

## La formation en entreprise face aux aspirations des salariés

Alors que les salariés occupant les emplois les moins qualifiés expriment, aussi souvent que les autres, le souhait de se former, ils formulent nettement moins de demandes de formation. Comment expliquer ce décalage ? Si le souhait de se former va de pair avec les perspectives professionnelles perçues par les salariés, en lien avec leurs aspirations, l'expression de demandes de formation relève plutôt des pratiques d'entreprises.

En contribuant au développement des compétences et des apprentissages tout au long de la vie, la formation professionnelle continue (FPC) représente l'une des composantes de la stratégie européenne de flexicurité, appelant à conjuguer les besoins de flexibilité des entreprises avec la « sécurité » des personnes sur le marché du travail. Les évolutions du système de formation continue intervenues en France dans les années 2000 suivent les principes de cette stratégie affirmée au niveau européen. Dans un environnement économique et technologique en constante évolution, le développement des compétences et la hausse des niveaux de qualification des salariés sont considérés comme un « levier déterminant de la compétitivité des entreprises », mais aussi « un élément structurant de la sécurisation des parcours des personnes » (Accord national interprofessionnel du 4 décembre 2013).

La loi de 2004 inscrivant la formation continue dans une réforme plus large de dialogue social marque une étape importante dans l'évolution du système de FPC en France. Elle introduit le principe de coresponsabilité du salarié dans le développement de ses compétences, en liaison avec les besoins de l'entreprise et de l'économie en général. Or, depuis 1971, l'accent était mis principalement sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'adaptation des salariés au poste de travail et aux évolutions technologiques et organisationnelles. Sans pour autant remettre en question cette obligation, les dernières réformes ont pour ambition de rendre le salarié « acteur de son évolution professionnelle ». Elles positionnent ainsi

les aspirations des salariés comme un levier important de l'accès à la formation et du développement professionnel.

Le dispositif d'enquêtes DEFIS (cf. encadré p. 3) permet d'appréhender les aspirations professionnelles des salariés dans leur diversité. Elles peuvent être mises en relation avec le souhait de se former, l'expression de demandes de formation, mais aussi être confrontées à la situation et aux perspectives professionnelles des salariés, ainsi qu'au contexte de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Le souhait et la demande de formation apparaissent comme deux réalités bien distinctes. Si la majorité des salariés partagent le souhait de se former dans les 5 années à venir, avec peu de différences selon le niveau de qualification, les demandes de formation exprimées au cours de la dernière année concernent 31 % des salariés et sont très inégalement réparties.

### Deux tiers des salariés souhaitent se former quel que soit le niveau de qualification

Quel que soit le niveau de qualification, les salariés sont nombreux à exprimer la volonté de se former dans les 5 années à venir. Par exemple, 72% des employés de commerce souhaitent se former, soit autant que les cadres (cf. Tableau p. 2). Dans l'ensemble, le souhait de se former est très lié à celui de faire évoluer son activité et à celui de prendre davantage de responsabilités. En revanche, les ouvriers non qualifiés et les employés de commerce qui veulent se ●●●

Jean-Marie DUBOIS

(Céreq)

Ekaterina MELNIK-OLIVE

(Céreq)

FORMATION CONTINUE  
DEFIS  
SALARIÉS  
ENTREPRISE  
DEMANDE DE  
FORMATION  
SOUHAIT DE  
FORMATION



Initié par le CNEFP et financé par le FPSPP, le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) est réalisé par le Céreq et piloté conjointement par le Céreq et le CNEFP

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

Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

\*Parmi les salariés occupant un emploi de catégorie profession intermédiaire ayant exprimé le souhait de se former dans les 5 prochaines années, 82% d'entre eux déclarent souhaiter faire évoluer le contenu de leur activité.

- former aspirent davantage à changer de métier, trouver un autre emploi ou changer d'entreprise.

Les aspirations professionnelles reflètent la situation et les perspectives perçues par les salariés. Or ces dernières varient fortement selon le niveau de qualification. Les salariés occupant des emplois peu qualifiés apparaissent moins satisfaits de leur situation professionnelle : emploi ne correspondant pas à leur qualification, travail moins intéressant, conditions de travail jugées plus pénibles. A titre d'exemple, 48% des employés de commerce et 60% des ouvriers non qualifiés déclarent avoir des conditions de travail pénibles (contre 23% des cadres). De plus, leurs opportunités d'évolution professionnelle en interne apparaissent plus restreintes : seuls 18% des employés de commerce déclarent avoir des chances d'augmentation de salaire dans les 12 prochains mois (contre 41% des cadres).

Si la plupart des salariés ont tendance à voir dans la formation continue un levier pour concrétiser leurs opportunités de carrière et leurs souhaits de progression au sein de l'entreprise, elle représente également pour les moins qualifiés un moyen d'améliorer leur situation professionnelle en accédant à un nouveau métier ou à un autre emploi.

### L'expression de demandes de formation influencée par le contexte de l'entreprise

En dépit d'aspirations à se former, largement exprimées quel que soit le niveau de qualification, 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 p. 3). 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).

Tandis que le souhait de se former reflète les différents besoins ressentis et les aspirations professionnelles des personnes, formuler une demande de formation relève davantage des pratiques et règles, tacites ou explicites, mises en place dans les entreprises et intériorisées par les salariés.

De ce fait, un salarié qui ne fait pas de demande de formation peut-il être considéré comme responsable d'un déficit de formation ? Être « acteur » de sa formation suppose de pouvoir connaître et choisir une formation en accord avec ses aspirations, exprimer ses souhaits, se faire entendre... Le contexte de l'entreprise et ses pratiques en matière de formation, et plus largement de gestion des ressources humaines, y jouent un rôle majeur. Ils traduisent les possibilités d'un dialogue entre l'employeur et le salarié autour de l'évolution professionnelle de ce dernier. Concrètement, il s'agit de pratiques favorables aux échanges à la fois personnalisés (entretiens avec la hiérarchie consacrés à la formation) et encadrés par des décisions collectives (notamment via les représentants de personnel). Ces pratiques favorisent la transparence (diffusion des informations sur les possibilités de formation) et laissent une place au choix personnel (possibilité de se prononcer sur le contenu des formations proposées par exemple). Dans notre analyse, toutes ces dimensions apparaissent favorables à l'expression de demandes de formation par les salariés (cf. Tableau p. 4).

De surcroît, le fait d'être informé des possibilités de formation et d'évoquer ses besoins de formation lors de l'entretien professionnel, augmente aussi bien les chances d'effectuer une demande de formation que le souhait de se former. Pourrait-on en conclure que l'information et le dialogue personnalisé et ciblé •••

%	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
<b>Part d'individus qui souhaitent se former (dans les 5 années à venir)</b>							
Oui	72	74*	68	72	60	60	68
<b>Part d'individus qui ont fait une ou plusieurs demandes de formation (au cours des 12 derniers mois)</b>							
Oui	50	37	30	23	19	19	31
Non, mais ils avaient la possibilité de le faire	36	42	44	43	52	47	44
Non, ils ne pouvaient pas faire de demande	14	21	26	34	29	34	25
<b>Part d'individus ayant suivi une ou plusieurs formations (au cours des 18 derniers mois)</b>							
Oui	56	47	38	27	34	22	40

Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015.

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

\*74 % des salariés occupant un emploi de catégorie profession intermédiaire déclarent souhaiter se former dans les 5 prochaines années.

●●● entre le salarié et son employeur contribuent à des ajustements entre les aspirations professionnelles du salarié et ce que l'entreprise peut lui offrir en termes de formation ? Pour le moins, cela invite à tenir compte des effets des organisations et de leurs pratiques sur les aspirations professionnelles des salariés.

Enfin, les situations professionnelles fragiles (salariés en contrats précaires, risque de perte d'emploi) sont défavorables à l'expression de demandes de formation. Pour autant, elles n'entravent pas les attentes des salariés vis-à-vis de cette dernière. Des travaux antérieurs ont déjà souligné l'incidence des parcours professionnels instables sur l'accès à la formation. Les salariés enchaînant des contrats courts ont à la fois moins de chances d'accéder à une formation financée par l'employeur, mais aussi moins de possibilités de suivre une formation qualifiante financée par la collectivité (cette dernière visant prioritairement les personnes les plus éloignées du marché du travail).

### Les moins qualifiés choisissent moins leur formation

La demande de formation peut refléter le souhait de se former, mais aussi les exigences liées à l'activité et l'environnement professionnels. Dans ce cas, la formation en entreprise contribue au maintien dans l'emploi, sans nécessairement prendre en compte les aspirations de la personne en termes d'évolution professionnelle.

Lorsque l'entreprise finance la formation de ses salariés (c'est très majoritairement le cas en France), elle cherche à ce que la formation réponde à ses propres objectifs : satisfaire aux obligations légales (objectif déclaré par 75 % des entreprises formatrices), accompagner des changements (67 %), introduire de nouvelles pratiques professionnelles (52 %), etc.

43 % d'entre elles utilisent également la formation comme un moyen de motiver ou fidéliser leurs salariés. Il apparaît que les injonctions liées à l'activité interviennent plus souvent dans la formation des moins qualifiés, tandis que les cadres bénéficient plus souvent de formations « de motivation », *a priori* plus susceptibles de tenir compte de leurs souhaits. Alors que les ouvriers accèdent moins à la formation en entreprise, il s'agit pour eux plus souvent de formations qu'ils perçoivent comme « imposées ». C'est notamment le cas de deux-tiers des ouvriers qualifiés formés (contre 49 % des cadres).

Afin de répondre à des objectifs d'évolution professionnelle en dehors de l'entreprise, les salariés ●●●

CIF • Congé individuel de formation

### 3

#### Le dispositif d'enquêtes couplées Employeur-Salarié Defis

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, ainsi que les formations qu'ils ont suivies. Le dispositif a été conduit en deux temps :

- le volet Entreprises : 4 500 entreprises représentatives du secteur marchand (hors agriculture) à partir de 3 salariés ont été interrogées en 2015. Dans l'étude présentée ici, le champ des entreprises est restreint à celles de 10 salariés et plus.
- le volet Salariés : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes du volet Entreprises a été interrogé en 2015. Un suivi est prévu pour une durée de 5 ans (de 2015 à 2019).

Au-delà du suivi longitudinal, le caractère innovant du dispositif réside dans la prise en compte du double ancrage de la formation dans le travail et l'emploi. Il élargit également le repérage de la formation professionnelle continue, en tenant compte de la diversité des formes d'apprentissage, et permet d'analyser les liens entre la formation et l'ensemble des changements professionnels intervenus dans l'activité.

L'analyse présentée ici s'appuie sur les données de la première vague de l'enquête 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 du Defis en décembre 2013.

Defis est initié par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et conçu par le Céreq.

%		Oui	Non, mais ils avaient la possibilité de le faire	Non, ils ne pouvaient pas le faire
<b>Volet entreprises</b>				
Présence de représentants du personnel au sein de l'entreprise	Oui	35	43	22
	Non	19	46	35
La formation des salariés occupe une place (très) importante dans les débats entre la direction et les représentants du personnel	Oui	38	41	21
	Non	24	47	29
Il y a un temps consacré à l'identification des besoins de formation au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie	Oui	34	44	22
	Non	14	46	40
L'entreprise diffuse de l'information sur la formation	Oui	34	43	23
	Non	21	48	31
<b>Volet salariés</b>				
Le salarié a évoqué ses besoins de formation lors de l'entretien professionnel	Oui	47*	40	13
	Non	15	47	38
Le salarié a été informé des possibilités de formation au sein de l'entreprise	Oui	34	49	17
	Non	28	36	36
Le salarié a la possibilité de modifier le contenu des propositions de formation	Oui	36	48	16
	Non	29	42	29

Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

\*47% des salariés ayant évoqué leurs besoins de formation lors de leur entretien professionnel déclarent avoir formulé une ou plusieurs demandes de formation au cours des 12 derniers mois.

●●● ont le droit de demander une formation de longue durée dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF). La finalité de celui-ci est de permettre aux salariés de suivre, sous conditions, une formation de leur choix permettant de changer de métier ou d'acquérir une qualification. Ainsi, parmi les salariés qui ont exprimé une ou plusieurs demandes de formation, au moins une était une demande de CIF pour 25 % des ouvriers non qualifiés et 23 % des employés de commerce (contre seulement 14 % des cadres).

D'une manière générale, les demandes de formation dans le but de changer de métier ou de profession sont davantage déclarées par les salariés occupant les emplois les moins qualifiés. De même, l'objectif de trouver un autre emploi est plus souvent évoqué dans les demandes de formation de ces salariés.

Marquée par la volonté de rendre le salarié « acteur » de son parcours professionnel, la dernière réforme de la formation professionnelle continue (loi du 5 mars 2014) met l'accent sur des dispositifs visant à mieux prendre en compte les aspirations des salariés : les entretiens bisannuels consacrés à l'évolution professionnelle, le conseil en évolution professionnelle (CEP), le compte personnel de formation (CPF)

pour tous dès l'entrée sur le marché du travail, etc. Comment les acteurs – salariés et entreprises – se les approprient-ils ? Ces dispositifs permettront-ils une meilleure articulation entre les aspirations des salariés, notamment les moins qualifiés, et les possibilités réelles de formation ? Enfin, quels seront leurs effets sur les parcours professionnels des salariés ? Autant de questionnements pouvant faire l'objet des travaux à venir.

### Pour en savoir plus

« Les freins à la formation vus par les salariés », J.-M. Du Bois, Ch. Fournier, *Céreq Bref*, n° 323, octobre 2014.

« Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités », P. Caillaud, B. Zimmermann, *Formation Emploi*, 113, 2011.

« Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question », M. Lambert, J. Vero, *Céreq Bref*, 279, novembre 2010.

« Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ? », C. Perez, *Formation Emploi*, 105, 2009.

« Les besoins de formation non satisfaits des salariés au prisme des catégories sociales », Ch. Fournier, *Formation Emploi*, 95, 2006.