois registres de la participation reviennent à poser la question de l'étendue et la qualité des possibles.

Nous soutenons que l'externalisation a un impact sur la quantité et la qualité des opportunités offertes par les entreprises en ce qui concerne la formation professionnelle continue, les formes de participation individuelle et collective des travailleurs, ainsi que les réalisations de valeur et donc sur la capacité des travailleurs à se former. Pour paraphraser Sen, la capacité à se former suppose « *la liberté réelle de choisir la formation que l'on a des raisons de valoriser* ». Elle développe une conception exigeante de la liberté, fondée sur la participation démocratique, l'accès aux opportunités et le pouvoir d'agir.

Notre contribution interroge les différences de participation des salariés à la formation selon la position de leur employeur dans la chaîne de sous-traitance. Elle s'inscrit dans une approche par les capacités de Sen (1985, 1999, 2000, 2003, 2010) selon la grille proposée par Vero et Zimmermann (2018). Celle-ci se décline en fonction des opportunités de formation, des processus d'accès, et des réalisations. La première propose un tour d'horizon de la sous-traitance en cascade telle qu'elle est appréhendée à partir de Defis. La seconde partie étudie dans quelle mesure les opportunités, processus et réalisations des salariés en matière de formation continue sont liées au positionnement des entreprises dans la chaîne de production. Enfin, la conclusion s'interroge sur les enjeux qui découlent des inégalités de participation des employés en matière de formation dans les entreprises françaises au regard de leur position dans la chaîne de production. Ce faisant, elle interroge la responsabilité de l'entreprise donneur d'ordre.

Encadré 1 • Le champ de l'enquête

L'étude mobilise les deux volets de Defis : le volet Entreprise qui apporte des informations sur l'entreprise où le salarié travaillait en 2013, sa gouvernance et les transformations qui ont pu y survenir ; et le volet Salarié qui permet de caractériser l'environnement de travail du salarié entre 2014 et 2016, soit les deux premières années dans cette contribution. Les entreprises de 3 à 9 salariés, ainsi que les entreprises de 10 salariés et plus avec moins de 3 salariés ayant répondu au volet Salarié ont été exclues de notre analyse.

Les résultats présentés ici portent sur les salariés interrogés appartenant aux 2 118 entreprises concernées par l'étude, soit 13 529 individus.

1. Un aperçu des relations de sous-traitance en cascade

Cette première partie débute par une présentation de la manière dont la chaîne hiérarchisée des relations de sous-traitance est abordée à travers Defis. Elle propose ensuite un état des lieux des caractéristiques des entreprises selon leur positionnement dans la chaîne de dépendance économique.

1.1. La sous-traitance : de quoi parle-t-on ?

Les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants ne sont pas régies par un texte unique mais encadrées par un certain nombre de textes qui ont évolué au fil du temps pour prendre en compte les mutations des relations de sous-traitance.

- L'article 1er de la loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance comme « *l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* ».
- La définition proposée par l'Association française de normalisation (Afnor) est quelque peu différente (Norme Afnor X 50-300). La sous-traitance recoupe « *toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminée à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitante ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres* ».

Dans la première définition, les relations sont tripartites : il existe un premier contrat entre le maître d'ouvrage et l'entrepreneur ainsi qu'un deuxième contrat entre l'entrepreneur et le sous-traitant. Ce type de sous-traitance, caractéristique du secteur du bâtiment, est appelé sous-traitance de marché. Dans la seconde définition, celle de l'Afnor, la sous-traitance est une simple relation bilatérale entre un donneur d'ordre et son sous-traitant. Ce type de sous-traitance, où un seul contrat suffit à caractériser la relation, est appelé sous-traitance industrielle.

Comme pour tout contrat, la relation entre un donneur d'ordre et un sous-traitant obéit à un certain nombre de règles contenues dans **le code civil**, cependant la loi n'impose pas de forme particulière pour le contrat. Le rapport du sénateur Martial Bourquin (2013) sur les *relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants dans l'industrie*, souhaitait rendre obligatoire la signature d'un contrat écrit entre donneurs d'ordre et sous-traitants, sous peine de nullité. Il a débouché sur une évolution législative qui s'est révélée être très éloignée de la proposition originale. La loi dite Hamon¹ a instauré une obligation de recourir, pour les marchés de plus de 500 000 euros, à un contrat type de sous-traitance (Article L.441-5 du code de commerce).

La sous-traitance se caractérise bien souvent par une dépendance économique du sous-traitant, comme le souligne le dernier rapport du député Denis Sommer (2019) : « *Les relations de sous-traitance impliquent une dépendance de fait. Chaque produit du sous-traitant est souvent destiné à un unique client. C'est le donneur d'ordre qui, par principe, est en position de force* ». Un rapport qui fait lui-même suite au précédent rapport Bourquin (2013) et du rapport Volot (2010) sur *le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance* dressant les mêmes constats. Cela étant, **le code du commerce** prohibe l'abus de dépendance économique. Il se caractérise par une situation où une entreprise donneuse d'ordre profite abusivement de l'état de dépendance dans lequel se trouve son entreprise sous-traitante. Par un arrêt du 12 février 2013, la **Cour de cassation** propose différents outils permettant de déterminer, notamment dans le cadre de la rupture d'un contrat, les situations pouvant être qualifiées de dépendance économique. Celle-ci y est définie comme « *l'impossibilité, pour une entreprise, de disposer d'une solution techniquement et économiquement équivalente aux relations contractuelles qu'elle a nouées avec une autre entreprise* ».

Selon le dernier rapport d'information (Sommer, 2019), on parle de sous-traitance en cascade ou en chaîne lorsque l'entreprise sous-traitante décide à son tour de faire exécuter une partie de sa mission par une autre entreprise

1.2. Les relations de sous-traitance : comment les mesure-t-on à partir de Defis ?

Dans Defis, les relations de sous-traitance sont appréhendées avec le souci de compte du phénomène de sous-traitance en cascade (Appay, 1998), qui caractérise des situations où des entreprises sous-traitantes, économiquement dépendantes d'un donneur d'ordre, peuvent reporter sur d'autres une partie des contraintes qu'elles subissent. Par ailleurs, la sous-traitance est appréhendée afin d'apprécier au plus près l'évolution du droit et de la jurisprudence.

• un **donneur d'ordres** est défini par le fait qu'il a externalisé une partie de ses activités. Il est repéré à partir de la question suivante :

i) « L'activité de l'entreprise a-t-elle été en partie sous-traitée ? » oui/non ;

• un **sous-traitant** ou un preneur d'ordres est défini comme une entreprise dont la part la plus importante du chiffre d'affaires dépend d'un nombre restreint de gros clients. Il est repéré à partir des questions suivantes :

i) « Quelle clientèle représente la part la plus importante du chiffre d'affaires de l'entreprise ? » Particuliers grand public/ entreprises / administration ou organismes publics)

ii) Si ii ≠ particuliers ou grand public : « Les ventes annuelles dépendent d'un petit nombre de clients ou de donneurs d'ordres ? » oui/non.

¹ Loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation.

Les réponses à ces questions peuvent permettre d'identifier 4 types d'entreprises :

- i) Le **donneur d'ordres de premier rang** ou exclusif est une entreprise qui agit uniquement en tant que donneur d'ordres et n'est pas elle-même sous-traitante. Il s'agit du niveau supérieur du réseau hiérarchisé de sous-traitance (16 %).
- ii) Le **sous-traitant intermédiaire** est une entreprise qui, bien que sous-traitante, est en même temps donneur d'ordres. Il s'agit du niveau intermédiaire du réseau hiérarchisé de sous-traitance (13 %).
- iii) Le **sous-traitant de dernier rang** ou sous-traitant exclusif est une entreprise qui n'agit qu'en tant que sous-traitant et n'est pas elle-même donneur d'ordres. Il s'agit du niveau inférieur du réseau hiérarchisé de sous-traitance (16 %).
- iv) Ces trois types d'entreprises sont étudiées à côté d'entreprises qui ne sont impliquées dans aucune relation de sous-traitance ; elles ne sont **ni donneurs d'ordres ni sous-traitants** (55 %).

Tableau 1 - Les entreprises selon leur position dans les chaînes de sous-traitance

%	Entreprises sous-traitantes	Entreprises non sous-traitantes	Ensemble
Entreprises donneur d'ordre	13,2	16,4	29,6
Entreprises non donneur d'ordres	15,8	54,6	70,4
Ensemble	29,0	71	100,0

Source : France Compétences-Céreq, dispositif DEFIS, enquête entreprises 2015.

Champ : entreprise de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

1.3. Caractéristiques des entreprises et des salariés selon la position de l'entreprise

Comme le montre le tableau 2, selon l'enquête Defis, la chaîne de dépendance économique semble corrélée aux secteurs d'activité ainsi qu'à la taille des entreprises et la structure des emplois.

Les entreprises donneurs d'ordre de premier rang sont de grande taille. Elles appartiennent deux fois plus souvent à des entreprises de 250 salariés ou plus (5 % contre 2,5 %). Presque une entreprise sur quatre (25 %) compte 50 salariés ou plus (contre une sur 7 – i.e. 14 % – dans les autres entreprises). La taille constitue donc un premier facteur de distinction des entreprises donneurs d'ordre. Par ailleurs, ces entreprises font plus souvent partie d'un groupe (43 % contre une moyenne de 33 % pour l'ensemble des entreprises) et sont plus nombreuses à en être même la tête de groupe (5,8 % contre 3,6 %). Elles sont concentrées dans certains secteurs : les autres services (29 %), l'industrie (20 %) et la construction (19 %). Elles représentent la quasi-totalité des entreprises des télécommunications, 80 % des entreprises de l'industrie pharmaceutique. Les pratiques de gestion de l'emploi les plus stables s'observent dans les entreprises donneuses d'ordre. L'ancienneté y est la plus grande (11,6 ans contre 9,9 en moyenne) et la part des entreprises ayant recours à des contrats de travail temporaires s'avère aussi plus faible que dans la moyenne des entreprises. Ensuite, les caractéristiques socioprofessionnelles des emplois varient également selon la position dans la chaîne de production. Parmi les donneurs d'ordre exclusifs, les salariés exercent plus souvent des métiers de cadres et de professions intermédiaires. Employés et ouvriers sont en revanche sous-représentés. Enfin, elles emploient une majorité d'hommes d'âge intermédiaire (entre 30 et 55 ans)

Les entreprises sous-traitantes (qu'elles soient preneuses d'ordre de niveau intermédiaire ou de dernier rang) emploient davantage d'ouvriers que les autres entreprises (45 % contre 32 % en moyenne). Les salariés des sous-traitants sont un peu plus jeunes et plus souvent des hommes que chez les donneurs d'ordre. Ces preneurs d'ordre sont concentrés dans certains secteurs. Ils représentent près de la moitié des entreprises du transport, de l'entreposage et de la logistique, 40 % des entreprises de l'industrie. Cependant les sous-traitants, selon qu'ils soient donneurs d'ordre ou pas, n'ont pas tout à fait les mêmes caractéristiques.

- Le niveau intermédiaire est composé d'entreprises qui, tout en étant sous-traitants, sont à la fois donneurs d'ordre et pourraient donc être en mesure de transférer à leurs sous-traitants certaines des contraintes résultant de leurs relations commerciales avec leurs donneurs d'ordre. Elles appartiennent d'ailleurs plus souvent à un groupe que les sous-traitants exclusifs (40 % contre 35 %). Mais elles sont de plus petite taille que les sous-traitants exclusifs (55 % contre 45 % pour les ST exclusif ont moins de 20 salariés). Elles emploient aussi un peu plus d'ouvriers que les sous-traitants de dernier rang et dans des conditions d'emploi plus stables (91 % de CDI contre 84 %). Les salariés apparaissent donc un peu moins mobiles, l'ancienneté dans l'entreprise est plus importante (11 ans en moyenne) et supérieure à celle des sous-traitants de dernier rang (9,5 ans). Ces entreprises hybrides sont majoritairement présentes dans l'industrie du cuir et de la chaussure (50 % des entreprises du secteur), la fabrication de bâtiments (61 %) ou la fabrication d'autres matériels de transport (74 %)².
- Au contraire, les sous-traitants de dernier rang sont majoritaires dans les activités de poste et de courrier (93 %), les entreprises de l'industrie chimique (57 %), les activités de service financiers hors assurance et caisse de retraite (55 %), la collecte et le traitement des eaux usées (53 %), la collecte et le traitement de déchets (32 %), l'entreposage et les services auxiliaires de transport (31 %), le transport terrestre (26 %), la recherche et le développement scientifique (54 %). Les employés y sont surreprésentés, ainsi que le recours au temps partiel et aux contrats temporaires.

Mais ce sont les entreprises sans lien avec la sous-traitance (c'est-à-dire celles qui ne sont ni donneur d'ordre, ni sous-traitant) qui sont, en moyenne, les plus petites : 59 % d'entre elles ont moins de 20 salariés (53 % en moyenne). Elles sont surreprésentées dans certains secteurs économiques spécifiques, telles que la restauration (94 %), le commerce de détail (91 %), les activités immobilières (90 %), les industries alimentaires (81 %) le commerce et la réparation d'automobiles (81 %), les activités juridiques ou comptables (81 %). La relation d'emploi y est moins pérenne que dans les autres entreprises engagées dans une relation de sous-traitance. L'ancienneté moyenne est de 9 ans (contre 11 dans les autres entreprises). Le recours aux CDD et aux contrats saisonniers est plus fréquent (16 % contre 11 % en moyenne dans les autres entreprises engagées dans une relation de sous-traitance) ainsi que le recours au temps partiel (23 % contre 14 % en moyenne dans les autres entreprises engagées dans une relation de sous-traitance). Enfin, cadres, professions intermédiaires et ouvriers sont moins présents que dans l'ensemble des entreprises. Dans ces entreprises, les salariés exercent plus souvent des métiers d'employés où les femmes sont surreprésentées ainsi que les jeunes de moins de 30 ans. Elles sont le principal pourvoyeur de contrats de travail temporaire et d'emplois à temps partiel : en 2014, elles comptaient 18 % de contrats temporaires et 23 % de contrats à temps partiel. En conséquence, l'ancienneté de la main-d'œuvre est inférieure ; le type de contrat et l'ancienneté dans l'entreprise sont corrélés. Sans surprise, on y trouve la plus forte concentration de petites entreprises (59 % d'entre elles emploient moins de 20 salariés). Elles appartiennent moins souvent à un groupe. Ces entreprises, plus féminisées que la moyenne nationale qui emploient une main-d'œuvre plus jeune, sont surreprésentées dans des secteurs économiques spécifiques, tels que la restauration (94 %), le commerce de détail (91 %), les activités immobilières (90 %), les industries alimentaires (81 %), le commerce et la réparation automobile (81 %), les activités juridiques ou comptables (81 %).

² Les tableaux relatifs aux fréquences des entreprises selon les secteurs fins ne sont pas reproduits dans ce document.

Tableau 2 • Caractéristiques des entreprises et des salariés selon la position de dépendance de l'entreprise

	ST	ST / DO	DO	Ni ST ni DO	Total
Répartition des entreprises (% en ligne)	15,8	13,2	16,4	54,6	100
Répartition des salariés (% en ligne)	12,0	10,4	23,9	53,7	100
Taille de l'entreprise					
10 à 19 employés	45,7	54,4	39,7	59,1	53,2
20 à 49 employés	39,5	32,1	37,7	26,7	31,2
50 à 249 employés	12,3	10,8	17,7	11,8	12,7
250 à more employés	2,5	2,7	4,9	2,4	2,9
Ensemble	100	100	100	100	100
Secteurs					
Industrie	24,5	25,4	19,7	13,3	17,7
Construction	8,5	29,8	18,6	10,0	13,8
Commerce	19,4	11,3	14,7	28,1	22,3
Transport et entreposage	9,4	9,1	7,1	3,3	5,6
Hébergement et restauration	6,7	3,1	5,9	14,5	10,3
Autres Services	29,7	19,5	29,1	24,4	25,5
Admin. Publ., enseignement, santé et action sociale	1,8	1,8	4,9	6,4	4,8
Ensemble	100	100	100	100	100
Secteurs					
Industrie	21,8	18,9	18,3	41	100
Construction	9,8	28,5	22,2	39,6	100
Commerce	13,7	6,7	10,8	68,9	100
Transport et entreposage	26,4	21,3	20,7	31,6	100
Hébergement et restauration	10,3	4,0	9,4	76,4	100
Autres Services	20,9	11,5	17,6	50	100
Admin. publique, enseignement, santé et action sociale	5,8	4,9	16,8	72,5	4,8
Structure de gouvernance de l'entreprise					
Tête de groupe	4,0	3,8	5,8	2,8	3,6
Filiale d'un groupe	31,2	36,4	37,2	26,0	30,0
N'appartient pas à un groupe	64,8	59,8	57,0	71,2	66,4
Ensemble	100	100	100	100	100
Composition des effectifs de salariés					
Cadres	18,7	19,1	21,7	13,3	16,5
Profession Intermédiaire	17,3	18,4	22,9	17,5	18,9
Employés	22,5	14,5	23,5	37,3	29,9
Ouvriers	41,5	47,9	31,6	31,6	34,5
Ensemble	100	100	100	100	100
Femme	35,0	23,4	37,1	47,0	41,3
Ancienneté, années	10	11	12	9	10
Contrat de travail					
Temps partiel	23	13	16	23	20
Contrat à durée déterminée	16,0	9	13	18	15
Age					
Moins de 30 ans	20,5	17,3	20,5	28,0	24,2
Entre 30 et 55 ans	67,1	68,5	65,5	61,3	63,8
55 ans et plus	12,4	14,2	14,0	10,7	12,0
Ensemble	100	100	100	100	100

Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015 et DADS 2013.

Champ : Entreprise de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

ST : Sous-traitant de dernier rang - ST/DO : Sous-traitant intermédiaire – DO : Donneur d'ordre de premier rang – Ni ST Ni DO = Entreprise ni sous-traitante ni donneur d'ordres.

2. Les conséquences de la sous-traitance en cascade sur la capacité à se former

Au-delà de l'obligation de financement, l'entreprise est tenue de former ses salariés. L'article L6321-1 du Code du travail prévoit deux obligations à la charge de l'employeur : assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. En dehors de cette double obligation générale, l'employeur peut proposer des actions de formation liées au développement des compétences des salariés (C. trav., art. L. 6321-1). L'ensemble des actions de formation peuvent être inscrites dans le « plan de développement des compétences », qui remplace l'ancien « plan de formation » ; Au-delà de ses obligations de formation, la loi du 05 mars 2014, renforcée par la loi du 05 septembre 2018, a créé une nouvelle obligation pour l'employeur : l'entretien professionnel consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Ainsi, tous les 2 ans cet entretien doit faire le point sur les perspectives du salarié, les formations réalisées, les besoins et objectifs en la matière. Cet entretien doit comporter également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience (VAE), au CPF (notamment à l'activation du CPF par le salarié) et au conseil en évolution professionnelle (CEP) auquel le salarié peut faire appel gratuitement.

Avoir la capacité de maintenir et renouveler les compétences adéquates grâce à la formation tout au long de la vie est aujourd'hui envisagé comme un enjeu politique de premier plan. Pour répondre à ce défi, le courant de réformes ininterrompu depuis l'ANI de 2003 annonce l'ambition suivante : « *Chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle* » (préambule commun aux accords nationaux interprofessionnels de 2003 et 2009). Comment analyser ce mot d'ordre porté par les réformes successives se démarquant des figures de rhétorique de la communication ? Quelles sont concrètement les marges de manœuvre dont disposent les personnes ? Que nous apprennent, de ce point de vue, les politiques et pratiques de formation repérées dans les entreprises selon leur position dans la chaîne de production ? Un salarié a-t-il plus ou moins de liberté réelle de conduire la formation qui a de la valeur à ses yeux selon qu'il appartienne à une entreprise sous-traitante, hybride, donneur d'ordre ou non engagée dans une relation de sous-traitance ? Nous nous appuyerons sur le concept de capacité proposé par A. Sen (2003) et la grille d'analyse empirique proposée par Vero et Zimmermann (2018) autour des trois dimensions structurantes : les opportunités de formation, les processus d'accès, de choix et de mise en œuvre, enfin les réalisations de valeur. Parce que la capacité à se former d'un salarié ne dépend pas seulement de ses qualités individuelles, mais de son environnement au sens large, il convient dans le cas de la formation d'interroger les politiques à l'œuvre et les pratiques qui en résultent.

Les relations de sous-traitance établissent rarement des liens de partenariat, de coopération ou de dépendance réciproque mais avant tout des rapports de forces instaurant une division du travail entre les lieux d'autorité et d'exécution. C'est ce que rappellent plusieurs publications récentes (Perraudin *et al.* 2010, 2014). Certes, la sous-traitance peut contribuer à faire progresser les sous-traitants, en les aidant à investir au plan technologique ou à s'engager dans des politiques de qualité. Mais les salariés du sous-traitant placé en bout de chaîne éprouvent le plus intensément les effets de la dépendance. Les opportunités de formation s'en trouvent altérées, les processus d'accès à la formation menacés et l'accès à des formations de valeur dégradé.

2.1. Des opportunités de formation plus limitées chez les sous-traitants de dernier rang

Les opportunités de formation dépendent en grande partie des financements consentis par les entreprises. Or, les sous-traitants de dernier rang dépensent moins pour la formation de leurs salariés. Toutes choses égales par ailleurs et notamment à taille et secteur équivalents, leur taux de participation financière est 1,7 fois plus souvent inférieur à 1 % de la masse salariale que les autres entreprises (Tableau 3). La nécessité d'être le mieux disant en termes de coûts ou de délais semble mettre une pression difficile à concilier avec des investissements formatifs.

La position dans la chaîne de sous-traitance influence aussi la qualité des opportunités de formation. Contrairement à ce qui est observé chez les donneurs d'ordre exclusifs, les opportunités proposées aux salariés des preneurs d'ordre sont plus souvent orientées vers l'hygiène et la sécurité. La probabilité qu'un sous-traitant de dernier rang organise ce genre de formation est multipliée par 2,2 et celle d'un sous-traitant intermédiaire est multipliée par 1,7 par rapport à une entreprise indépendante ou un donneur d'ordre de taille et secteur comparables. En matière de sécurité, l'impulsion viendrait souvent des donneurs d'ordre en raison des dispositifs juridiques qui engagent leur responsabilité en situation de co-activité. Le Code du travail les y incite fortement : les décrets du 20 février 1992 et du 26 décembre 1994 traitent spécialement de la coordination en matière d'hygiène et de sécurité. En cas d'accident du travail, la responsabilité civile et pénale de l'entreprise donneur d'ordre peut être engagée. Aussi, en matière de sécurité, l'impulsion viendrait souvent des donneurs d'ordre. Ces investissements reflètent des politiques portées par les donneurs d'ordre qui visent à reporter sur les sous-traitants de fortes contraintes de normes d'hygiène et de sécurité. Engagés dans des démarches qualité depuis plusieurs années, les grands groupes ont à craindre l'absence de sécurité de leurs prestataires qui peut être source d'accidents, de dysfonctionnements, de retards ou de surcoûts. En cas d'accident du travail, la responsabilité civile et pénale de l'entreprise utilisatrice peut ainsi être engagée si l'origine du préjudice lui est imputable.

Au-delà des finalités de sécurité, les preneurs d'ordre ont moins souvent d'objectifs assignés à la formation que les donneurs d'ordre. Ils préparent moins souvent un plan de formation. Souvent petits, pas toujours bien structurés, les sous-traitants de dernier rang offrent moins souvent à leurs salariés la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs ou de préparer une mobilité. La situation est en pratique moins clivée chez les sous-traitants intermédiaires. Si les opportunités de formations relèvent des exigences réglementaires, elles ne s'y limitent pas, selon les déclarations des employeurs. Elles viseraient aussi à favoriser les mobilités internes horizontales. De ce point de vue, des pratiques contrastées s'observent entre sous-traitant intermédiaire et sous-traitant de dernier rang. Mais l'analyse des objectifs de la politique de formation introduit avant tout un clivage avec les donneurs d'ordre exclusifs. Ces derniers disent presque quatre fois plus souvent assigner à la formation un objectif de mobilité interne et cinq fois plus souvent une visée de mobilité externe ; cette double orientation est un facteur de différenciation déterminant de la qualité des opportunités de formation fournies par les donneurs d'ordre de premier rang.

Les inégalités sont aussi significatives au regard des modalités de formation. Travailler dans une entreprise donneur d'ordre favorise l'opportunité de se former de diverses manières : en stage, en formation en situation de travail (FEST), en rotation sur poste ou en séminaire, etc. Toutes choses égales par ailleurs, la part des entreprises qui signale mettre en œuvre l'un de ces types de formation est deux fois plus importante parmi les entreprises donneurs d'ordres. Ces dernières sont aussi deux fois plus nombreuses à déclarer organiser au moins trois types de formation distincts. De ce point de vue, des relations contrastées s'établissent entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Ces derniers s'avèrent plus souvent contraints à sacrifier la variété des modes d'acquisition formations.

Tableau 3 • Opportunités de formation selon la hiérarchie dans les relations de sous-traitance – odds ratio

	ST	ST-DO	DO	Ni ST-Ni DO
Dépenses de formation - Taux de participation financière* E : TPF < 1%	1.67*	ns	ns	Réf.
Formations obligatoires**				
E : L'entreprise réalise des formations à l'hygiène et la sécurité	2.19***	1.71*	ns	Réf.
E : L'entreprise réalise d'autres formations réglementaires	ns	1.80*	ns	Réf.
E : Les habilitations réglementaires représentent la quasi-totalité des dépenses formations	ns	1.92*	ns	Réf.
Types de formation				
E : L'entreprise réalise des cours et stages	ns	ns	1.74*	Réf.
E : L'entreprise réalise des FEST	ns	ns	1.76**	Réf.
E : L'entreprise réalise des formations par rotations sur poste de travail	ns	ns	2.14**	Réf.
E : L'entreprise réalise des conférences ou séminaires dans le but d'apprendre	ns	ns	1.80**	Réf.
E : L'entreprise réalise des périodes d'autoformation	ns	ns	1.76**	Réf.
E : L'entreprise réalise des formations en ligne (e-learning)	ns	0.42**	2.29***	Réf.
E : L'entreprise réalise au moins trois types de formation différents	ns	ns	1.99***	Réf.
Préparation du plan de formation				
E : L'entreprise élabore un plan de formation	ns	ns	1.72*	Réf.
E : l'entreprise réalise un plan de formation défini à partir de ses priorités	0.05**	ns	ns	Réf.
E : l'entreprise réalise un PF défini via ses priorités et les besoins des salariés	ns	ns	ns	Réf.
Orientation de la politique de formation				
E : Introduire de nouvelles pratiques professionnelles	ns	ns	ns	Réf.
E : Accompagner les changements techniques	ns	ns	1.56*	Réf.
E : Répondre aux exigences réglementaires	ns	1.80*	ns	Réf.
E : Obtenir un label de qualité ou répondre à une demande clients	ns	ns	ns	Réf.
E : Favoriser la flexibilité / la polyvalence	ns	ns	ns	Réf.
E : Récompenser, fidéliser et motiver les salariés	ns	0.57**	ns	Réf.
E : Favoriser les mobilités externes	ns	ns	3.64***	Réf.
E : Pour favoriser les mobilités internes horizontales (entreprise/ groupe/réseau)	ns	3.31**	5.42***	Réf.
E : Pour favoriser les mobilités internes verticales (entreprise/ groupe/réseau)	ns	ns	ns	Réf.

* Chaque employeur contribue au financement de la formation continue de son personnel et des demandeurs d'emploi en payant une contribution annuelle. Le taux de participation financière, ou TPF, est souvent utilisé pour évaluer l'effort de formation d'une entreprise. TPF = dépenses de formation / masse salariale. Il donne une première indication sur l'effort de formation consenti par l'entreprise.

** Une formation obligatoire est une formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires. « La formation est dite obligatoire quand elle est contrainte par un texte qui impose sa réalisation à l'employeur. Ces textes ont deux sources : d'une part, les contraintes légales issues du code du travail qui encadrent l'obligation en matière d'hygiène et sécurité (H&S) et s'imposent à tout employeur et, d'autre part, l'ensemble de conditions juridiques propres aux modalités de réalisation des activités (permis spécifiques, mobilisations d'outils, environnement dangereux, etc.) » (Béraud, 2016).

Note : le tableau ci-dessus présente les odds ratio de 21 régressions logistiques relatives aux opportunités de formation. Ces 21 régressions logistiques incluent le même ensemble de variables de contrôle (taille de l'entreprise, secteur d'activité, appartenance à un groupe, part des hommes, part des cadres, part des salariés de moins de 30 ans) qui ne sont pas reportées dans le tableau ci-dessus. Seuls les odds ratio de la variable explicative « position dans la chaîne de sous-traitance » est reportée. *, **, *** indiquent respectivement que la variable est significative au seuil de 10 %, 5 % et 1 %.

Note de lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'une entreprise sous-traitant de dernier rang ait un TPF < 1 % est multipliée par 1,67 par rapport à celui d'une entreprise qui n'est impliquée dans aucune relation de sous-traitance.

Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015.
Champ : entreprise de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

2.2. Plus on descend dans la chaîne, moins les processus d'accès sont démocratisés

La participation des salariés dans l'entreprise pose la question éminemment politique de la gouvernance. Cette question de la « participation des salariés » comprend deux dimensions complémentaires qu'il faut pouvoir distinguer. D'un côté, la participation individuelle est assise sur l'échange direct et la relation de face à face entre une personne et son supérieur hiérarchique, notamment dans le cadre de l'entretien professionnel. De l'autre, la représentation collective est porteuse d'une citoyenneté fondée sur la participation par délégation, appuyée sur un système électif de représentation.

Créer les conditions de l'expression et de l'écoute des besoins de formation suppose avant cela d'organiser le partage des informations sur la formation. Or, plus on descend dans la chaîne de sous-traitance, moins les employeurs informent leurs salariés. Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises non impliquées dans une relation de sous-traitance et les donneurs d'ordre exclusifs sont plus nombreux que les sous-traitants à offrir un accès à l'information. Sous-traitants intermédiaires et de dernier rang sont presque deux fois plus nombreux que ces derniers à déclarer ne diffuser aucune information. Cependant, parmi les sous-traitants intermédiaires qui ouvrent cette information aux salariés, l'encadrement intermédiaire est plus souvent la courroie de transmission que chez les sous-traitants de dernier rang. Aussi, chez les premiers, les salariés sont plus nombreux que chez les sous-traitants de dernier rang à se signaler informés en particulier par leur hiérarchie. En revanche, chez les sous-traitants exclusifs prime plus qu'ailleurs la nécessité de rechercher des informations par soi-même (Tableau 4).

En matière de formation continue, l'entretien professionnel peut venir étayer la participation. Mais ce sont plus souvent des rendez-vous manqués chez les sous-traitants de dernier rang, selon les déclarations des salariés qui signalent y participer moins souvent que les autres salariés. Ces déclarations sont confirmées par leurs employeurs qui attestent recueillir plus souvent qu'ailleurs les besoins de formation à travers des discussions informelles. De leur côté, les sous-traitants intermédiaires déclarent les organiser plus souvent au bénéfice exclusif de leurs cadres. Enfin, c'est chez les donneurs d'ordre que les salariés, quelle que soit leur statut, déclarent rencontrer leur supérieur hiérarchique à l'occasion d'un entretien professionnel sur des thèmes multiples : recueil de besoins de formation, apprentissage au travail et perspectives de carrière.

La participation collective est appréhendée, à travers une interrogation sur la possibilité qu'ont les représentants du personnel de discuter de la mobilité des salariés avec la direction de l'entreprise. Selon les déclarations des employeurs, cette possibilité s'avère nettement plus répandue chez les donneurs d'ordre de premier rang que chez les sous-traitants. En revanche, les débats autour de la formation n'y apparaissent pas plus répandus.

Tableau 4 • Processus participatifs selon la position dans la chaîne de sous-traitance (odds ratio)

Les entreprises déclarent...	ST	ST-DO	DO	Ni ST-Ni DO
Information				
L'entreprise ne diffuse aucune information sur la formation	1,8**	1,9**	ns	Réf.
L'entreprise ne s'appuie pas sur encadrants intermédiaires pour diffuser l'information	1,5*	1,9**	ns	Réf.
Participation individuelle				
L'entreprise collecte les besoins de formation via des discussions informelles	1,79**	ns	ns	Réf.
L'entreprise collecte les besoins de formation via des réunions collectives	ns	ns	ns	Réf.
L'entreprise ne réalise des entretiens professionnels que pour les cadres	ns	4,93*	ns	Réf.
L'entreprise ne réalise des entretiens professionnels que pour les non-cadres	ns	0,20*	ns	Réf.
L'entreprise prévoit, durant l'entretien, un temps consacré au contenu du travail	1,8*	ns	ns	Réf.
L'entreprise prévoit, durant l'entretien, un temps à la carrière/mobilité interne	ns	ns	ns	Réf.
L'entreprise prévoit, durant l'entretien, un temps consacré à la mobilité externe	ns	ns	ns	Réf.
L'entreprise prévoit, en entretien, un temps au développement des compétences	ns	ns	ns	Réf.
Participation collective				
La formation occupe une place importante dans les débats entre RP et direction	ns	ns	ns	Réf.
La mobilité des salariés est un sujet de discussion direction/RP	ns	1,9**	2**	Réf.
Information				
Les salariés s'informent sur la formation par eux-mêmes	1,2*	ns	ns	Réf.
Les salariés sont informés sur la formation par la hiérarchie	0,9*	ns	ns	Réf.
Participation individuelle				
Les salariés ont eu un entretien professionnel	0,8	ns	1,2*	Réf.
Les salariés ont eu un entretien et discuté de leurs besoins de formation	ns	ns	1,2***	Réf.
Les salariés ont eu un entretien et discuté de leurs apprentissages au travail	ns	ns	1,1*	Réf.
Les salariés ont eu un entretien et discuté de leurs perspectives de carrière	ns	ns	1,1*	Réf.

Note : les résultats rapportés dans ce tableau présentent les odds ratios de régressions logistiques réalisées à partir du volet « entreprises » ou du volet « salariés » (vague 1). Ils incluent un ensemble commun de variables de contrôle : taille de l'entreprise, secteur d'activité, position dans la chaîne de sous-traitance (référence : entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants), appartenance à un groupe, part des hommes, part des cadres, part des salariés de moins de 30 ans. Les modèles réalisés à partir du volet « salariés » incluent des variables de contrôle supplémentaires relatives aux individus : position professionnelle dans l'entreprise en décembre 2013, âge et diplôme. Seuls les odds ratios de la variable explicative « position dans la chaîne de sous-traitance » et significatifs au seuil minimal de 10 % sont reportés.

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'une entreprise sous-traitante de dernier rang ne fournisse aucune information sur la formation est multipliée par 1,8 par rapport aux entreprises qui ne sont impliquées dans aucune relation de sous-traitance.

Source : Defis, Céreq-France compétences, volets « entreprises » et « salariés » (vague 1), 2015.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

2.3. Les salariés des sous-traitants ne manquent pas d'aspirations mais peinent à se former

L'approche par les capacités souligne l'importance de reconnaître les préférences et aspirations des personnes. La question est de savoir si les conditions sont réunies dans l'entreprise pour que les salariés puissent participer jusque dans la détermination de celles-ci. L'exemple du salarié contraint de suivre une formation réglementaire qui n'exprime pas d'autre aspiration serait alors une illustration extrême de préférence dite adaptative (Elster, 1983), où le salarié n'exprime pas librement ses souhaits de formation, mais adapte ses aspirations et décisions, aux normes sociales et aux possibilités perçues dans l'entreprise. Selon l'approche par les capacités (Sen, 2009, 2010), cet écueil est à éviter pour que le salarié puisse exercer une pleine participation.

Mais les salariés des entreprises sous-traitantes de dernier rang ne manquent pas d'aspirations comme en témoignent le tableau 5. Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux salariés des autres entreprises, ils se projettent plus souvent vers une évolution du contenu de leur activité ou un changement de métier ou de profession. Au contraire, parmi les salariés des donneurs d'ordre les aspirations se justifient plus souvent par l'envie de laisser du temps à sa vie personnelle, comparativement aux entreprises qui ne sont impliquées dans aucune relation de sous-traitance. Mais il ne suffit pas de formuler des aspirations pour que les formations suivies concourent à les réaliser.

Tableau 5 • Aspirations et Réalisations selon la position dans la chaîne de sous-traitance (Odds ratio)

	ST	ST-DO	DO	Ni ST-Ni DO
Les aspirations des salariés pour les cinq années à venir				
Faire évoluer le contenu de leur activité	1,2**	ns	ns	Réf.
Changer de métier ou profession	1,1**	0.9*	ns	Réf.
Laisser plus de temps pour votre leur vie personnelle et familiale	ns	ns	1.1*	Réf.
Les formations réalisées sur la période et leur orientation				
Avoir suivi une formation sur la période	0.8**	ns	ns	Réf.
Avoir suivi une formation à l'hygiène et sécurité	ns	1.2**	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour être plus efficace dans son travail	ns	0.8**	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour accompagner un changement d'activité	ns	0.8**	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour prendre plus de responsabilités	0.8*	0.9*	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour mieux connaître son environnement de travail	ns	0.8***	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour exercer le même métier chez un autre employeur	ns	0.9**	ns	Réf.
Avoir suivi une formation pour évoluer hiérarchiquement	ns	0.8**	ns	Réf.
Répartition des entreprises	16 %	13 %	16 %	55 %
Répartition des salariés	12 %	10 %	24 %	54 %

Note : Le tableau 6 présente les odds-ratio de régressions logistiques réalisées à partir du volet « salariés » (vague 1) enrichi des variables du volet « entreprise ». Ils incluent un ensemble commun de variables de contrôle : taille des entreprises, secteur d'activité, position dans la chaîne de sous-traitance (référence : entreprises ni donneurs d'ordres er ni sous-traitants », appartenance à un groupe, part des hommes, part des cadres, part des salariés de moins de 30 ans, position professionnelle dans l'entreprise en décembre 2013, âge et diplôme. Seuls les odds rations significatifs au seuil minimal de 10 % sont reportés.

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs, la probabilité qu'un salarié d'un sous-traitant de dernier rang aspire à « *faire évoluer le contenu de son activité* » est multipliée par 1.2, par rapport à un salarié d'une entreprise non impliquée dans aucune relation de sous-traitance.

Source : France compétences Céreq, Defis volet « entreprises », 2015. Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture).

Nonobstant ces différences d'aspirations, les salariés des sous-traitants – qu'ils soient intermédiaires ou de dernier rang – sont, toutes choses égales par ailleurs, moins nombreux que les autres à pouvoir réaliser des formations. Si les aspirations semblent clivées selon la position de l'entreprise dans la chaîne de sous-traitance, les réalisations le sont tout autant.

Comparativement aux entreprises qui ne sont engagées dans aucune relation de sous-traitance, les salariés des sous-traitants de dernier rang sont 25 % moins nombreux que les autres à avoir réalisé une formation durant l'année précédente. Et lorsqu'ils réalisent une formation, ils sont aussi 25 % moins nombreux à se former pour prendre plus de responsabilités. Pour autant, comparativement aux entreprises sans lien de sous-traitance, ils sont aussi nombreux à s'être formés à l'hygiène et à la sécurité. Cela reste vrai aussi pour les formations destinées à être plus efficace dans son le travail ou celles vouées à accompagner un changement d'activité.

De leur côté, si globalement les salariés des sous-traitants intermédiaires ne signalent pas se former moins que les entreprises ni donneurs d'ordres ni sous-traitants, ou que les donneurs d'ordres, ils ne semblent pas pour autant avoir beaucoup de marges de manœuvre dans le choix de celles-ci. Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux salariés des entreprises ni sous-traitantes ni donneurs d'ordres, ils sont en effet 20 % plus nombreux à avoir suivi des formations orientées vers l'hygiène et la sécurité, mais 25 % de moins à s'être formés pour accompagner un changement dans leur activité, 25 % de moins à avoir suivi une formation pour évoluer hiérarchiquement, 25 % de moins à avoir réalisé une formation pour être plus efficace dans leur travail et 10 % de moins à avoir bénéficié d'une formation pour prendre plus de responsabilités ou pour exercer le même métier chez un autre employeur.

3. Conclusion

Si la formation professionnelle est un atout maître face aux enjeux de sécurisation des parcours ou un appui à la mobilité interne, c'est l'occasion d'allumer le projecteur sur la situation des salariés des sous-

traitants. Or, la position de l'employeur dans la chaîne de production semble avoir une influence sur les opportunités, processus d'accès et réalisations en matière de formation : la capacité à se former apparaît d'autant plus limitée que les salariés travaillent dans une entreprise située en bout de chaîne. Des résultats qui questionnent la responsabilité des donneurs d'ordres vis-à-vis de la formation des salariés des sous-traitants placés dans leur dépendance économique et invitent à étudier des mécanismes de responsabilité solidaire dans les chaînes de sous-traitance au-delà des formations à l'hygiène et la sécurité.

Aussi, l'amélioration de la situation des salariés des entreprises sous-traitantes nécessite-t-elle sans doute de se départir d'une approche strictement contractuelle de la relation de travail, afin de prendre en compte les relations interentreprises. La sous-traitance fait partie des logiques productives qui modifient les frontières de l'entreprise. Or, l'approche contractuelle de la relation d'emploi n'envisage en effet la relation de travail qu'entre le salarié et l'employeur juridique, ce qui conduit à occulter les effets négatifs éventuels nés de l'intégration de l'employeur dans un réseau hiérarchisé de sous-traitance. Même si, juridiquement, le sous-traitant demeure, en sa qualité d'employeur, responsable à l'égard de ses salariés, le donneur d'ordre ne peut totalement s'affranchir du sort des salariés du sous-traitant. L'organisation d'un partage de responsabilité entre le donneur d'ordres et le sous-traitant implique de dépasser le périmètre de l'entreprise *stricto sensu* et de découvrir, l'organisation d'entreprises en réseau dont le donneur d'ordres est le chef d'orchestre.

Si globalement les relations asymétriques de pouvoir qui sous-tendent les relations de sous-traitance semblent diminuer la capacité des salariés à se former au fur et à mesure qu'on descend dans la chaîne de production, ces résultats questionnent les spécificités de la sous-traitance et les formes variées de dépendance économique qu'elle peut prendre selon les filières. Ces résultats généraux peuvent-ils être établis dans tous les secteurs ? Les entreprises de même rang de sous-traitance peuvent-elles opter pour des stratégies différenciées face à la formation ? Ces premiers résultats inédits invitent à des recherches complémentaires sur les pratiques de formation du tissu de sous-traitants. Ils demanderaient à être enrichis par des recherches plus qualitatives afin de mieux connaître les pratiques de formation du tissu de sous-traitants. Il pourrait être également opportun de réfléchir à la création de statistiques publiques plus précises et actualisées sur les pratiques de formation dans la sous-traitance : une orientation que certains acteurs auditionnés dans le dernier rapport d'information sur la sous-traitance appellent fortement de leurs vœux.

Références bibliographiques

- Algava, E. & Amira, S. (2011). Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordre. *Dares Analyses*, 11, 11 p.
- Appay, B. (1998), Economic concentration and the externalization of labor. *Economic and Industrial Democracy*, flight. 19, 161-184.
- Arias-Aranda, D., Bustinza, O. & Barrales-Molina, V. (2011). Operations flexibility and outsourcing benefits: an empirical study in service firms. *The Service Industries Journal*, 31(11), 1849-1870.
- Bair, J. (2008). Analyzing Economic Organization: Embedded Networks and Global Chains Compared. *Economy and Society*, 37(3), 339-364.
- Batt, R. & Nohara, H. (2009). How institutions and business strategies affect wages: A cross-national study of call centers. *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 532-552.
- Bonvin, J.-M. & Moachon, E. (2012). Assessing Employee Voice in Restructuring Process against the Capability Approach. A case study in the Swiss Metal Sector. *Management Review*, 23(2), 158-172.
- Caillaud, P. (2014). Un droit à la qualification enfin effectif ? *Droit Social*, 22, 1000-1006.

- Bonvin, J.-M., Laruffa, F. & Rostenstein, E. (2017). Towards a Critical Sociology of Democracy: The Potential of the Capability Approach. *Critical Sociology*, 1-16.
- Borzeix, A., Charles, J. & Zimmermann, B. (2015). Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux, débat. *Sociologie du travail*, 57, 1-19.
- De Boüard, F. (2007). *La dépendance économique née d'un contrat*. Paris : LGDJ.
- Dicken, P. (2007). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. London : Sage Publications, 5th edition, 688 p.
- Doellgast, V. & Greer, I. (2007). Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations. *British Journal of Industrial Relations*, 45(1), 55-76.
- Drahokoupil, J. (2015). *The Outsourcing Challenge: Organizing Workers Across Fragmented Production Networks*. Brussels : CASE, 293 p.
- Perraudin, C., Thevenot, N., Tinel, B. & Valentin, J. (2006). Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique. *Économie et Institutions*, 9, 35-56 (halshs-00265959).
- Perraudin, C., Petit, H., Thevenot, N., Tinel B. & Valentin J. (2014). Inter-firm dependency and employment inequalities: Theoretical hypotheses and empirical tests on French subcontracting relationships. *Review of Radical Political Economics*, 46(2), 199-220.
- Feenstra, R. & Hanson, R. (1996). Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality. *American Economic Review*, 86(2), 240-45.
- Flecker, J. (2009). Outsourcing, Spatial Relocation and the Fragmentation of Employment. *Competition & Change*, 13(3), 251-266.
- Harrison, B. & Kelley Maryellen, R. (1993). *Outsourcing and the Search for "Flexibility"*. *Employment & Society*, 7(2), 213-235.
- Hijzen, A. & Swaim P. (2007). Does Offshoring Reduce Industry Employment? *National Institute Economic Review*, 201(1), 86-96.
- Kallerberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Country. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kallerberg, A. L. (2003). Flexible Firms and Labor Segmentation. *Work and Occupations*, 50(2), 654-175.
- Kocher (2013). À la recherche de la responsabilité du donneur d'ordre dans les relations de travail de sous-traitance : une quête impossible ? *Le Droit Ouvrier*, 776, 177-186.
- Lambert, M., Vero, J. & Zimmermann, B. (2012). Vocational Training and Professional Development. *International Journal of Training and Development*, 16, 164-182.
- Lambert, M. & Vero, J. (2013). The capability to aspire for continuing training in France. The role of the environment shaped by corporate training policy. *International Journal of Manpower*, 3(4), 305-325.
- Sen, A. K. (1985). *Commodities and Capabilities*. Amsterdam : North Holland.
- Sen, A. K. (1999). Democracy as a Universal Value. *Journal of Democracy*, 10(3), 3-17.

- Sen, A. K. (2000) [1992]. *Rethinking inequality*. Paris : Seuil.
- Sen, A. K. (2003) [1999]. *A new economic model. Development, justice, freedom*. Paris : Odile Jacob.
- Sen, A. K. (2010) [2009]. *The idea of justice*. Paris : Flammarion.
- Sommer, D. (2019). *Les relations entre les grands donneurs d'ordre et les sous-traitants dans les filières industrielles*. French National Assembly's Information Report No.2076, presented the 26 June 2019.
- Subramanian, D. & Zimmermann, B. (2017). Voice in Corporate French Training: A Critical Issue in Developing Employee Capability. *Economic and Industrial Democracy: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 520-545.
- Thèvenot, N. & Valentin, J. (2005). La sous-traitance comme alternative au contrat de travail : une évaluation empirique pour la France 1984-2000. *Économie appliquée*, LVIII(3), 51-79.
- Valentin, J. (dir) (2006). *Relations de travail et dynamiques des arbitrages des firmes vis-à-vis des dispositifs juridiques : quelles substitutions ? Le recours aux CDD et à la sous-traitance en France 1984-2000*. Rapport du Matisse – CES pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité – DARES, Avril.
- Vercher, C. (2010). Chaînes globales de valeur et responsabilité sociale des firmes de l'habillement : le cas d'Éthique sur l'Étiquette. *Revue française de gestion*, 201(2), 177-193.
- Vero, J. & Sigot, J.-C. (2017). Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. *Formation Emploi*, 137(1), 73-95.
- Vero, J. & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? *Savoirs*, 47, 131-50.
- Zimmermann, B. (2011) [2014]. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris : Economica.

Les canaux de recrutement au prisme de la gestion de l'emploi et de la configuration productive de l'entreprise

Frédéric Lainé, Yannick Fondeur***

La mobilisation des différents canaux de recrutement par les entreprises a fait l'objet d'analyses mettant en avant comme facteurs explicatifs certaines caractéristiques de l'entreprise, comme sa taille, son secteur d'activité et la présence ou non d'un service RH, ainsi que la nature des emplois concernés, en particulier leur niveau de qualification et le type de contrat de travail (Bergeat & Remy, 2017).

On sait en revanche peu de choses sur leur lien avec la gestion des compétences pour les salariés (politiques de formation, mode d'acquisition des compétences, rôle de la mobilité interne), avec l'organisation du travail propre à l'entreprise (autonomie procédurale laissée aux salariés ou contrôle des tâches) et avec ses évolutions productives (nouveaux process, démarche qualité, innovation).

Le secteur d'activité permet certes de prendre en compte implicitement une partie de ces aspects, dans la mesure où il est un espace de gestion de la main-d'œuvre (Eymard-Duvernay 1981 ; Grando, 1983) et un lieu où dominant des formes d'organisation du travail et se structurent des qualifications (Lainé, 1994). Cependant il ne permet pas de saisir entièrement les liens entre l'entreprise comme « monde de production » (Salais & Storper, 1995) et ses canaux de recrutement.

L'objet de cette contribution¹ est d'éclairer cette dimension de l'entreprise, en analysant à partir de l'enquête Defis comment la gestion de l'emploi et la configuration productive de l'entreprise structurent le recours aux différents canaux de recrutement. Nous montrons notamment que la mobilisation des réseaux professionnels, des écoles ou des prestataires privés est associée à des enjeux importants de compétences ainsi qu'à des organisations du travail accordant une certaine autonomie aux salariés et/ou ayant introduit des technologies nouvelles. Le recours aux candidatures spontanées ou au réseau familial s'inscrit lui dans un contexte de flux de recrutements important et d'une gestion de la main-d'œuvre de type plus secondaire (importance du temps partiel ou des CDD). Enfin, l'utilisation d'Internet correspond à une recherche extensive de candidats ou à la recherche de profils dotés de compétences spécifiques.

1. Approche et méthode

1.1. Les questions sur les canaux de recrutement

Le volet « Entreprises » de l'enquête Defis comporte une question sur les moyens par lesquels l'entreprise a recruté de nouveaux salariés, au cours des trois dernières années ou depuis sa création si cette dernière est intervenue dans la période. C'est cette variable qui est exploitée ici pour analyser les canaux de recrutement.

L'approche retenue par l'enquête est très différente de celle de l'enquête française de référence sur les pratiques de recrutement, l'enquête Ofer (voir encadré enquête Defis). Il n'en reste pas moins que l'exploitation de cette variable permet d'apporter un éclairage intéressant car Defis intègre un ensemble particulièrement riche de questions sur l'organisation du travail, les pratiques RH et, bien

* Pôle Emploi, direction des Statistiques, Études et Évaluation.

** Cnam – Lise UMR CNRS 3320 – CEET.

¹ Cet article n'engage pas les institutions auxquelles les auteurs appartiennent.

sûr, la formation professionnelle ; autant de dimensions qui peuvent concourir à expliquer la mobilisation de tel ou tel canal de recrutement.

D'une certaine manière, la logique initiale de l'enquête Defis est ici partiellement renversée : notre variable d'intérêt (le canal de recrutement) correspondant à une question plutôt pensée pour servir de variable explicative et, à l'inverse, nos variables explicatives correspondent parfois à des questions pensées *a priori* pour produire des variables d'intérêt.

L'étude se restreint aux entreprises qui ont recruté au moins une fois au cours des trois dernières années ou depuis leur création, soit 3 886 entreprises. La part de petites et moyennes entreprises interrogées est fort logiquement très majoritaire. Cependant la présence également de grandes entreprises dans l'échantillon (plus de 450 d'au moins 250 salariés) assure une diversité de configurations d'entreprise utile pour notre analyse.

La distribution de la fréquence des canaux de recrutement par secteur d'activité (tableau 1) dessine un paysage cohérent avec ce que disent les sources usuellement mobilisées dans ce domaine. Ainsi les secteurs qualifiés comme le secteur de l'information et de la communication mobilisent davantage les réseaux professionnels et les écoles, tandis que l'hôtellerie-restauration fait davantage appel au réseau familial. Par ailleurs, le recours à l'intérim est maximal dans l'industrie et Pôle emploi est fortement mobilisé dans l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale.

Tableau 1 • Les canaux de recrutement mobilisés selon les secteurs d'activité

	Réseau professionnel	École	Réseau familial	Candidature spontanée	Internet	Prestataire privé	Intérim	Pôle emploi
Secteur agro-alimentaire, cokéfaction et raffinage	36	16	59	61	20	11	12	44
Industrie (hors agro-alimentaire, cokéfaction, raffinage)	43	22	41	50	28	31	61	38
Construction	36	11	64	43	10	9	28	20
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	41	17	51	53	26	15	16	36
Transports et entreposage	46	18	65	68	28	9	35	38
Hébergement et restauration	36	13	68	71	31	10	7	43
Information et communication	66	37	45	55	55	30	15	38
Activités financières et d'assurance	50	34	59	59	47	23	41	43
Activités immobilières	53	22	51	75	42	18	18	51
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	56	26	38	58	31	25	17	32
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	53	36	60	84	32	13	11	54
Autres activités de services	45	10	66	61	41	1	10	48
Ensemble	42	18	56	57	26	15	20	36

Sont surlignées les valeurs supérieures à 20 % à la moyenne.

Lecture : 36% des entreprises du secteur agro-alimentaire ayant recruté au cours des trois dernières années ont fait appel au réseau professionnel.

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015.

Différences entre l'enquête Defis et l'enquête OFER sur les questions relatives aux canaux de recrutement

L'enquête Ofer (pour Offre d'emploi et recrutement) porte sur un recrutement particulier : le « dernier recrutement » dans le cas de la première édition de l'enquête en 2005 ; un recrutement spécifique de plus d'un mois, hors intérim, identifié via le dépôt d'une déclaration préalable à l'embauche (DPAE), lors de la seconde édition de l'enquête en 2016.

Dans DEFIS, la question sur les canaux de recrutement a davantage été pensée dans la perspective de contextualiser les pratiques de formation de l'entreprise, qui constituent le cœur de l'enquête et pour lesquelles l'interrogation porte sur une année précise (2014).

Bien évidemment, ces modalités n'offrent pas la même richesse que celles des questions d'Ofer sur les canaux de recrutement. En particulier, il n'y a pas de modalité « diffusion d'offres d'emploi », et pas de distinction possible des différents types de mobilisation d'Internet (une seule modalité « sites internet »). Il faut donc interpréter les résultats en ayant à l'esprit ces informations manquantes, et la façon dont les entreprises ont pu reporter leurs réponses sur les modalités présentes.

L'exploitation de l'enquête Ofer montre que les offres d'emploi font quasiment toutes l'objet d'une diffusion en ligne et que, réciproquement Internet est essentiellement mobilisé pour la diffusion d'annonces (Bergeat, Fondeur, Minni & Remy, 2018). Plus précisément, sur ce dernier point, la consultation de bases de profils s'accompagne dans plus de huit cas sur dix de la publication d'une offre d'emploi en ligne alors qu'inversement, lorsqu'il y a diffusion d'une offre, une base de profils n'est consultée que dans un cas sur quatre. En définitive, lorsqu'Internet est mobilisé, les recruteurs privilégient la publication d'une offre d'emploi. Une base de profils est parfois consultée en complément, mais pratiquement jamais seule (dans 3 % des recrutements).

Autre point important, également tiré de l'exploitation d'Ofer, une grande partie des offres d'emploi déposées en ligne le sont sur le site de Pôle emploi : 61 % si l'on additionne celles qui sont directement déposées en ligne par les employeurs (46 %) et celles qui le sont via un conseiller Pôle emploi (15 %).

On peut donc raisonnablement faire l'hypothèse que, dans l'enquête DEFIS, les employeurs ayant mobilisé des offres d'emploi ont choisi la modalité « sites Internet » et/ou, le cas échéant, la modalité « Pôle emploi ». C'est un élément qu'il convient de garder en tête pour bien interpréter les résultats.

Construction des variables de DEFIS relatives à la gestion de la main d'œuvre et à l'effort de formation

Intensité du taux de recrutement :

- Très faible : inférieur au 2^e décile
- Faible : entre le 2^e et le 4^e décile
- Moyen : entre le 4^e et le 6^e décile
- Elevé : entre le 6^e et le 8^e décile
- Très élevé : supérieur au 8^e décile

Intensité du taux de recours au CDD :

- Taux de recours faible ou moyen : taux de CDD dans l'emploi \leq 3^e quartile
- Taux de recours élevé : taux de CDD dans l'emploi $>$ 3^e quartile

Intensité du temps partiel :

- Faible ou moyen \leq 3^e quartile
- Elevé $>$ 3^e quartile

Effort de formation :

- Effort de formation faible ou moyen : taux de dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale inférieur à 2%
- Effort de formation élevé : taux de dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale égal ou supérieur à 2%

1.2. La modélisation des facteurs explicatifs des canaux de recrutement mobilisés

Des modèles logistiques ont donc été estimés en retenant comme variables expliquées les moyens mobilisés par l'entreprise pour recruter de nouveaux salariés au cours des trois dernières années (ou le cas échéant depuis sa création). Ces variables reprennent les modalités retenues dans la formulation des questions relatives aux canaux de recrutement : « Pôle emploi » ; « une entreprise de travail temporaire » ; « un prestataire privé ou associatif » ; « le réseau professionnel » ; « le réseau familial, amical, le bouche à oreilles » ; « directement dans un (des) établissement(s) d'enseignement (écoles, universités, etc.) » ; « candidature spontanée » ; « sites internet » (que l'on peut raisonnablement associer à un dépôt d'offre, voir encadré).

Par ailleurs, il faut également tenir compte du fait que l'enquête interroge l'employeur sur ses pratiques au cours d'une période pluriannuelle (trois dernières années ou, le cas échéant, depuis la création de l'entreprise). L'effet taille est donc ainsi démultiplié : en raison de son volume de recrutement plus important, une grande entreprise aura plus de chances d'avoir mobilisé plus de canaux différents qu'une plus petite. Il est donc important de contrôler à la fois la taille de l'entreprise et son taux de recrutement (voir encadré). Ces deux dernières variables sont introduites à cette fin comme variables explicatives dans le modèle logistique, et les odds ratios correspondants, croissants à mesure que la taille de l'entreprise et le taux de recrutement augmentent, montrent bien que cette précaution est nécessaire.

2. Gestion de la main-d'œuvre et canaux de recrutement sont très liés

On s'attend assez naturellement à un lien fort entre les modes de gestion de la main-d'œuvre et les canaux de recrutement mobilisés (sur ce sujet voir par exemple de Larquier et Rieucou, 2014). Plusieurs variables explicatives ont été intégrées au modèle pour tester cette hypothèse.

Il faut noter tout d'abord que la probabilité de recourir à Internet est augmentée de près de 70 % en cas de présence d'un service RH (cf. Annexe). À l'inverse, la mobilisation du réseau familial est significativement diminuée dans ce cas. Ces résultats sont cohérents avec les analyses réalisées sur les pratiques de recrutement à partir de l'enquête OFER qui montrent que le dépôt d'une offre est plus fréquent en cas de présence d'un service RH, lequel favorise le recours à des méthodes plus formalisées.

Un fort taux de recrutement au cours de la période d'observation est associé à des canaux relevant des méthodes à la fois formelles et informelles de recherche de candidats. En effet, la croissance des probabilités relatives de recourir à un canal avec le taux de recrutement est plus forte non seulement pour Internet et Pôle emploi (du côté des méthodes impliquant une formalisation) mais également pour le réseau familial et les candidatures spontanées (du côté des méthodes n'impliquant pas de formalisation). Suivant une distinction classique depuis les travaux de Rees (1965), on relève également la présence à la fois de canaux extensifs (permettant d'obtenir un grand nombre de candidatures) et de canaux plus intensifs (permettant d'accéder à moins de candidatures, mais de disposer sur chacune d'entre elles d'une meilleure information) : Internet et Pôle emploi (ainsi que les candidatures spontanées dans les grandes entreprises) se situent dans la première catégorie, tandis que le réseau familial relève clairement de la seconde. Il faut enfin remarquer que la majeure partie de ces canaux de recrutement sont gratuits, ou peu coûteux : seul Internet peut engendrer des frais de diffusion, si cette dernière se fait en dehors de Pôle emploi, d'autres services gratuits, ou tout simplement du site de l'entreprise.

Un fort taux de temps partiel dans l'entreprise est associé avec la mobilisation de trois de ces canaux de recrutement : le réseau familial, les candidatures spontanées et Pôle emploi. Encore une fois, la logique de coût semble ici importante pour des recrutements traditionnellement récurrents et à plus

faible enjeu. On retrouve d'ailleurs ce résultat, mais un peu moins net, pour le taux de recours aux CDD.

3. La nature des besoins de qualification et de compétences joue également fortement

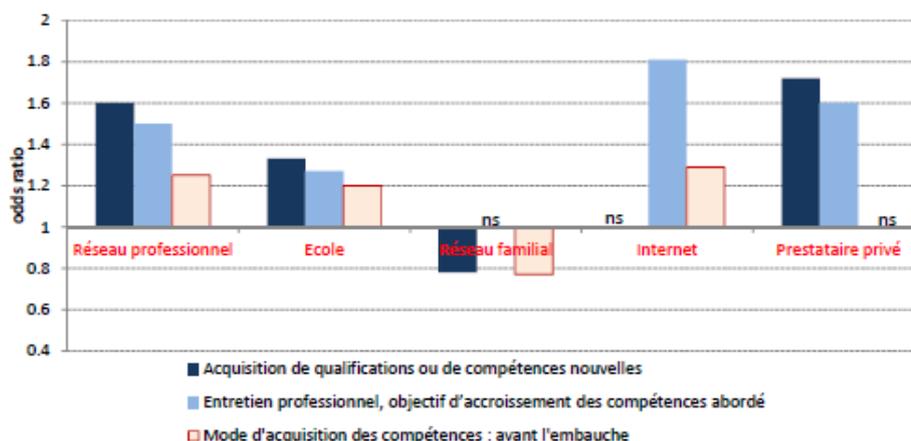
Les entreprises ont des pratiques très diversifiées de gestion des compétences (Sigot & Vero, 2016 ; Zizzo, 2019), on s'attend donc à que ces pratiques déterminent également les canaux de recrutement mobilisés.

Un recours important au réseau professionnel, aux écoles et aux prestataires privés (hors intérim) est associé à des enjeux en matière de compétences de la main-d'œuvre. C'est notamment le cas lorsque les recrutements effectués visent spécifiquement l'acquisition de nouvelles qualifications ou compétences, mais également lorsque la question de l'accroissement des compétences est abordée lors des entretiens professionnels des salariés de l'entreprise (graphique 1). Ces canaux permettent en effet d'accéder à des segments précis du marché du travail, selon une logique de recherche ciblée.

On note de même une corrélation, bien que moins nette, entre un effort de formation important dans l'entreprise et le recours aux écoles, aux prestataires privés et, cette fois, aux sites Internet. Par contre, la mobilisation du réseau professionnel n'est pas clairement associée à cette variable. Elle ressort à l'inverse très nettement, lorsque sont recherchées des compétences acquises avant embauche, via la formation initiale ou l'expérience passée, ce qui montre la prégnance d'une logique de marché professionnel dans ce cas de figure. Le recours aux écoles, également marqué dans ce cas, renvoie au même type de fonctionnement.

Mobiliser le réseau familial est plus fréquent lorsque le travail s'apprend sur le tas, qui est le signe d'une organisation du travail relativement simple ou non formalisée. Enfin lorsque le recrutement vise essentiellement à remplacer les salariés, Pôle emploi est davantage mobilisé.

Graphique 1 • Besoins en qualifications et compétences et canaux de recrutement



Lecture : n.s : non significatif.

Seuls apparaissent les canaux de recrutement pour lesquels au moins une des modalités est significative.

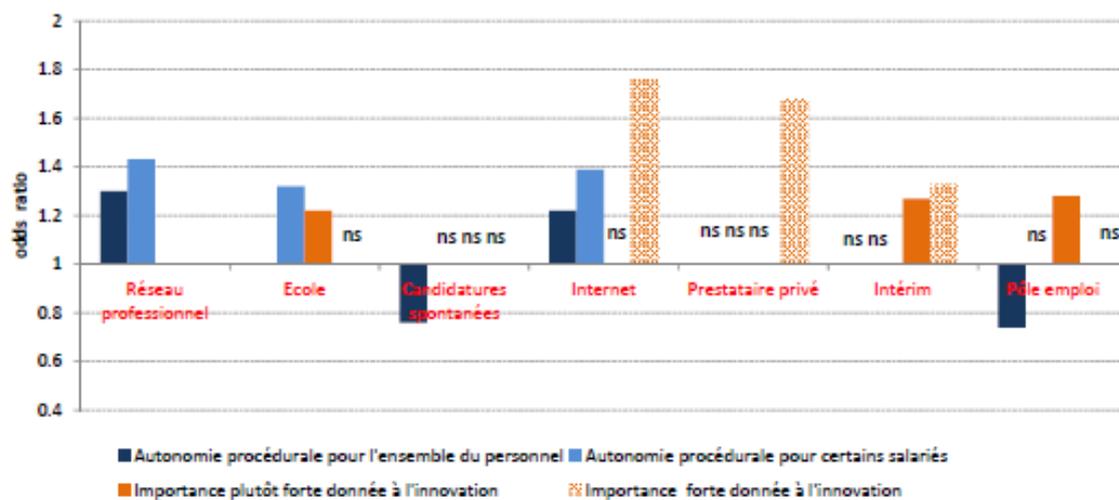
Références : l'objectif principal du recrutement est l'accroissement de la capacité productive ; l'accroissement des compétences n'est pas abordé lors de l'entretien professionnel ; les compétences s'acquièrent dans l'exercice du travail.

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015.

4. Les configurations productives des entreprises expliquent également les canaux de recrutement mobilisés

La logique de marché professionnel semble aussi importante lorsque l'organisation du travail laisse des marges de manœuvres aux salariés. Toutes choses égales par ailleurs, dans le cas d'une autonomie procédurale importante pour l'ensemble du personnel ou pour certains salariés (c'est-à-dire que les salariés sont encouragés à régler eux-mêmes les problèmes en cas d'incident), c'est en effet une nouvelle fois les réseaux professionnels ou les écoles qui sont fortement mobilisés pour les recrutements (graphique 2) ainsi qu'Internet, mais il est plus difficile d'interpréter ce dernier résultat (il peut s'agir d'entreprises à main-d'œuvre très qualifiée, qui vont rechercher des profils hautement diplômés par Internet).

Graphique 2 • Marge de manœuvre des salariés et canaux de recrutement



Lecture : seuls apparaissent les canaux de recrutement pour lesquels au moins une des modalités est significative.
Références : les salariés n'ont pas d'autonomie procédurale ; l'importance accordée à l'innovation est faible ou assez faible.
Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015.

À l'inverse, les candidatures spontanées et Pôle emploi sont peu mobilisés dans les entreprises où l'organisation du travail laisse une autonomie procédurale à tous les salariés.

Lorsque l'innovation du produit tient une place importante, des canaux spécifiques sont plus souvent activés : les écoles et les prestataires privés, qui indiquent la recherche d'une main-d'œuvre aux qualités particulières qui impose le passage par des moyens de recherche ciblés, et Internet, qui peut être lié – là aussi – à l'élargissement du *sourcing* des candidats pour des profils plus ou moins pénuriques. Les entreprises ayant introduit de nouvelles technologies font également davantage appel aux réseaux professionnels, aux écoles et aux prestataires privés.

Les entreprises qui attachent une grande importance à la compétitivité par les prix et à une certaine standardisation des produits recourent davantage à des canaux permettant traditionnellement d'accéder à moindre coût à une main-d'œuvre peu qualifiée, comme l'intérim. Quant aux entreprises assez innovantes ou ayant développé des nouveaux produits ou services, elles font davantage appel à Pôle emploi.

Enfin, la personnalisation du produit et sa notoriété sont associés à la mobilisation du réseau familial, ce que l'on peut interpréter comme relevant d'un mode de production domestique où la logique artisanale est dominante.

Conclusion

Les faits stylisés qui ressortent de cette analyse permettent de mieux comprendre les ressorts de la mobilisation des canaux de recrutement. Ceux-ci apparaissent bien au croisement de trois dimensions de l'entreprise que sont sa gestion de la main-d'œuvre, les besoins en qualification et en compétences et sa configuration productive. Les résultats confirment les approches déjà réalisées par de nombreux auteurs en termes de gestion de la main-d'œuvre. Ils apportent en plus un éclairage quantitatif intéressant sur les relations entre d'une part les besoins en compétences, l'organisation du travail ou le modèle économique de l'entreprise et d'autre part les canaux de recrutement, ces relations étant analysées souvent du seul point de vue qualitatif. D'un point de vue théorique, ces résultats confirment la pertinence d'une approche en termes de « mondes de production » des entreprises pour comprendre leurs canaux de recrutement.

Références bibliographiques

- Bergeat, M. & Rémy, V. (2017). Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? *Dares Analyses*, 064.
- Bergeat, M., Fondeur, Y., Minni, C. & Remy, V. (2018). Mobiliser Internet pour recruter : quelles sont les pratiques des employeurs ? *Dares Analyses*, 32.
- De Larquier, G. & Rieucan, G. (2014), Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail. *Revue française de socioéconomie*, 14.
- Eymard-Duvernay, F. (1981). Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers. *Économie et statistique*, 183.
- Grando, J.-M. (1983). Industrie et gestion de la main d'œuvre. *Formation Emploi*, 1.
- Lainé, F. (1994). *Formes de rapport salarial, systèmes d'emploi et structures de l'espace économique*. Thèse de doctorat. Université Picardie-Jules Verne.
- Rees, A. (1966). Labor economics: effects of more knowledge. Information networks in labor markets. *American Economic Review*, 56(2).
- Salais, R. & Storper, M. (1995). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*.
- Sigot J-C. & Vero, J. (2016). Le rôle des entreprises dans la sécurisation des parcours. Dans *Les transitions professionnelles tout au long de la vie* (p. 489-504). Marseille : Céreq, collection « Échanges » (n° 1).
- Zizo, C. (2019). Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences. *La note d'analyse*, 77.

ANNEXE

Les déterminants des canaux de recrutement

Caractéristiques de l'entreprise	Canaux de recrutement (Modèles Logit)							
	Réseau professionnel	Ecole	Réseau familial	Candidatures spontanées	Internet	Prestataire privé	Intérim	Pôle emploi
Taille de l'entreprise								
3 à 9 salariés	0,73***	0,61***	ns	0,46***	0,47***	0,47***	0,27***	0,55***
10 à 19 salariés	0,82**	0,70***	ns	0,63***	0,65***	ns	0,64***	ns
20 à 49 salariés	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
50 à 249 salariés	1,34**	1,58***	ns	1,29**	1,83***	1,91***	1,56***	1,27**
250 à 499 salariés	1,66***	2,25***	1,71***	1,87***	3,44***	2,58***	3,78***	1,86***
500 salariés et plus	2,17***	5,48***	1,49***	2,99***	9,04***	3,88***	2,95***	2,31***
Gestion de la main d'œuvre								
Taux de recrutements								
Très faible	0,65***	1,35***	1,35***	ns	1,37**	ns	1,25**	1,29**
Faible	ns	1,40***	1,65***	1,69***	1,88***	ns	ns	1,78***
Moyen	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Elevé	1,34***	2,05***	2,47***	2,36***	2,73***	ns	ns	2,42***
Très élevé	1,27**	2,06***	2,75***	4,09***	4,66***	ns	ns	3,31***
Taux de CDD								
Faible ou moyen	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Elevé	ns	ns	1,23**	ns	ns	0,76**	0,70***	ns
Taux de temps partiel								
Faible ou moyen	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Elevé	0,82**	0,61***	1,36***	1,61***	ns	0,54***	0,28***	1,26**
Hausse des effectifs au cours des trois dernières années								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	ns	1,24**	ns	ns	ns	ns	ns	1,19**
Présence d'un service RH								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	1,19**	ns	0,84**	1,27***	1,69***	1,38***	1,24**	ns

(suite)

Canaux de recrutement	Réseau professionnel	Ecole	Réseau familial	Candidatures spontanées	Internet	Prestataire privé	Intérim	Pôle emploi
Besoins en et compétences								
Effort de formation								
Faible ou moyen	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Elevé	ns	1,28**	ns	1,19**	1,26**	1,34***	ns	ns
Entretien professionnel, objectif d'accroissement des compétences abordé								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	1,51***	1,50***	ns	ns	1,84***	1,60***	ns	ns
Objectifs principal visé par les recrutements								
Remplacement des salariés	ns	ns	0,78***	ns	ns.	réf.	réf.	1,24***
Accroissement de l'encadrement	ns	ns	ns	ns	1,53*	ns	ns	ns
Accroissement de la capacité productive	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Acquisition de qualifications ou de compétences nouvelles	1,60***	1,35**	0,78***	ns	ns	1,72***	ns	ns
Mode principal d'acquisition des compétences								
Dans l'exercice du travail	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Avant l'embauche (expériences passées, formation initiale)	1,25***	1,18*	0,77***	ns	1,29***	ns	ns	ns
L'entreprise n'a pas de besoin particulier en compétences	0,61***	0,60**	ns	ns	ns	0,56**	ns	0,64**
Lors de formations organisées par l'entreprise	ns	ns	0,84**	ns	ns	0,72***	ns	ns

(suite)

Canaux de recrutement	Réseau professionnel	Ecole	Réseau familial	Candidatures spontanées	Internet	Prestataire privée	Intérim	Pôle emploi
Configuration productive								
Autonomie procédurale des salariés								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui pour l'ensemble du personnel	1,30***	ns	ns	0,76***	1,22*	ns	ns	0,74***
Oui pour certains salariés	1,43***	1,32***	ns	ns	1,39***	ns	ns	ns
Importance donnée à la compétitivité								
Faible	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Plutôt forte	ns	ns	ns	ns	ns	ns	1,26**	ns
Très forte	ns	ns	ns	ns	ns	ns	1,64***	ns
Importance donnée à l'innovation								
Faible	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Plutôt forte	ns	1,22**	ns	ns	1,28**	1,30**	1,27**	1,28***
Très forte	ns	ns	ns	ns	1,76***	1,68***	1,33**	ns
Importance donnée à la personnalisation du produit								
Faible	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Plutôt forte	ns	ns	1,21**	ns	ns	ns	0,80**	ns
Très forte	ns	ns	ns	ns	ns	ns	0,58***	Ns
Importance donnée à la notoriété du produit ou du service								
Faible	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Plutôt forte	ns	ns	1,36***	ns	ns	ns	0,80*	ns
Très forte	ns	ns	ns	1,44***	ns	ns	ns	ns
Introduction de nouvelles technologies								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	1,54***	1,40***	ns	ns	ns	1,19*	ns	ns
Nouveaux services ou nouveaux produits								
Non	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.	réf.
Oui	ns	ns	ns	ns	1,35***	ns	1,29***	1,24**

Résultats de 8 modèles logistiques, la variable expliquée étant la présence du canal de recrutement vs son absence.

* Significatif au seuil de 1%, ** significatif au seuil de 5%, *** significatif au seuil de 10%, n.s : non significatif.

Les modalités non renseignées ne sont pas affichées dans le tableau.

Champ : entreprises à partir de 3 salariés ayant recruté au moins une fois au cours des 3 dernières années ou depuis la création (N=3886).

Source : France compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête entreprises 2015.

Du recrutement à la formation : le renouvellement des compétences au cœur de la politique des entreprises du numérique

Jean-Marie Dubois, Laurence Lizé** et Patrick Rousset**

Introduction

Les entreprises du numérique évoluent sur un marché très concurrentiel et en pleine croissance dans un environnement caractérisé par un *turnover* particulièrement important – proche des 20 % – et de tensions sur le marché de l'emploi qualifié (Lo, 2013). Nous proposons d'étudier les politiques de recrutement et de formation continue qui se déploient au sein de ces entreprises afin de répondre à cette problématique majeure.

Notre article s'appuie principalement sur le volet « Entreprises » du Dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) conçu par le Céreq qui nous renseigne précisément sur la nature des recrutements et sur les pratiques de formation des employeurs en 2014. Cette enquête fait ressortir un constat : les entreprises du numérique rencontrent des difficultés pour embaucher des salariés qualifiés. Elles doivent ainsi adopter des pratiques spécifiques d'intégration pour ces salariés recrutés. Afin de fidéliser les salariés déjà présents dans leur entreprise, les entreprises du numérique sont également amenées à institutionnaliser en interne le développement des compétences et la mise en commun des savoirs, en s'appuyant notamment sur la formation continue sous toutes ses formes (formelles, non formelles et informelles).

Définition du champ

Le périmètre de l'ensemble de la branche du numérique a été délimité en référence à la définition de l'Observatoire paritaire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil, et des métiers de l'évènement (OPIIEC). Il couvre différents secteurs au sens de la nomenclature d'activités française (NAF) : le numérique, l'ingénierie, les études et conseil, et l'évènementiel. Elles totalisent 77 900 entreprises et 837 455 salariés en 2018. Parmi l'ensemble des salariés, 49,4 % travaillent dans le secteur du numérique, 29,5 % dans l'ingénierie, 19,6 % dans les études et conseil et 1,4 % dans l'évènementiel. Par ailleurs, 96 % des établissements et 50 % des effectifs salariés sont localisés dans des entreprises de 0 à 49 salariés, et 88 % des salariés sont en CDI¹.

Ce niveau de regroupement est aussi celui des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), le Fafiec étant celui qui collecte et gère les fonds de la formation professionnelle des entreprises du numérique.

Notre échantillon est composé de 281 entreprises de 10 salariés et plus de la branche ayant répondu au volet « entreprises » de l'enquête Defis, représentatives de près de 25 000 entreprises de la branche.

La première partie exposera notre problématique centrée sur les particularités des politiques de recrutement et de formation avant de présenter, dans une deuxième partie, la dynamique de croissance de cette branche par rapport à l'ensemble des entreprises. La troisième partie concernera le développement de compétences par le recrutement et dans la quatrième partie, nous analyserons les

* Céreq.

** Université Paris 1.

¹ Source : portrait statistique de la branche, février 2018.

pratiques d'acquisition de savoirs à partir des types de formation continue. Nous discuterons les résultats en précisant en quoi ces deux pratiques correspondent bien à une stratégie d'entreprise.

1. Une stratégie des ressources humaines en quête d'acquisition de savoirs

Dans la littérature, les compétences et les savoirs des salariés sont reconnus comme des éléments centraux de la compétitivité des entreprises. Cependant, les pratiques de ressources humaines ressortent souvent dans les analyses comme un facteur additionnel qui est peu analysé dans le détail (Levy-Leboyer, 2009). La valeur ajoutée de notre étude consistera à préciser les pratiques de recrutement et les différents types de formations mobilisées par les entreprises de la branche du numérique, qu'elles soient initiales, continues, internes, externes, formelles, informelles ou non formelles.

Dans la branche du numérique, le besoin de répondre à la rapidité de l'évolution technologique nécessite de pouvoir faire évoluer les savoirs du collectif, en particulier en recrutant des salariés pour leurs hautes qualifications et/ou leurs aptitudes à se former. Observe-t-on des politiques d'emploi et de sélection de la main-d'œuvre qui s'appuieraient plus qu'ailleurs sur le repérage des individus qui seront particulièrement aptes à se former une fois embauchés (Thurow, 1975) ? En s'intéressant spécifiquement aux sociétés de service et d'ingénierie informatique (SSII), maintenant nommées « entreprises de services du numérique » (ESN), Fondeur et Sauviat (2003) ont montré qu'elles embauchent leurs informaticiens au niveau le plus élevé possible afin de recruter des forts potentiels, le diplôme jouant un rôle de filtre. Dubois et Rousset (2017) ont également observé que ces entreprises pratiquent plus que d'autres des formes de « pré-embauches » via le réseau des écoles, des stages ou des contrats en alternance. Ceci permet de réduire l'incertitude sur les qualités des candidats lors du recrutement et sur leurs capacités à se former par la suite (Marchal, Rieucou, 2010).

La branche du numérique évolue dans un contexte de transition numérique où la création de valeur et l'environnement sont fortement marqués par l'innovation. Au niveau de l'ensemble de l'économie, les formes de l'innovation varient d'un secteur à l'autre (Mongo, 2013). Par exemple, la différenciation peut se faire par la nature de l'innovation, plutôt technologique dans l'industrie (Gallouj, 2002) et correspondant davantage à des R&D dans les services (Cordelier, 2011). L'enquête Defis permettant de repérer si l'entreprise a été innovante sur une période récente, nous nous interrogerons sur l'impact éventuel de l'innovation sur les objectifs de recrutement et sur les liens éventuels avec les types de formation mis en œuvre au sein de la branche du numérique.

Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) jouent sur le contenu des formations proposées aux salariés car elles offrent de nouveaux moyens d'échanges, y compris des connaissances tacites (Aguilera & Lethiais, 2011 ; Doran *et al.*, 2012). Les NTIC ont également permis la multiplication des formations à distance (autoformation, e-learning, etc.) qui sont ainsi devenues des pratiques communes répondant aux besoins de développement continu des compétences des individus (Homan, Macpherson, 2005). Ces caractéristiques de la formation dans la branche du numérique font aussi écho aux travaux de Lorenz & Valeyre (2005) sur les nouvelles formes d'organisation du travail intégrant des innovations organisationnelles classées comme « apprenantes », c'est-à-dire où tous les individus apprennent les uns des autres. La gestion des ressources humaines dans ces « organisations apprenantes » se particularise, entre autres, par des formations continues plus longues que dans les autres modèles d'organisation, qu'ils soient en *lean production*, taylorien ou en structure simple.

La branche étudiée correspond à une activité en croissance avec de bonnes perspectives d'évolution, mais qui rencontrent – malgré tout – des difficultés liées au taux élevé de renouvellement de son personnel et une pénurie de main-d'œuvre qui l'obligent à faire preuve de créativité afin de fidéliser ses salariés.

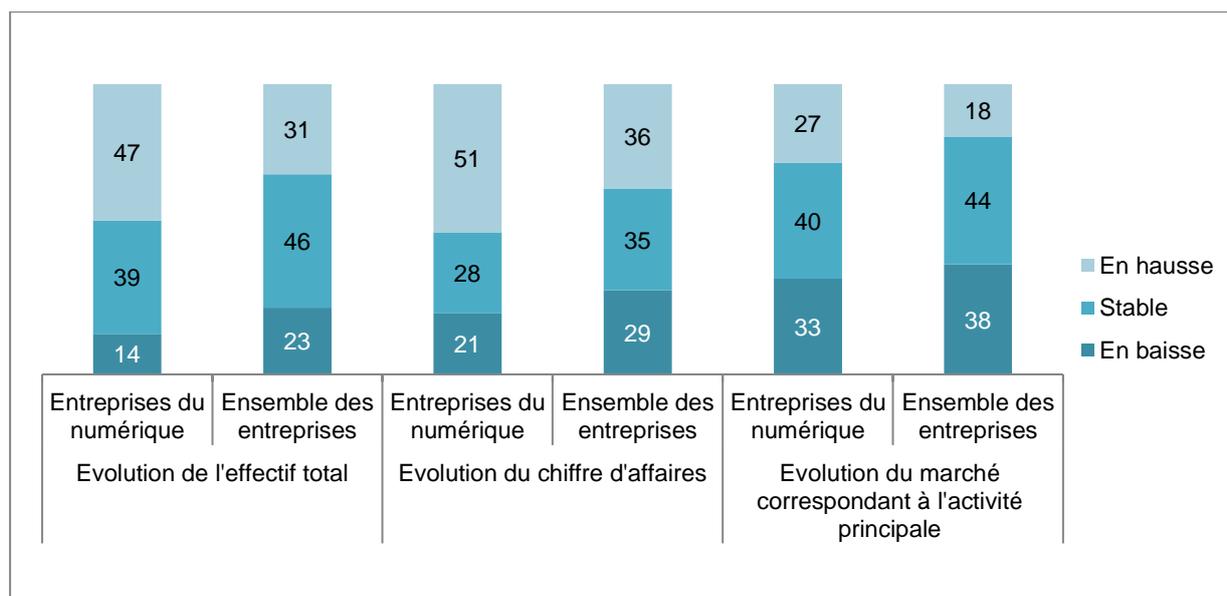
2. Des entreprises en pleine croissance

L'enquête Defis interroge les entreprises sur les changements intervenus entre 2012 et 2015, ou depuis leur création si elle est postérieure à 2012, mais ignore celles qui n'ont pas survécu en 2015. Il est donc possible que l'image de bonne santé économique qui ressort de l'analyse de ces entreprises surestime quelque peu celle de l'ensemble du secteur, sachant que la mortalité y est supérieure à la moyenne. Néanmoins, l'analyse des pratiques de recrutement et de formation prend tout son sens dans ces entreprises pérennes.

2.1. Capacités d'adaptation et croissance, deux dynamiques structurantes et interconnectées

Les entreprises du numérique tirent parti de la dynamique économique de leur branche. En effet, l'évolution du marché correspondant à l'activité principale de ces entreprises est en hausse de 2012 à 2015 pour 27 % d'entre elles, contre 18 % en moyenne. Cette relative bonne performance bénéficie particulièrement aux petites et moyennes entreprises (36 % des entreprises de 10 à 19 salariés). De plus, les entreprises de la branche ayant connu une hausse de leur chiffre d'affaires sont bien plus fréquentes que celles du reste de l'économie (51 % contre 36 %) et symétriquement, celles en baisse moins fréquentes (21 % contre 29 %). Cette croissance financière se traduit par une hausse des effectifs pour 47 % de ces entreprises, ce qui est caractéristique d'une forte réactivité des entreprises au marché (cf. graphique 1).

Graphique 1 • Les indicateurs de croissance des entreprises du numérique (en %)

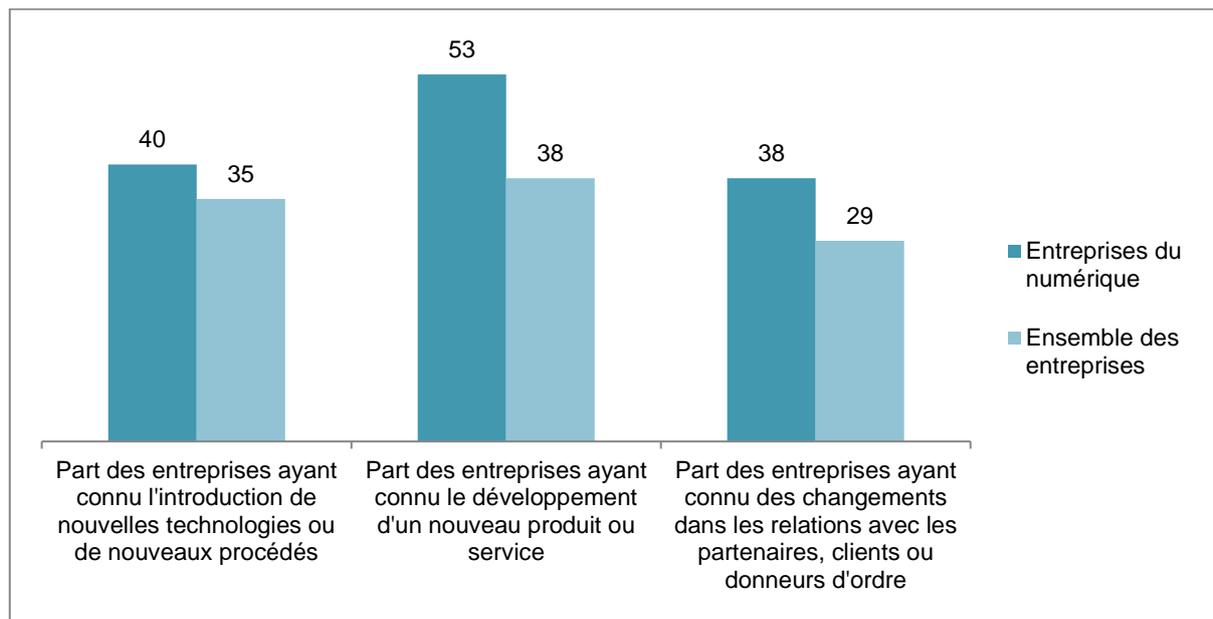


Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête 2015.

Champ : entreprises de 10 salariés et plus au 31 décembre 2014.

Note de lecture : 36 % des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires évoluer à la hausse de 2012 à 2015.

De plus, l'innovation est au cœur de la stratégie de la plupart des entreprises du numérique. 53 % des entreprises du numérique ont développé un nouveau produit ou service de 2012 à 2015 contre 38 % en moyenne, et 40 % d'entre elles ont introduit de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés, contre 35 % en moyenne (graphique 2). Dans notre étude, nous définissons les entreprises innovantes comme celles qui déclarent au moins l'un de ces changements. De telles entreprises représentent plus de deux tiers des entreprises du numérique.

Graphique 2 • Les changements importants rencontrés par les entreprises du numérique (%)

Source : France Compétences-Céreq, dispositif DEFIS, enquête 2015.

Champ : entreprises de 10 salariés et plus au 31 décembre 2014.

Note de lecture : 38 % des entreprises du numérique ont connu des changements dans les relations avec les partenaires, clients ou donneurs d'ordre de 2012 à 2015.

Cette situation s'explique par le fait qu'elles se situent sur un marché en constante évolution et placé au cœur de la transition numérique, et ce, beaucoup plus fortement que d'autres secteurs. Afin de se distinguer dans un contexte concurrentiel tendu, elles doivent rendre visible leurs capacités d'adaptation et d'innovation. Cette stratégie d'entreprise est également à l'origine de leur dynamique économique, créant en quelque sorte un cercle vertueux autour d'elles (Coad & Rao, 2008).

2.2. Un environnement globalisé favorisant la mise en réseau des entreprises

La multiplication des espaces de création de valeur amène les entreprises du numérique à s'ouvrir aux autres. Un tiers d'entre elles sont ainsi membres d'une organisation de chefs d'entreprises ou adhérents à des associations, clubs ou cercles de réflexions de DRH ou d'entrepreneurs (APM, CJD, ETHIC, AFEP, etc.)². Ces entreprises sont donc totalement imbriquées au sein d'un écosystème dans lequel de nouveaux partenariats et des alliances se nouent constamment, aussi bien avec les clients, les fournisseurs qu'avec les concurrents, l'objectif étant toujours d'accélérer les processus d'innovation et de réduction du « *time to market* ».

Le réseau permet d'élargir leur zone d'intervention qui est plus nationale, voire internationale, et moins locale que pour l'ensemble des entreprises. En effet, 80 % des entreprises du numérique déclarent intervenir sur le marché national (contre 50 % de l'ensemble des entreprises) et 53 % sur le marché international (contre 28 %). Dans ce contexte, leurs capacités d'adaptation et d'innovations sont nécessaires pour maintenir leur compétitivité et ainsi leur survie (Petrariu *et al.*, 2013). Pour répondre aux demandes émanant de ces marchés très divers, les entreprises du numérique ont ainsi développé une politique active en matière de recrutement et de formation continue où l'appel à de jeunes entrants et leur intégration est un enjeu de premier plan pour alimenter les besoins en main-d'œuvre.

² APM (Association de progrès du management), CJD (Centre des jeunes dirigeants), ETHIC (Entreprises à taille humaine, indépendantes et de croissance), AFEP (Association française des entreprises privées)

3. Des politiques de recrutement et d'intégration très ciblées

Dans un contexte de croissance, le recrutement de nouveaux salariés apparaît comme un moyen très efficace pour accroître la capacité productive. Dans cette partie, nous allons nous interroger sur les objectifs associés aux politiques de recrutement dans ces entreprises, sur les profils des salariés recherchés – jeunes *versus* expérimentés – et sur le rôle prépondérant joué par l'innovation dans ces choix. Face aux difficultés rencontrées pour « attirer » certains profils, nous allons détailler l'ensemble des moyens mobilisés par les entreprises pour orienter la demande d'emploi, que ce soit par une influence sur les contenus de la formation initiale, le recrutement pendant le cursus scolaire ou une volonté de fidéliser les stagiaires.

3.1. Un recrutement orienté majoritairement vers de hautes qualifications

La branche du numérique est en pleine expansion et continue de participer à la création d'emplois et ce, malgré un contexte économique général difficile entre 2012 et 2015. Selon la Commission européenne, les perspectives de croissance sont estimées à 2 % par an en moyenne à l'horizon 2020 (Commission européenne, 2014). Plus qu'un renouvellement de salariés, c'est une hausse des effectifs en lien avec l'accroissement de la production dont il s'agit. Face à de tels besoins, différents canaux de recrutements sont largement mobilisés : réseau professionnel, site internet, établissement d'enseignement, prestataires notamment (Larquier & Rieucou, 2012).

Pour autant, plus de trois quarts de ces entreprises « recruteuses » déclarent que les recrutements visaient le remplacement de salariés partis, confirmant l'importance du *turnover* dans ce secteur d'activité et les difficultés rencontrés pour y remédier. En effet, près de 80 % des entreprises du numérique déclarent rencontrer des difficultés à recruter sur des emplois qualifiés (contre 62 % en moyenne). Un rapport interministériel sur les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique évoque trois principales difficultés de recrutement (ministère de l'Économie et des Finances, 2016). D'une part, la branche du numérique comprend une famille de métiers diversifiés, spécialisés et en rapide renouvellement, l'expérience acquise atteignant souvent sa valeur limite au bout de quelques années seulement. D'autre part, les entreprises privilégient souvent les recrutements sur les technologies qui leur sont propres et qui ne rencontrent pas toujours les candidatures *ad hoc*. Enfin, il convient de préciser que les entreprises inscrivent leur recrutement dans un plan de développement commercial en fonction du client et de ses outils informatiques, selon des modalités de très court terme, c'est-à-dire dans un cadre plus réactif qu'une politique de ressources humaines traditionnelle. Ces entreprises du numérique ont d'ailleurs des difficultés à définir leurs besoins et leurs profils recherchés, ce qui contribue à exacerber leurs « difficultés de recrutement » (Fondeur & Zanda, 2009).

Dans ce contexte de tension sur le marché du travail, ces entreprises se tournent de plus en plus vers de jeunes diplômés dépourvus d'expérience donc moins coûteux et avec des profils bien caractéristiques : ainsi, les recrutements dans les entreprises de la branche se font toujours majoritairement auprès de diplômés de niveau bac+4 ou bac+5 (81 %), avec toujours une place de choix pour les diplômés d'écoles d'ingénieurs (65 %)³. Près de la moitié de ces entreprises ayant recruté au moins un salarié de 2012 à 2015 l'ont fait afin d'acquérir des qualifications ou compétences nouvelles (contre 34 % de l'ensemble des entreprises « recruteuses »).

3.2. Des entreprises actrices du lien entre formation initiale et insertion professionnelle

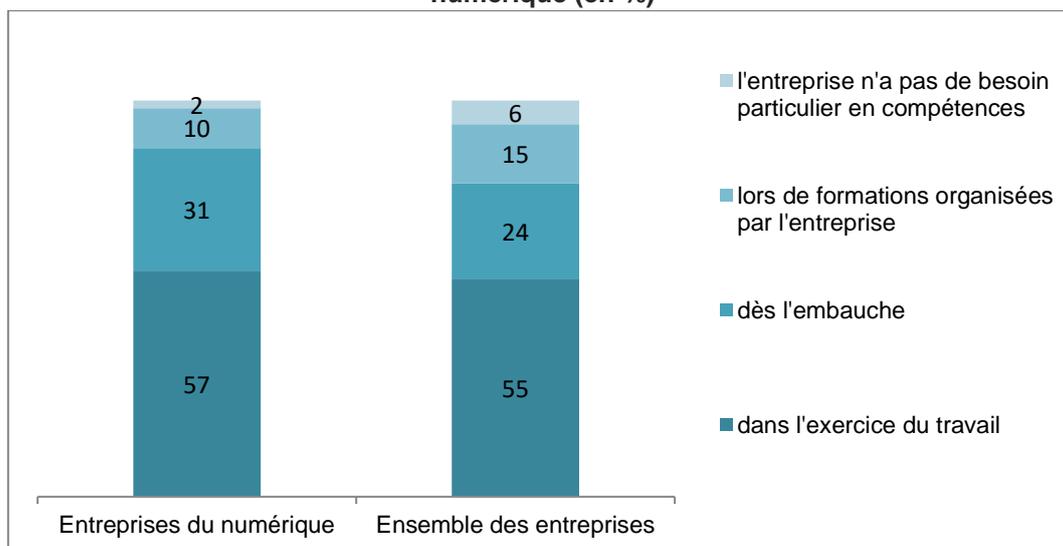
Le recrutement des jeunes hautement qualifiés n'est pas seulement une opportunité pour des entreprises qui bénéficieraient d'un marché favorable. On observe également des pratiques d'entreprises qui montrent qu'elles cherchent à orienter la formation initiale vers des profils conformes

³ Source : portrait statistique de la branche, février 2018.

à leurs attentes. Cette politique de recrutement s'apparente à une stratégie de captation précoce des jeunes pour les stabiliser le plus tôt possible au sein de ces entreprises (Béret, 2009 ; Gazier, 2015). Ainsi, selon les résultats de l'enquête Defis, lorsqu'elles recrutent des nouveaux salariés, près de la moitié des entreprises s'adressent directement aux établissements d'enseignement comme les grandes écoles et les universités (contre moins d'un quart en moyenne). Individuellement ou par l'intermédiaire de la branche elle-même, elles interviennent également dans les formations sous forme de conférences ou séminaires, elles s'impliquent dans les conseils d'administration de ces établissements ou encore participent à l'élaboration des fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). L'objectif visé est certes d'améliorer le contenu des diplômes mais surtout de les rendre plus adaptables à la demande. Le renouvellement des qualifications et compétences par le recrutement dépend donc de la capacité des écoles et des universités à alimenter le marché du travail en qualité et en nombre mais aussi de la capacité des entreprises à se faire connaître et à attirer de nouveaux salariés. Ces échanges avec les écoles ou les universités aident aussi ces entreprises à mieux définir leurs besoins en main-d'œuvre.

Dans le numérique, les entreprises déclarent très largement une satisfaction quant à la qualification des jeunes recrues. En effet, lorsqu'elles recrutent, près de trois quarts des entreprises du numérique considèrent que les nouveaux salariés avaient – tous ou presque – déjà les qualifications et les compétences adéquates (contre 60 % en moyenne). De la même manière, selon 57 % des entreprises du numérique, les compétences des salariés sont principalement acquises dans l'exercice du travail, et en même temps, elles sont 31 %, contre 24 % en moyenne, à déclarer que ces compétences ont été acquises dès l'embauche (graphique 3). Les efforts des entreprises pour améliorer l'opérationnalité des salariés par une implication en amont du recrutement apparaissent d'autant plus notables qu'elles sont plutôt satisfaites des compétences acquises en formation initiale.

Graphique 3 • Principal mode d'acquisition des compétences au sein des entreprises du numérique (en %)



Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête 2015.

Champ : entreprises du numérique de 10 salariés et plus au 31 décembre 2014.

Note de lecture : 57 % des entreprises du numérique ont déclaré que les compétences du plus grand nombre de salariés sont principalement acquises dans l'exercice du travail.

Cela conforte notre hypothèse que l'intégration des jeunes recrues ne correspond pas à un rattrapage en niveau mais à un souci d'intégration dans les collectifs de travail (Dupray *et al.*, 2017). Une fois cet objectif atteint, le jeune pourra profiter du savoir de l'entreprise, collaborer dans les processus d'innovation mais aussi apporter ses propres acquis au collectif.

3.3. Une dynamique de recrutement intrasectorielle portée par les entreprises innovantes

Un modèle de régression logistique permet de tester le lien entre les politiques de recrutement des entreprises du numérique et certains facteurs structurels de la branche : l'innovation, la santé économique, l'appartenance à un groupe ou la présence sur un marché international, tout en contrôlant la structure même de ces entreprises (tableau 1). Il s'agit de voir si ces facteurs jouent sur les objectifs de recrutement de ces entreprises. L'analyse de facteurs intrabranche a été privilégiée pour nous assurer que ces facteurs relèvent bien d'une approche consensuelle au sein des entreprises du groupe d'observation de notre échantillon.

Tableau 1 • Modèle logistique évaluant la probabilité qu'une entreprise vise certains objectifs lors des recrutements

		Probabilité que lors des recrutements l'entreprise vise...			
		le remplacement de salariés partis	l'accroissement de la capacité productive (augmentation des effectifs)	l'acquisition de qualifications ou de compétences nouvelles	l'accroissement de l'encadrement
L'entreprise a été innovante au cours des 3 dernières années	Oui	0,555	0,099	1,345***	0,311
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise intervient sur le marché international	Oui	0,091	-0,066	0,491*	0,292
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise appartient à un groupe	Oui	0,614*	0,017	0,156	-0,123
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise a une bonne santé économique	Oui	-0,039	0,793***	-0,199	0,083
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.

Champ : entreprises de 10 salariés et plus appartenant à la branche du numérique, données non pondérées, N=281

ns : non significatif, *=significatif à 10 %, **=significatif à 5 %, ***=significatif à 1 %.

Lecture : selon le signe du coefficient (risque impact) : un recrutement visant au remplacement d'un salarié est plus probable si l'entreprise appartient à un groupe, toutes choses égales statistiquement par ailleurs compte tenu du profil mis en référence.

Variables de contrôle : taille de l'entreprise, secteur de l'entreprise, part de cadres.

Le premier constat est la validation de l'impact très significatif des facteurs structurels caractéristiques de l'innovation sur la qualité des recrutements, en particulier lorsque l'objectif concerne l'acquisition de qualifications ou de compétences nouvelles. Les entreprises ont ainsi significativement plus de chances de viser cet objectif lorsqu'elles se déclarent comme innovantes ou qu'elles interviennent sur un marché international. Le second constat est l'importance de la santé économique des entreprises lorsqu'elles cherchent à adapter la taille des effectifs à la conjoncture économique, *via* l'accroissement de la capacité productive. Enfin, le dernier constat est la significativité de l'appartenance à un groupe lorsque les entreprises visent seulement le remplacement de salariés partis. Les mobilités internes sont ainsi probablement favorisées à l'intérieur d'un même groupe qui joue alors un rôle de « réseau implicite » selon Duhautois *et al.* (2012), ce qui dynamise par la même occasion l'adaptation des compétences au sein même du groupe.

4. Des pratiques de formation continue : entre dynamiques collectives et individuelles

Les entreprises du numérique sont poussées à investir dans la formation continue afin de permettre aux salariés (anciens et nouveaux) de mettre à jour les compétences existantes face aux différents

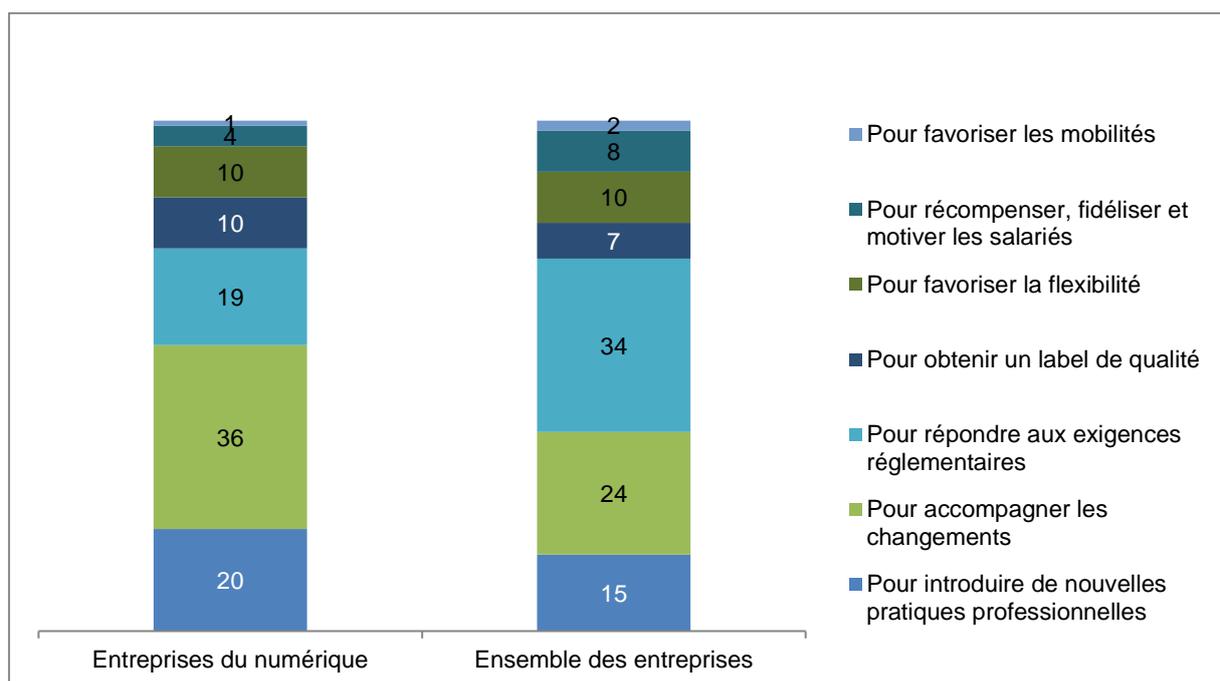
changements technologiques rencontrés et d'acquérir de nouvelles qualifications ou compétences nécessaires au maintien de leur compétitivité.

4.1. Une mobilisation de l'ensemble des types de formation continue

Le niveau de diplôme ne garantit pas nécessairement une adaptation spontanée aux évolutions rapides du travail et aux NTIC utilisées par les entreprises du numérique. Trois indicateurs du lien entre politique de formation et stratégie d'entreprise peuvent être identifiés : l'utilisation de l'ensemble des types de formation disponibles, la planification de la formation et l'importance du recours aux formateurs internes. Ils sont révélateurs d'une recherche constante de nouveaux savoirs qui seront pour l'entreprise un support d'innovations techniques ou organisationnelles, ceci témoignant aussi d'une volonté de maîtrise collective de ces savoirs.

Les compétences requises par les salariés pour exercer un métier dans le numérique ne cessent d'évoluer afin de s'adapter aux multiples conséquences du progrès technique, des nouveaux besoins exprimés par les clients et, plus globalement du développement de l'activité. La formation continue apparaît ainsi comme centrale pour accompagner les salariés dans les changements rencontrés. Il n'est donc pas étonnant d'observer qu'il s'agit de l'objectif principal déclaré dans l'enquête Defis par 36 % des entreprises du numérique qui ont organisé la formation continue de leurs salariés en 2014, contre 24 % en moyenne (graphique 4).

Graphique 4 • Objectifs de formations des entreprises du numérique : importance de « l'accompagnement du changement » (en %)



Source : France Compétences-Céreq, dispositif Defis, enquête 2015.

Champ : entreprises formatrices du numérique de 10 salariés et plus au 31 décembre 2014.

Note de lecture : 36 % des entreprises formatrices du numérique annoncent avoir organisé des formations en 2014 principalement pour accompagner les changements.

Si la recherche intensive de nouveaux savoirs doit se traduire par un recours massif à la formation continue, c'est la diversité des types de formations qui distingue les entreprises du numérique de l'ensemble. Les cours et stages, comme les formations en situation de travail (FEST), restent les types de formation les plus représentés, comme pour l'ensemble des entreprises. Cependant, le recours aux autres types de formations est davantage répandu dans les entreprises du numérique : 54 % d'entre elles ont au moins un de leurs salariés qui a suivi une conférence ou un séminaire (contre 34 % en moyenne), 38 % une autoformation (contre 25 %), 29 % une formation en e-learning (contre 22 %).

Cette stratégie est justifiée par le profil des salariés ayant des niveaux d'études élevés, maîtrisant l'outil informatique et par l'internationalisation du marché imprégnée d'une culture de partage.

De plus, près des deux tiers de ces entreprises ont recours à des formateurs internes (contre 41 % en moyenne) afin de faire bénéficier aux moins expérimentés des compétences de leurs collègues et de les faire évoluer plus rapidement. Il ne s'agit pas ici de pratiques, occasionnelles ou habituelles, à l'initiative des salariés, mais de pratiques clairement identifiées par les entreprises. Le tutorat y est également largement développé, que ce soit de manière formelle (62 % contre 51 % en moyenne) comme informelle (80 % contre 76 %). Entendu au sens large, le tutorat s'apparente à « *une forme d'acquisition et de transfert des savoirs et savoir-faire utilisée en parallèle ou en complément d'autres dispositifs de formation professionnelle* » (Delgoulet *et al.*, 2013).

Dans la branche du numérique, 36 % des formateurs ou tuteurs sont sélectionnés parmi les salariés les plus qualifiés (contre 31 % en moyenne). Cela traduit la disponibilité pour ces tâches des salariés les plus « chevronnés » conscients que le tutorat ne remplit pas seulement des objectifs de transmission, mais également d'échanges et donc de développement de leurs propres compétences. Les nouveaux salariés recrutés directement à l'issue de leur formation initiale trouvent ainsi des conditions d'intégration très favorables. En cela, les pratiques de tutorat renforcent les conclusions de la section précédente sur les pratiques d'intégration des jeunes recrutés.

L'importance du recours aux formateurs internes ou au tutorat s'inscrit donc dans cette politique de formation continue qui différencie cette branche des autres entreprises. Considérant le rôle central de la nouveauté et de l'innovation dans leurs productions, les entreprises du numérique apportent une attention particulière aux pratiques collectives de transmission et de mutualisation des compétences. Comme l'affirmait Livian (2000), « *il s'agit de réintégrer dans le fonctionnement normal de l'organisation les savoir-faire pratiques qu'ils déployaient auparavant clandestinement* ». Ce mode de fonctionnement permet aux salariés de mieux connaître leurs activités réciproques et de créer des liens entre les différents postes de travail. Cette culture « d'apprendre ensemble » renforce celle de « produire ensemble » et s'inscrit donc dans le mécanisme d'innovation par les échanges de savoir. Il n'en reste pas moins que ce mode de fonctionnement est imposé par l'entreprise, même si la contrainte emprunte d'autres voies que la hiérarchie traditionnelle. Le tutorat fait ainsi partie intégrante du poste de travail et contribue à « formater » les salariés tout en faisant circuler les valeurs de l'entreprise, souvent présentées comme une « culture d'entreprise ».

Trois quarts des entreprises du numérique analysent les besoins de qualifications ou de compétences de leurs salariés (contre 61 % en moyenne), que ce soit lors des entretiens professionnels ou lors d'échanges plus informels. Elles attachent ainsi beaucoup d'importance à la prise en compte des compétences que les salariés acquièrent dans l'exercice de leur travail. De plus, comme le montre l'enquête Defis, ces derniers sont davantage impliqués dans les processus de décision ainsi que dans l'organisation et le contrôle de l'activité (Fournier *et al.*, 2017), autant d'éléments qui favorisent leur montée en compétences. L'organisation du travail connaît par conséquent des transformations susceptibles de favoriser des opportunités d'apprendre (Sigot & Vero, 2017).

4.2. Un recours à la formation continue porté par les enjeux de l'innovation

Un modèle de régression logistique a été réalisé afin d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer la probabilité pour une entreprise du numérique de recourir à différents types de formation. Parmi ces facteurs, on a retenu « L'entreprise a recruté au cours des trois dernières années » pour tester si les politiques de formation ont tendance à s'inscrire dans une politique de ressources humaines plus large incluant le recrutement. À cet égard, les travaux de Larquier *et al.* (2016) ont montré que, pour les nouveaux entrants, avoir bénéficié d'une formation après l'embauche serait plutôt le gage d'une plus grande stabilité dans l'entreprise.

Le premier constat confirme cette tendance : les entreprises qui ont recruté proposent significativement plus de stages, de FEST, de conférences ou séminaires. Les autres facteurs rejoignent ceux de la partie précédente, liés aux structures sectorielles et à l'opportunité conjoncturelle. Le deuxième constat est

l'influence très significative de l'innovation sur la diversité des types de formation : les entreprises du numérique ont ainsi plus de chances que leurs salariés aient suivi des conférences ou séminaires, des formations en e-learning et des autoformations lorsqu'elles se déclarent comme innovantes. *A contrario*, la bonne santé économique de ces entreprises n'impacte pas le recours à la formation. S'il existe un lien fort entre innovation et croissance au sein de ces entreprises, la croissance sans innovation n'est pas accompagnée d'investissements dans l'acquisition ou le renouvellement de savoirs. Un troisième constat est l'importance de la taille du marché sur lequel l'entreprise intervient dans le contenu de la politique de formation : l'internationalisation du marché favorisant grandement le recours aux formations en ligne de type e-learning. Ce type de formation est en effet plus facile à décentraliser. Il permet d'offrir un type de formation comparable quel que soit le pays à un moindre coût pour l'entreprise. Ces facteurs montrent l'impact des organisations de travail sur le partage des savoirs puisque la collaboration et la coopération sont au cœur de la stratégie de ces entreprises.

Tableau 2 • Modèle logistique évaluant la probabilité qu'une entreprise ait recours à certains types de formation continue

		Probabilité que des salariés aient suivi en 2014 des...				
		cours ou stages	formations en situation de travail (FEST)	conférences ou séminaires dans le but d'apprendre	périodes d'autoformation	formations en ligne (e-learning)
L'entreprise a recruté au cours des 3 dernières années	Oui	1,424**	1,220**	1,627**	0,176	0,231
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise a été innovante au cours des 3 dernières années	Oui	1,107***	0,685**	1,120***	0,667**	0,866***
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise intervient sur le marché international	Oui	0,659*	0,220	0,192	0,323	1,163***
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise appartient à un groupe	Oui	0,316	0,202	0,563*	0,289	0,282
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.
L'entreprise a une bonne santé économique	Oui	-0,495	0,113	-0,140	0,098	-0,082
	Non	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.	Ref.

Champ : entreprises de 10 salariés et plus appartenant à la branche du numérique ; données non pondérées, N=281.

ns : non significatif, *=significatif à 10 %, **=significatif à 5 %, ***=significatif à 1 %.

Lecture : selon le signe du coefficient (risque impact) : une entreprise a plus de chance de voir un de ses salariés suivre une formation en e-learning si elle se déclare comme « innovante », toutes choses égales statistiquement par ailleurs compte tenu du profil mis en référence.

Variables de contrôle : taille de l'entreprise, secteur de l'entreprise, part de cadres.

Conclusion

Les modes d'acquisition et de partage des compétences peuvent constituer un enjeu central dans le déploiement des stratégies de croissance et de ressources humaines des entreprises du numérique. Outre la part importante d'entreprises innovantes, les caractéristiques de cette branche correspondent à celles de la littérature sur le sujet, avec un environnement fortement concurrentiel, un marché national voire international et des écosystèmes centrés sur la collaboration. Ces entreprises bénéficient d'un marché en forte croissance, ce qui explique pourquoi leurs politiques de ressources humaines sont davantage tournées vers la valeur ajoutée que sur les contraintes financières et/ou réglementaires. Pour ces entreprises, la recherche de compétitivité et de différenciation ressort comme des préoccupations permanentes qui ont des conséquences sur les modes de gestion de l'emploi, tant au niveau des pratiques de recrutement que de celui des politiques de formation continue, souvent informelles ou dépassant les frontières entre formation initiale et continue.

Nous validons ainsi nos hypothèses selon lesquelles l'innovation a un effet moteur particulièrement important sur les politiques de recrutement dans la branche du numérique. Dans ces métiers souvent en tension, les diplômes servent de filtre ou de prérequis pour constituer un vivier de candidats potentiels, mais ils ne suffisent pas pour autant pour être opérationnels. En effet, les recrutements se font sur des savoirs spécifiques en sélectionnant de façon prioritaire des personnes qui « savent apprendre » car les responsables des ressources humaines s'appuient sur des politiques de formation incessantes et s'adressant à des salariés qui sont obligés de réactualiser leurs savoirs en permanence. Pour ces entreprises, le recrutement est davantage porté sur la recherche de savoirs nouveaux. Une politique active en ce sens dès la formation initiale montre qu'il existe une compétition pour trouver de bons candidats en raison de difficultés de recrutement sur des métiers en tension.

Les entreprises du numérique mobilisent également des types de formation très divers. La fonction de formateur interne renforce la volonté de créer des valeurs communes aux salariés car cette fonction est intégrée au métier et orientée vers la transmission de savoirs recherchés car rares et en constante évolution. Nos résultats confirment aussi que ces entreprises innovantes peuvent être qualifiées « d'apprenantes » du point de vue de l'organisation du travail.

Ces premiers résultats pourront être prolongés dans des recherches ultérieures : une nouvelle étape d'analyse consisterait à identifier les comportements des salariés et étudier la manière dont ils s'approprient ces mécanismes d'apprentissages. Pour cela, le volet « salariés » de l'enquête Defis pourrait être une source mobilisable. Le couplage avec une enquête qualitative auprès des entreprises est aussi une piste envisagée pour compléter l'approche développée dans cet article.

Références bibliographiques

- Aguilera, A., Lethiais, V. (2011). Transmission des connaissances dans les relations de coopération interentreprises : TIC versus face-à-face. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2, 269-293.
- Bentabet, E. (2010). Éditorial. *Éducation permanente*, 182, 5.
- Béret, P. (2009). Formation continue, salaires et transformations des marchés internes. *Travail et Emploi*, 117, 67-80.
- Coad, A. & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 37, 633-648
- Commission européenne (2014). *E-skills in Europe. Country report*. France, janvier.
- Cordelier, C. (2011). Innovations et performances des sociétés : comparaison entre les services et l'industrie manufacturière. Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS), chapitre Innovation et performances économiques.
- Delgoulet, C., Largier, A. & Tirilly, G. (2013). La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites. *Formation Emploi*, 124, 45-62.
- Doran, J., Jordan, D. & O'Leary, E. (2012). The effects of the frequency of spatially proximate and interactions on innovation by Irish SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(7-8), 705-727.
- Dubois, J.-M. & Rousset, P. (2017). L'adaptation des compétences, un défi à relever pour les entreprises du numérique. *Céreq Bref*, 358.
- Duhautois, R., Petit, H. & Remillon, D. (2012), *La mobilité professionnelle*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

- Dupray, A., Guillemot, D. & Melnik-Olive, E. (2017). Introduction : La formation continue en contexte : l'entreprise et ses salariés au cœur des enjeux. *Formation Emploi*, 137, 7-14.
- Fondeur, Y. & Sauviat, C. (2003). Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences". *Formation Emploi*, 82, 107-123.
- Fondeur, Y. & Zanda, J.-L. (2009). Les emplois "vacants". *Connaissance de l'emploi*, 64, avril.
- France Stratégie / Céreq (2017). *Vision prospective partagée des emplois et des compétences : la filière numérique*. Rapport du Réseau Emploi Compétences, juin.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31, 137-154.
- Higon, D. (2012). The impact of ICT on innovation activities: Evidence for UK SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6), 684-699.
- Homan, G. & Macpherson, A. (2005). E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 75-90.
- Larquier de, G., Rieucau, G. & Tuchsziher, C. (2016). Recruter et former : un enjeu pour adapter et stabiliser les salariés dans l'entreprise ? *Céreq Bref*, 351.
- Larquier de, G. & Rieucau, G. (2012). *Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011*. CEE, coll. « Document de travail » (n° 158).
- Levy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Paris : Éditions d'organisation, 2^{ème} édition.
- Livian, Y. (2000). *Organisation : théories et pratiques*. Paris : Éditions Dunod.
- Lo, J. (2013). The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research. *Information Systems Frontiers: A journal of Research and Innovation*.
- Lorenz, E. & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi*, 102, 91-105.
- Mairesse, J. & Mhonen, P. (2004). The Importance of R&D for Innovation: A Reassessment Using French Survey Data. *The Journal of Technology Transfer*, 30(1-2), 183-197.
- Marchal, E. & Rieucau, G. (2010). *Le recrutement*. Paris : La découverte, coll. « Repères ».
- Ministère de l'économie et des finances (2016). *Les besoins et l'offre de formation aux métiers du numérique*. Rapport interministériel, février.
- Mongo, M. (2013). Les déterminants de l'innovation : une analyse comparative service/ industrie à partir des formes d'innovation développées. *Revue d'économie industrielle*, 143, 71-108.
- Petrariu, I.R., Bumbac, R. & Ciobanu, R. (2013). Innovation: a path to competitiveness and economic growth. The case of CEE studies. *Theoretical and Applied Economics*, XX-5(582), 15-26.
- Sigot, J.-C. & Vero, J. (2016). Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. *Formation Emploi*, 137, 73-95.
- Thurow, L. C. (1975). *Generating Inequality*. New York : Basic Books.

« Levier déterminant de la compétitivité des entreprises », « élément structurant de la sécurisation des parcours des personnes », instrument de « liberté de choisir son avenir professionnel », la formation continue est érigée en solution privilégiée pour le marché du travail. Les enjeux de la crise ouverte par la pandémie du Covid 19 pourraient bien aussi se décliner en termes de formation continue, notamment autour des besoins de reconversion. Pourtant, concilier les besoins des entreprises avec les aspirations professionnelles des personnes ne va pas de soi.

Les travaux présentés dans cet ouvrage collectif, réalisés dans le cadre du premier groupe d'exploitation du Dispositif d'enquêtes couplées sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis), éclairent, chacun à sa façon et sous des angles variés, les multiples enjeux de la formation continue. Ils questionnent la formation des salariés en lien avec leurs aspirations et les parcours professionnels. Ils tentent également de mieux comprendre la manière dont les différentes configurations productives et le contexte des entreprises peuvent influencer leurs pratiques de formation, de recrutement et autres modes d'acquisition des compétences.

Conçu comme un lieu d'échanges et de dialogue pluridisciplinaire autour des données Defis, le groupe d'exploitation a réuni des chercheurs issus du Céreq, des universités ou laboratoires CNRS et autres organismes publics. Leurs appartenances disciplinaires sont variées (économie, sociologie, gestion, sciences de l'éducation) et les méthodologies mobilisées associent parfois une approche qualitative à l'analyse des données quantitatives.

Céreq

*Établissement public national sous la tutelle
du ministère chargé de l'éducation
et du ministère chargé de l'emploi.*

DEPUIS 1971

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

• 12 centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

↓ + d'infos
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr
 

🔓 + de 600 publications
Accessibles librement