HAL
open science

Quels liens entre activité économique et formation en entreprise ?

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux

To cite this version:

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux. Quels liens entre activité économique et formation en entreprise ? : Pratiques des employeurs et des salariés. 1ères Rencontres DGEFP-Céreq, CEREQ - Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Nov 2020, Paris, France. pp.3-14. halshs-03286749

HAL Id: halshs-03286749

https://shs.hal.science/halshs-03286749

Submitted on 15 Jul 2021

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.

Séance n°1 |

Quels liens entre activité économique et formation en entreprise ?

Pratiques des employeurs et des salariés

Ce texte est une synthèse des travaux cités en bibliographie

Marion Lambert, Isabelle Marion-Vernoux

La formation, un enjeu majeur pendant la crise

La formation continue est depuis longtemps érigée en solution privilégiée pour améliorer le fonctionnement du marché du travail, pour encourager le développement économique voire favoriser l'émancipation des travailleurs. Elle est tour à tour convoquée comme un moyen de lutte contre le chômage, un levier déterminant de la compétitivité des entreprises, et un élément structurant de la sécurisation des parcours professionnels. Plus récemment encore elle est appelée à être un instrument de liberté de choisir son avenir professionnel, un moyen d'agir sur son parcours.

Pour autant, concilier les besoins de l'économie, des entreprises, avec les aspirations professionnelles des individus ne va pas de soi. Cette année, marquée par une crise inédite dont toutes les conséquences ne sont pas encore perceptibles, laisse entrevoir un paysage de la formation sensiblement affecté. Dans le jaune budgétaire 2021, le ministère rappelle que « *l'accès des entreprises à la formation* » a été identifié très tôt « *comme un enjeu majeur* » pendant et après la crise, et que des mesures inédites de soutien aux entreprises et aux salariés ont été prises. Dans ce contexte, la formation est plus que jamais convoquée pour répondre aux enjeux d'adaptation et de de reconversions

Le Céreq a conduit et conduit actuellement plusieurs enquêtes sur les pratiques de formation des entreprises et de leurs salariés. Leurs résultats permettent de présenter ce que l'on peut dire aujourd'hui des liens qu'entretiennent pratiques de formation en entreprise et cycles de l'activité économique, et ce notamment en période de crise.

La mobilisation de plusieurs sources statistiques

La première source correspond aux déclarations 2483, qui, jusqu'à leur suppression par la loi du 5 mars 2014, permettaient aux entreprises de retracer la façon dont elles s'étaient acquittées de leur obligation de financement de la formation des salariés. L'exploitation statistique de cette source d'informations permettait d'avoir des données annuelles sur les dépenses et l'effort de formation des entreprises de 10 salariés et plus.

La deuxième est l'enquête européenne *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS), réalisée tous les 5 ans, qui est la seule à fournir des indicateurs comparables au niveau européen sur la formation professionnelle continue dans les entreprises. Elle met en rapport la formation avec la politique de l'entreprise en matière de gestion des compétences et fournit selon les éditions des indicateurs utiles à l'évaluation des différentes lois sur la formation en France.

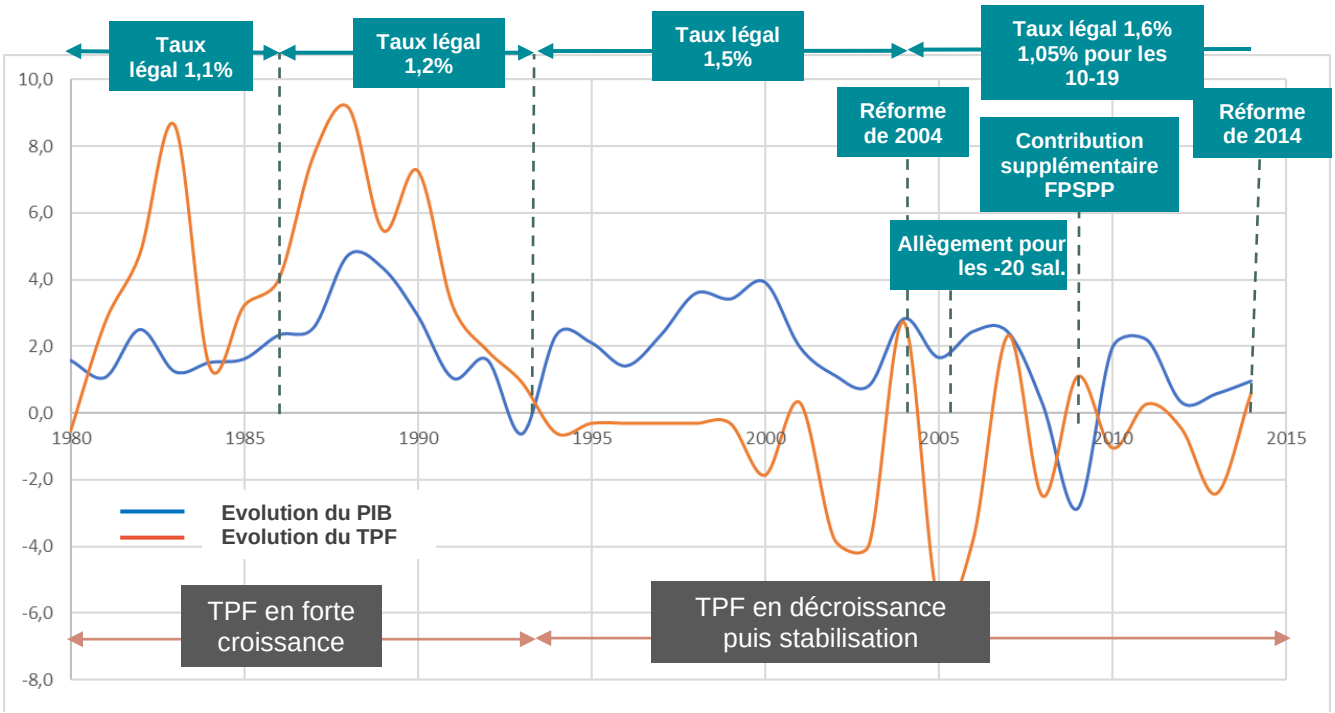
Enfin, le Céreq a créé en 2014, à la demande des partenaires sociaux, le dispositif d'enquête sur les formations et itinéraires des salariés (Defis). C'est un dispositif couplé qui fournit des informations riches sur le contexte économique et les pratiques des entreprises, comme sur les formations suivies par les salariés et leurs parcours. Il permet ainsi d'éclairer de nombreuses questions d'actualité comme par exemple celles autour des relations entre les formations et les parcours ou encore du rôle des entreprises et du travail dans les apprentissages.

Penser les évolutions de longue période : un lien entre dépenses de formation et conjoncture

L'hypothèse pourrait être la suivante : face à un ralentissement économique, lorsque ses carnets de commande se dégarnissent, une entreprise pourrait choisir de former davantage ses salariés pour favoriser leur adaptation ou leur reconversion. Elle pourrait ainsi préparer la reprise en augmentant sa capacité à réagir aux mutations futures. Mais dans les faits, les données montrent que sur longue période ce cas semble très minoritaire.

Au cours des 40 dernières années, l'effort de formation des entreprises fléchit lorsque la conjoncture devient plus difficile et suit ainsi l'évolution du PIB (cf. Graphique 1). Cycles de financement de la formation par les entreprises et cycles de l'activité économique semblent clairement corrélés, la formation correspondant à un poste directement touché en cas de restrictions budgétaires et de rationalisation des dépenses.

Graphique 1 - Evolution comparée des taux de croissance du PIB et du TPF



Source : 2483, traitement Céreq pour le TPF, xx pour le PIB.
Note : lorsque les courbes se situent au-dessus de l'axe des abscisses la phase est croissante et inversement, la phase est décroissante lorsque la courbe est au-dessous de la courbe des abscisses.

Trois périodes peuvent être distinguées au cours des 40 dernières années :

1. Une période allant jusqu'au début des années 90 qui se caractérise par l'expansion de la formation continue dans les entreprises. Toute variation de croissance du PIB se traduit par une variation d'amplitude plus grande mais légèrement décalée dans le temps du recours à la formation. Sur cette période, l'effort financier augmente fortement, la part des salariés formés également. En revanche, la durée des formations se tasse.

2. 1993 marque une rupture et la période suivante est marquée par un tassement, voire un fléchissement, de l'effort financier des entreprises. Au moment de la récession économique de 1993, la loi de 1971 semble avoir produit tous ses effets. Le rapprochement de ces deux éléments, que sont la crise économique et l'expansion précédente de la formation tant initiale que continue, confère à la formation un nouveau statut dans les entreprises. Elle s'intègre désormais comme un élément de la politique de gestion et peut devenir pour certaines entreprises une variable ajustée au niveau de l'activité économique : en cas de baisse de conjoncture, ce budget est réduit. Le ralentissement de la hausse de l'effort de formation, amorcé en 1990, se poursuit donc par une baisse entre 1993 et 2004. Jusqu'en 2000, cette baisse est modérée et provient de celle des durées de formation, à peine compensée par l'augmentation des taux d'accès. Ensuite l'arbitrage ne se fait plus uniquement au détriment de la durée des formations et les taux d'accès sont à leur tour affectés. Dans un contexte de ralentissement de la croissance, l'observation tend à montrer que les entreprises maîtrisent mieux leurs dépenses, et cherchent à compenser l'augmentation du coût horaire des stages.

3. Depuis 2004, on observe de légers soubresauts autour des 2,7 % de la masse salariale consacrée en moyenne aux dépenses de formation. Ils sont essentiellement liés à des modifications règlementaires et masquent une très grande stabilité de l'effort des entreprises mesuré en termes d'accès à la formation ou de durée des stages. Un peu plus de 40 % de salariés accèdent chaque année à la formation pour une durée moyenne des stages de 28 heures. Ceci est à mettre en regard des 11 % de salariés formés en 1972 pour une durée des stages de 60 heures.

La formation en temps de crise, focus sur l'après 2008

Suite à la crise de 2008-2009, les entreprises ont ajusté leurs pratiques de formation. Si, pendant cette crise, l'effort global de formation est peu affecté, l'effet spécifique sur chacune des entreprises mérite des approfondissements. L'enquête européenne sur les pratiques de formation des entreprises, réalisée en 2010, fournit des informations par entreprise sur leur santé économique et sur l'évolution de leur activité sur 3 ans. Elle permet de voir si la crise de 2008-2009 et la forte dégradation de la conjoncture économique a contraint les entreprises à des ajustements pour faire face à la baisse de leur activité. Dans ce contexte, on peut en effet se demander comment ont évolué l'effort de formation des entreprises et corrélativement les opportunités de formation des salariés.

Deux hypothèses peuvent être formulées :

- D'un côté, pour les entreprises les plus affectées par la récession, le souci de réduire les coûts les inciterait à diminuer leurs dépenses de formation. Les salariés travaillant dans des entreprises touchées par la crise accèderaient donc moins à la formation (et/ou pour des durées plus courtes).
- D'un autre côté, la baisse du coût d'un départ en formation en période de faible activité (ou baisse du coût d'opportunité) pourrait inciter les entreprises à ne pas changer de comportement,

voire à accroître leur effort de formation (en accès ou en intensité) pour affronter la reprise de l'activité avec des salariés mieux formés.

Dans les entreprises que l'on peut caractériser comme peu affectées par la crise et qui ont conservé leur main-d'œuvre, les pratiques de formations des salariés ne sont pas significativement différentes de celles des entreprises « stables » en termes d'activité sur la période. On peut souligner que dans le cas d'une faible baisse d'activité, les entreprises ne semblent pas profiter de la baisse du coût d'opportunité de la formation pour favoriser l'accès à la formation (ou son intensité).

A contrario, les résultats montrent que c'est dans les entreprises où les ajustements sont les plus marqués, à la hausse comme à la baisse, que les salariés ont relativement moins accès à la formation.

Pendant cette récession, certaines entreprises ont connu une forte augmentation de leur activité et de leurs effectifs. Ce sont très majoritairement de petites entreprises (moins de 50 salariés), et les secteurs de la construction, du transport, ainsi que des autres services (télécommunications, services financiers, assurance, etc.). Leurs salariés n'ont pas pour autant davantage accédé à la formation, ni pour des durées plus longues. Dans ce cas, l'effet « coût d'opportunité » de la formation semble jouer ; ce coût étant plus élevé quand les capacités de production sont utilisées pleinement, ces entreprises en relativement bonne santé restreignent l'accès de leurs salariés à la formation. Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec les raisons invoquées par ces entreprises pour justifier la réduction de leur effort de formation, à savoir une charge de travail trop importante et le manque de temps du personnel pour partir en formation.

D'autres entreprises ont connu une forte baisse de leur activité et de leurs effectifs (sans chômage partiel). Il s'agit de petites et moyennes entreprises du secteur du commerce et de la réparation automobile et, dans une moindre mesure, du secteur de l'hébergement et de la restauration. Les salariés de ces entreprises ont également relativement moins accédé à la formation et ce sans compensation sur la durée de formation. Ce résultat corrobore l'hypothèse selon laquelle la formation peut être envisagée dans ce contexte comme un coût à réduire pour l'entreprise. Il est par ailleurs cohérent avec ce que déclarent ces entreprises à savoir que le coût de la formation constitue une des raisons principales de la réduction de leur effort de formation.

Enfin, certaines entreprises ont eu recours au « chômage partiel », notamment de grandes entreprises du secteur industriel (la moitié des entreprises relèvent de ce secteur). Leurs salariés n'ont pas eu davantage accès à la formation que ceux des entreprises « stables » ; en revanche, leurs durées de formation sont relativement plus longues[1]. Ces résultats nous invitent à poursuivre les investigations pour mieux comprendre, d'une part, la nature des effets des incitations des pouvoirs publics à former pendant les périodes chômées (en termes de substitution et/ou d'accompagnement) et, d'autre part, qui sont les salariés qui bénéficient de l'effort de formation dans ces contextes.

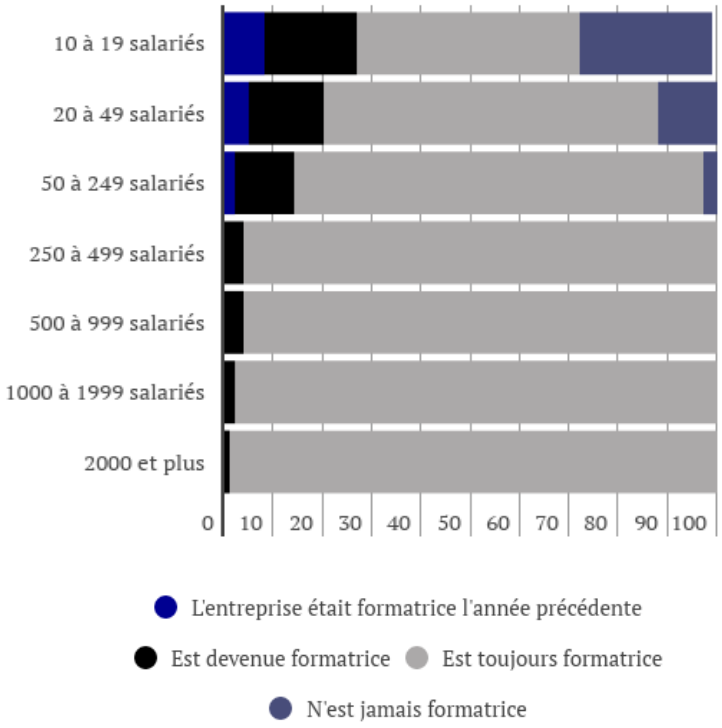
Pour les petites entreprises, un lien à l'activité encore plus marqué

La taille est un facteur déterminant pour expliquer l'implication dans la formation, et plus encore en période de crise. Si les entreprises de plus de 50 salariés ont un comportement stable sur la période la plus récente, les petites sont plus sensibles au cycle des affaires. D'après les données de l'enquête CVTS5, en 2015, seules 45 % des entreprises de 10 à 20 salariés forment tous les ans (cf. Graphique 2). Pour les autres, le besoin de formation n'est pas systématique et régulier, mais constitue plutôt une

[1] Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ?, M. Guergoat-Larivière & C. Perez, *Formation Emploi* n° 137, avril 2017.

réponse à une dynamique économique. Autrement dit, les petites entreprises ont une vision plus instrumentale de la formation que les grandes. Elles forment avant tout lorsqu'elles estiment en avoir besoin.

Graphique 2 - Régularité du recours à la formation (%)



Champ : entreprises de 10 salariés et plus.
Source : CVTS5, 2015.

Cette tendance se confirme à la lecture des chiffres du dispositif Defis. On observe en effet que l'effort de formation des petites entreprises est d'autant plus fort qu'il s'inscrit dans une dynamique d'amélioration, de développement ou de réorientation de l'activité :

- 84 % des petites entreprises sont formatrices lorsque leurs dirigeants ont pour principal objectif la réorientation de l'activité ou un nouveau positionnement sur le marché ;
- 56 % sont formatrices lorsqu'il s'agit essentiellement de maintenir l'activité.

Par ailleurs, l'enquête a permis de montrer que la mesure du retour sur investissement est une spécificité des TPE/PME. Les petites entreprises sont parmi les plus nombreuses à déclarer évaluer l'impact des formations sur leur performance économique**.**

Un troisième résultat permet également de montrer que cette irrégularité de l'effort de formation des TPE/PME pourrait aussi correspondre au cycle du renouvellement des formations destinées à se mettre en conformité avec la réglementation. En moyenne chaque année, les obligations en matière de formation pèsent davantage sur le budget des petites entreprises que sur celui des plus grandes

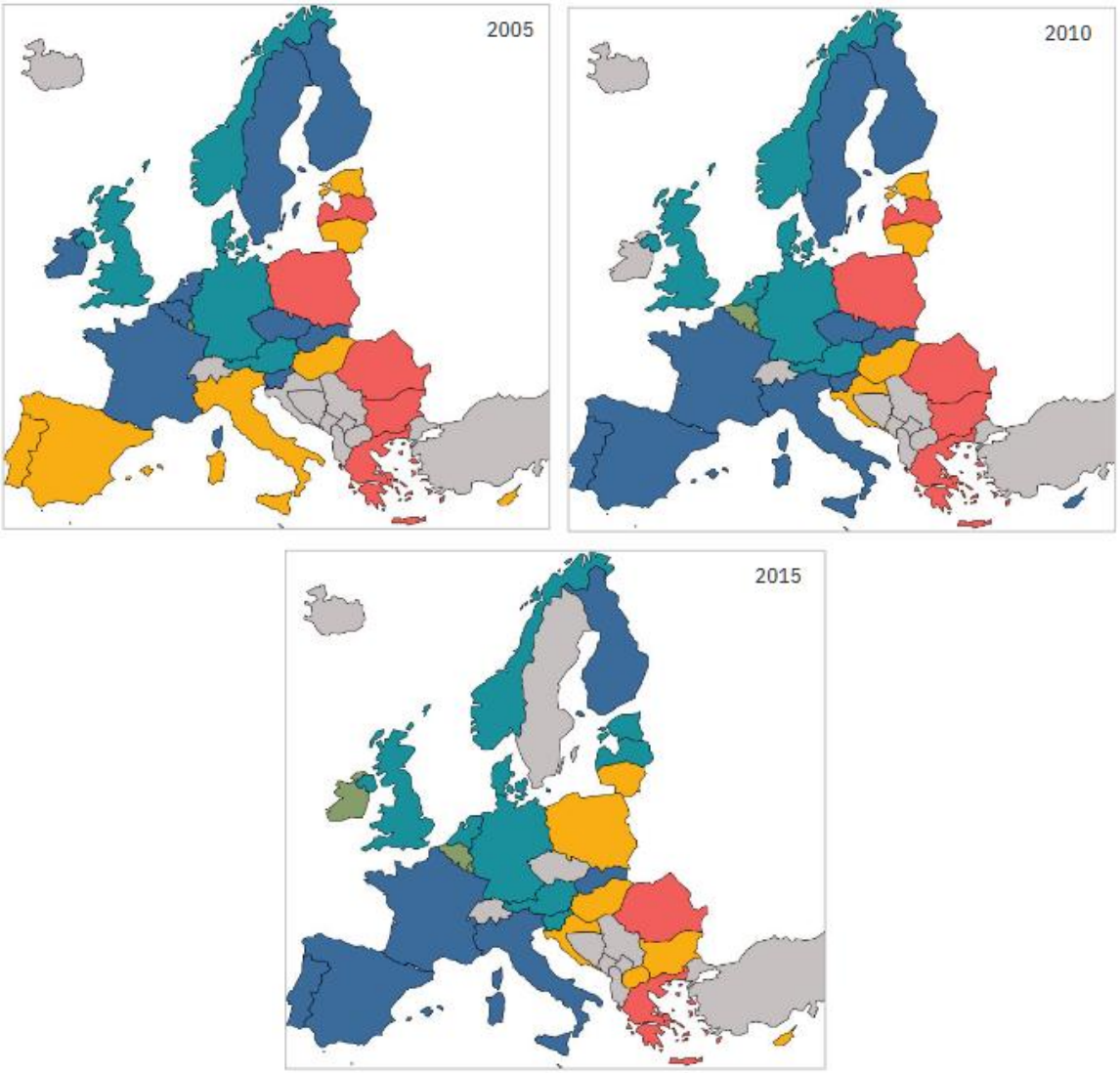
Les spécificités françaises en matière de formation

Les enquêtes CVTS (réalisée tous les 5 ans) montrent qu'en 2005, les entreprises françaises étaient, en Europe, parmi celles qui s'impliquaient le plus dans la formation de leurs personnels (cf. Illustration 1).

Par la suite, malgré une succession de réformes, notamment depuis 2004 et la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie, on observe sur la période 2005-2015 une grande stabilité des indicateurs qui retracent l'effort des entreprises françaises en matière de formation tels que le taux d'entreprises formatrices ou le nombre moyen d'heures de formation par salarié**.** En revanche, l'Espagne et Italie, par exemple, rattrapent le niveau français.

Ainsi, la France reste dans la moyenne européenne avec près de 50 % des salariés qui suivent au moins une formation chaque année et une durée des stages de l'ordre de 25 heures. Cela traduit un recours à la formation tourné, essentiellement vers l'adaptation au poste.

Illustration 1 - Evolution des pratiques de formation en Europe



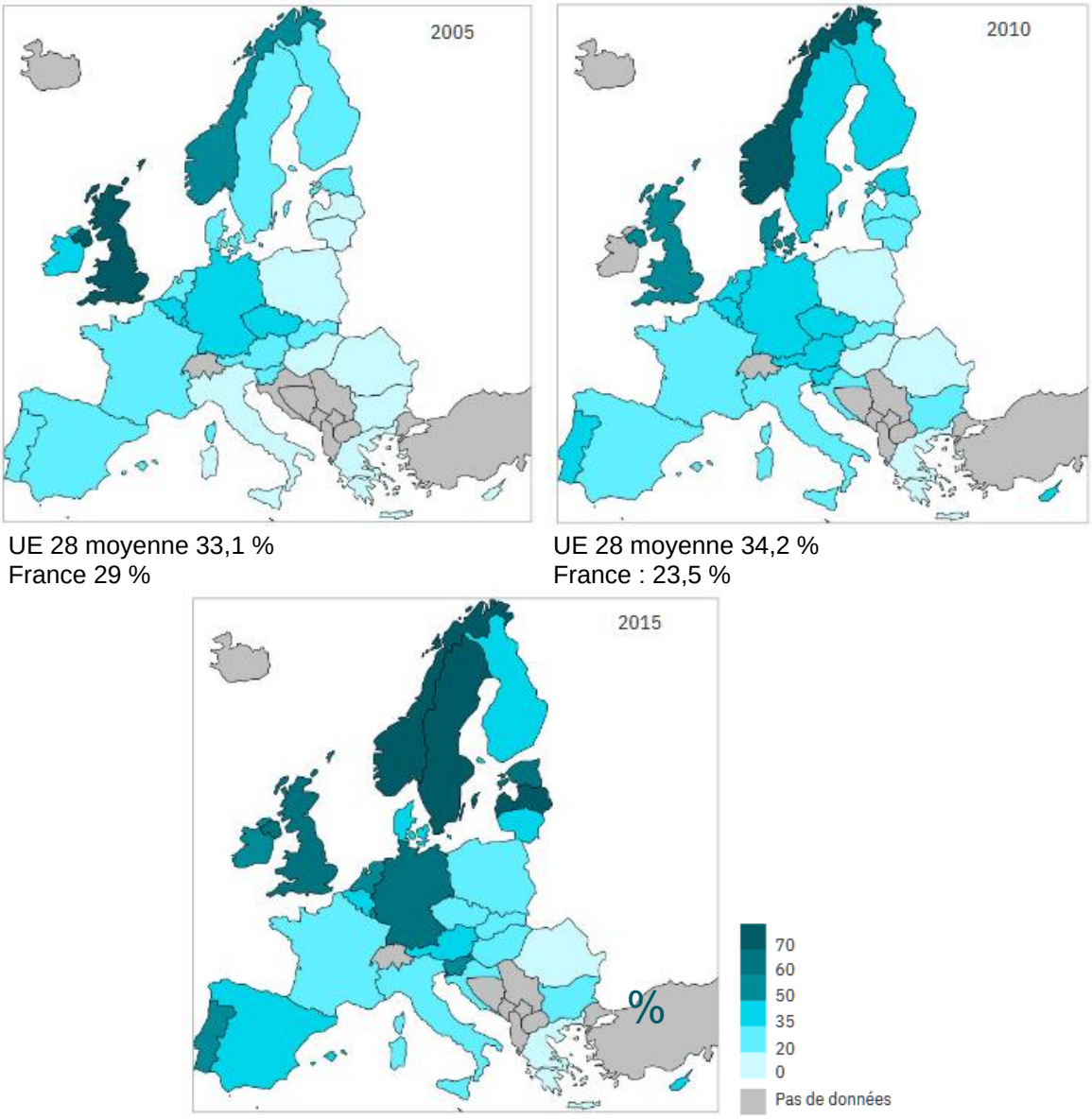
- Très forte implication des entreprises, notamment par le recours intense aux formations en situation de travail et à l'apprentissage
- Très forte implication des entreprises, notamment par le nombre de salariés formés et le nombre d'heures de formation suivies
- Forte implication des entreprises dans la formation continue et plus spécifiquement sous forme de cours et stages
- Implication modérée des entreprises dans la formation continue pour l'ensemble des 5 indicateurs
- Faible implication des entreprises dans la formation continue pour l'ensemble des 5 indicateurs
- Données non disponibles

Source : données Eurostat, CVTS3, CVTS4 et CVTS5. Conception : Céreq.

Si les entreprises françaises sont assez fortement et régulièrement impliquées dans la formation des salariés *via* l'organisation de cours et stages, elles ont moins souvent recours aux autres types de formation (conférences, séminaires, rotations sur postes, formation en situation de travail) et à l'accueil d'apprentis. Elles semblent ainsi moins disposées à expérimenter la valeur formatrice du travail pour développer les compétences des salariés.

En Europe, la diversification des manières de se former s'est accentuée, avec notamment le développement des formations en situation de travail ou des formations par rotations sur postes Mais sur la même période, la part des entreprises françaises formant selon cette modalité reste stable (cf. Illustration 2).

Illustration 2 – Progression des formations en situation de travail



UE 28 moyenne 33,1 %
France 29 %

UE 28 moyenne 34,2 %
France : 23,5 %

UE 28 moyenne 44,2 %
France : 23,5 %

Source : données Eurostat, CVTS3, CVTS4 et CVTS5. Conception : Céreq.

Par rapport aux autres pays européens, le cadre législatif et réglementaire français a longtemps favorisé la formation sous forme de cours et de stages. Cependant, la loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a inscrit les actions de formation en situation de travail (AFEST) comme des formations à part entière, et la France pourrait à l'avenir suivre la tendance européenne.

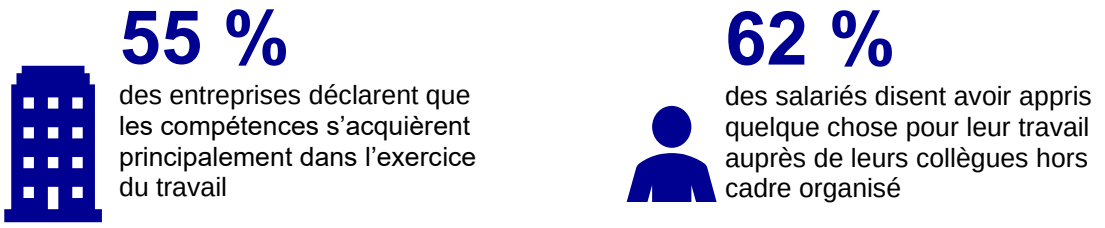
Sur ce registre, un petit nombre de pays se distingue par des entreprises qui, dès 2005, sont non seulement très fortement impliquées dans la formation continue sous forme de cours et stages mais valorisent également le travail pour développer les compétences de leurs salariés. De surcroit, on observe pour ces entreprises un recours important à l'apprentissage. Le comportement des entreprises allemandes, danoise et autrichienne est d'ailleurs emblématique sur ce point. Dans ces pays, les entreprises sont impliquées non seulement dans le financement de la formation professionnelle, mais également dans la pédagogie des formations mises en place.

Apprendre dans le travail

Comment se développent les compétences en entreprise ?

- par la formation organisée (c'est-à-dire toutes les périodes planifiées et organisées dans le but d'apprendre quelque chose d'utile pour son travail),
- par toutes sortes de situations plus informelles, formation sur le tas, *on the job*… des notions assez floues, mais dont beaucoup s'accordent à reconnaître l'existence (cf. Illustration 3).

Illustration 3 – Apprendre dans le travail

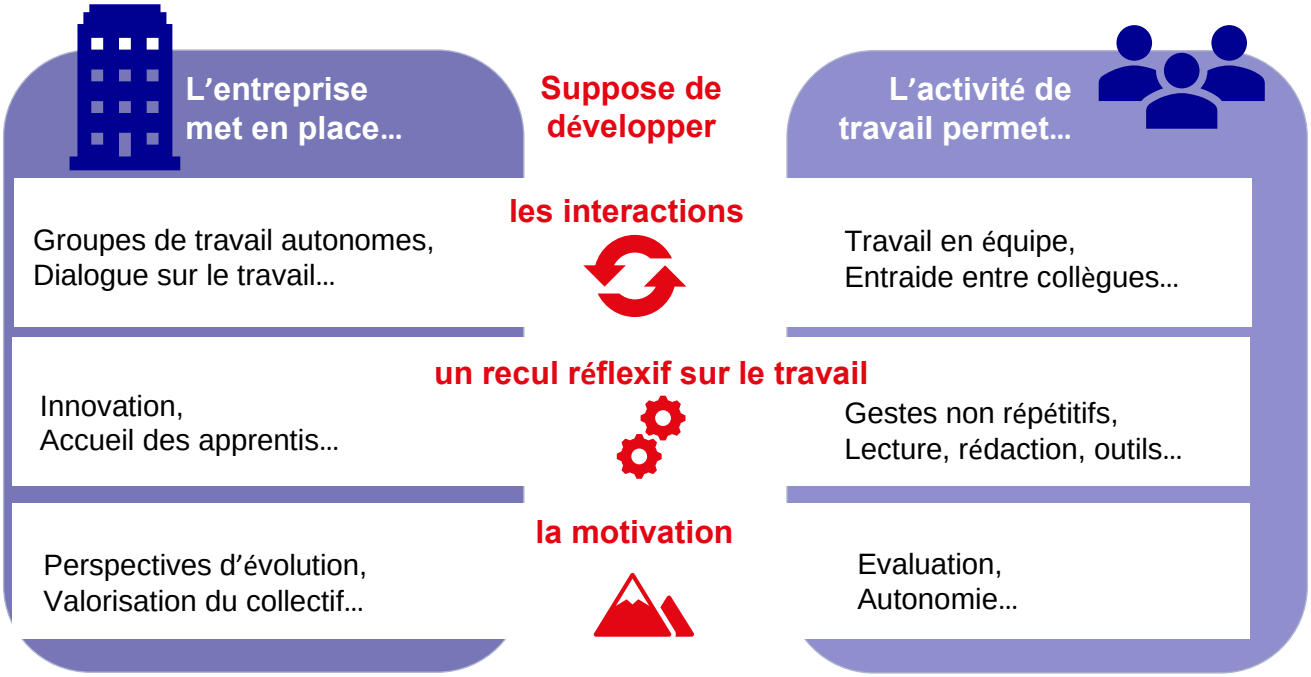


Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015.
Champ : entreprises du secteur privé de plus de 10 salariés.

Le dispositif Defis a pour objectif de mieux appréhender ces apprentissages informels, mais comment quantifier quelque chose qui par définition n'est ni structuré ni planifié, voire même parfois inconscient ? Notre démarche a consisté à les repérer *via* les facteurs qui les favorisent, les données collectées dans Defis permettant de distinguer des configurations plus profitables que d'autres.

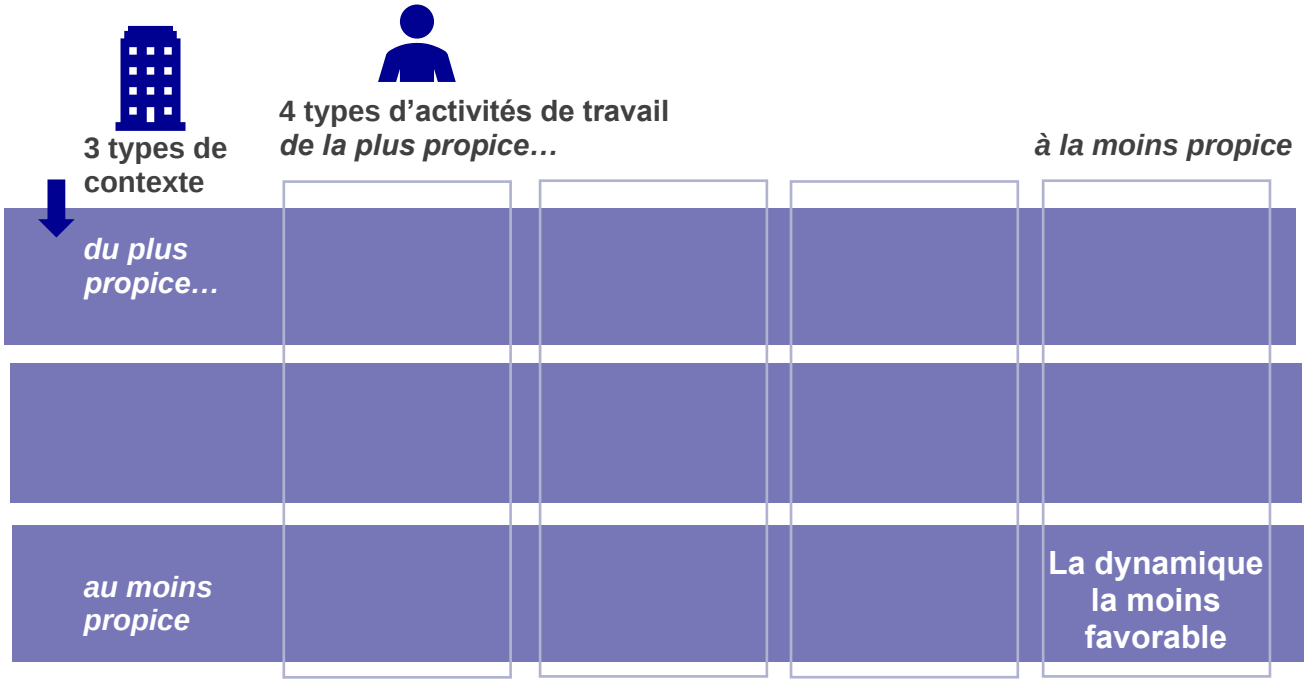
Nous avons retenu trois leviers favorables aux apprentissages : développer les interactions, le recul réflexifs sur le travail et la motivation. Ces trois leviers peuvent être actionnés à deux niveaux, celui de l'activité de travail du salarié et celui du contexte organisationnel mis en place par l'entreprise.

Illustration 4 – Stimuler les apprentissages informels au travail



Nous avons utilisé les réponses des employeurs et les réponses des salariés sur ces trois leviers pour distinguer d'une part, 3 types de contextes plus ou moins favorables et, d'autre part, 4 types d'activités de travail. En croisant ces contextes et ces activités, nous obtenons 12 configurations plus ou moins propices aux apprentissages.

Illustration 5 – Contextes et activités favorables aux apprentissages



Dans les configurations les plus propices, on retrouve des entreprises qui favorisent l'autonomie et qui ouvrent des espaces de discussion sur le travail, elles innovent et accueillent plus souvent des apprentis, elles donnent des perspectives d'évolution et valorisent l'investissement du collectif. Au niveau de l'activité de travail, les salariés travaillent plus souvent en équipe, s'entraident, n'ont pas de gestes répétitifs, utilisent des outils numériques, sont évalués et encouragés à être plus autonomes.

Effets sur la sécurisation des parcours

Être dans une situation propice aux apprentissages multiplie les chances d'augmenter les compétences. Cet effet est d'autant plus fort pour les salariés non qualifiés. En outre, parmi les salariés mobiles et qui ont connu ces environnements favorables, nous constatons un accès plus rapide à l'emploi à court terme, et un plus fort potentiel de sécurisation de cet emploi à moyen terme.

Dans le contexte actuel, développer des formes de travail apprenantes pourrait donc constituer une solution. Comme le souligne France Stratégie, *« la performance des entreprises passera aussi par des organisations du travail flexibles capables d'optimiser rapidement la gestion des savoirs et des connaissances tout en développant les capacités d'apprentissage en continu ».*

Ainsi une impulsion significative de l'importance à accorder au caractère formateur du travail et à des formes d'organisation du travail apprenantes est sans doute la voie à considérer pour des entreprises qui risquent de revoir rapidement à la baisse leurs budgets formation.

- Regards comparatifs sur la formation en Europe : un plafond de verre du côté des entreprises françaises, A. Checcaglini, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref n°392*, 2020, 4 p.
- *Investir dans les compétences pour reconstruire l'économie* , rapport Asterès, 2020, 35 p.
- *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise. Groupe d'exploitation des données Defis,* D. Guillemot, E. Melnik Olive (dir.), Céreq Echanges, n°15, 2020, 146 p.
- *Des compétences de toute urgence pour l'emploi et les entreprises. Rapport d'information fait au nom au nom de la délégation sénatoriale aux entreprises*, M. Canévet, G.-D. Kennel, Les rapports du Sénat, 536, 2020, 107 p.
- *Parcours professionnels et formation : des liens renouvelés. Actes de la journée d'étude du 7 décembre 2018 organisée par le CNEFP et le Céreq*, P. Carloni, M. Lambert, I. Marion-Vernoux, M. Tallard (coord.), Céreq Echanges n°9, 62 p.
- Que font les restructurations aux parcours des salariés ?, E. Melnik-Olive, C. Stephanus, *Socio-économie du Travail n° 5*, 2019, p. 99-133.
- Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?, C. Zizzo, France Stratégie, *Note d'analyse n° 77*, 2019, 8 p.
- La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques, D. Béraud, E. Noack, *Céreq Bref n° 369*, 2018, 4 p.
- *Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés*, C. Stephanus, Céreq Etudes n°17, 2018, 50 p.
- *Formations et emploi. Edition 2018*, C. Aliaga, J. Bernard (coord.), Insee Références, 2018, 138 p.
- La formation continue, entre droit personnel et injonction sociale, E. de Lescure (dir.), *Sociologies pratiques n° 35*, 2017, p. 1-104.
- Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ?, M. Guergoat-Larivière, *Formation Emploi n° 137*, 2017, p. 51-71.
- Le travail au cœur des apprentissages en entreprise, C. Fournier, M. Lambert, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref n° 353*, 2017, 4 p.
- *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, M. Lambert, I. Marion-Vernoux (coord.), Céreq, 2014, 111 p.
- Les entreprises forment moins quand la conjoncture se dégrade, A. Checcaglini, I. Marion-Vernoux, *Céreq Bref n°267*, 2009, 4 p.