

Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ?

Benoit Cart, Valérie Henguelle, Marie-Hélène Toutin

DANS **FORMATION EMPLOI** 2017/1 n° 137 , PAGES 119 À 139
ÉDITIONS **CÉREQ**

ISSN 0759-6340

DOI 10.4000/formationemploi.5017

Date de mise en ligne : 29/05/2017

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-formation-emploi-2017-1-page-119?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Céreq.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ?

Leaving the company that financed training : a paradoxical practice ?

Verlassen das Unternehmen, dass eine Ausbildung finanziert : eine paradoxe Praxis ?

Dejar la empresa que financió una formación : ¿una práctica paradójica ?

Benoit Cart, Valérie Henguelle et Marie-Hélène Toutin



Édition électronique

URL : <http://>

formationemploi.revues.org/5017

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 30 avril 2017

Pagination : 119-139

ISSN : 0759-6340

Distribution électronique Cairn



CHERCHER, REPÉRER, AVANCER.

Référence électronique

Benoit Cart, Valérie Henguelle et Marie-Hélène Toutin, « Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ? », *Formation emploi* [En ligne], 137 | Janvier-Mars 2017, mis en ligne le 30 avril 2019, consulté le 19 mai 2017. URL : <http://formationemploi.revues.org/5017>

Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ?

BENOIT CART

Chargé d'études en économie au Centre associé Céreq de Lille, Clersé (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques), UMR CNRS 8019, université de Lille 1

VALÉRIE HENGUELLE

Maître de conférences en économie à l'université d'Artois, membre du RIME Lab. (Recherche interdisciplinaire en management et en économie) et chercheure associée au Clersé (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques) et au Centre associé Céreq de Lille

MARIE-HÉLÈNE TOUTIN

Chargée d'études en économie au Centre associé Céreq de Lille, Clersé (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques), UMR CNRS 8019, université de Lille 1

Résumé

■ Quitter l'entreprise qui a financé une formation : une pratique paradoxale ?

Le contrôle des externalités de la formation est au cœur de la problématique de Becker : l'entreprise qui a financé une « formation spécifique » devrait mettre tout en œuvre pour conserver les salariés formés. Or, le dispositif DIFES-CVTS (respectivement dispositif d'information sur la formation employeur-salarié et *Continuing vocational Training Survey*), qui permet de préciser la notion de formation « quasi-spécifique », montre qu'une part non négligeable des salariés ayant bénéficié de ce type de formation quitte néanmoins l'entreprise. Les résultats économétriques prouvent également que le cofinancement de la formation ne protège pas les salariés de la sortie de l'entreprise, voire même favorise leur départ. Au final, ce sont donc les usages de la formation qui sont questionnés.

Mots clés : formation professionnelle continue, financement de la FPC, transférabilité des compétences, mobilité professionnelle, politique salariale d'entreprise, FPC en entreprise, employabilité

Abstract

■ Leaving the company that financed training: a paradoxical practice?

The control of externalities in training is at the heart of Becker's theory: the company, which financed a "specific training", should do its utmost to retain trained employees. The DIFES-CVTS survey, which allows specify the notion of "quasi-specific" training, shows that a non-negligible part of the employees who have benefited from this type of training,

nevertheless leave the company. The econometric results also show that the co-financing of training does not protect the employees from leaving the company, or even encourages their departure. In the end, it is therefore the uses of training that are questioned.

Keywords: continuing vocational training, CVT funding, transferability of competences, occupational mobility, company wage policy, CVT in companies, employability

Journal of Economic Literature: J 24 ; M 51

Traduction : *Auteurs.*

Le rôle de la formation professionnelle continue dans la sécurisation des parcours des salariés est confirmé par les lois du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi et du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

La transformation qualifiante de la main-d'œuvre est considérée, d'une part, comme un gage de pérennisation de la relation salariale entre l'entreprise « formatrice » et le salarié ; d'autre part, comme un gage d'employabilité des individus dans le cadre d'une mobilité professionnelle externe.

Ce dernier aspect peut paraître paradoxal au regard de la problématique du contrôle des externalités de la formation¹, dans le cadre d'une approche économique. L'acteur économique (entreprise ou salarié) qui a financé la formation souhaite limiter la perte de son investissement au profit d'un tiers. Autrement dit, l'objectif est bien de bénéficier des retombées liées à l'apport en compétences acquises par la formation.

La théorie du capital humain proposée par Becker (1964) expose, sur ce point, deux modes de gestion de l'investissement formation, selon la nature générale ou spécifique de cette formation. Quand les compétences acquises par la formation sont transférables, c'est-à-dire valorisables par le salarié dans d'autres entreprises, l'entreprise « formatrice » s'organise pour que le salarié prenne en charge le coût de cette formation dite « générale ». Il s'agit d'éviter une éventuelle déperdition du retour sur investissement, en cas de départ du salarié. Cependant, si la firme est amenée à financer tout ou partie du coût, elle va déployer différentes stratégies pour fidéliser le salarié et pouvoir ainsi récupérer son investissement (politique salariale, gestion de la main-d'œuvre, voire même possible clause de dédit-formation...).

Quand la formation permet l'acquisition de compétences non utilisables au sein d'entreprises concurrentes, l'entreprise « formatrice » peut concevoir de supporter et/ou de partager le coût de cette « formation spécifique » avec le salarié. Ce co-investisse-

1. L'externalité signifie le fait que la formation peut produire un effet qui procure, sans contrepartie monétaire, une utilité ou un avantage (externalité positive) ou au contraire une nuisance, un dommage (externalité négative).

ment formation introduit alors un rapport gagnant / gagnant : l'entreprise bénéficie de l'apport de compétences pour des activités qui lui sont propres ; le salarié est gratifié pour cette élévation de compétences, alors qu'il ne bénéficierait d'aucune reconnaissance monétaire dans une autre entreprise. La formation spécifique, (co)financée par l'entreprise, protégerait contre le départ du salarié.

Finalement, dès lors qu'il y a suivi d'une formation professionnelle en entreprise, les deux acteurs, firmes et salariés, ont un intérêt commun à faire perdurer la relation salariale.

Nous analysons les logiques théoriques de financement de la formation par les entreprises, les conditions d'accès à la formation pour les salariés, les comportements de mobilité des individus suite à une action de formation continue. Pour ce faire, nous mobilisons l'enquête CVTS4 (*Continuing Vocational Training Survey*) et le Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié (DIFES2) (voir **encadré 1**), en réalisant un travail d'exploitation statistique et économétrique.

Encadré 1 : l'enquête CVTS4-DIFES2

L'enquête CVTS4 (*Continuing Vocational Training Survey*, édition de 2010) est une enquête européenne qui interroge les entreprises sur la formation professionnelle continue qu'elles financent partiellement ou en totalité, pour leur personnel.

Le Dispositif DIFES2 (Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié) s'adresse conjointement aux entreprises et aux salariés, sur le thème de la formation continue. Dispositif d'enquêtes couplées, il est donc composé d'un volet « entreprises » et d'un volet « salariés ». Il est réalisé par le Céreq et financé par la Dares (Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques). Le volet « entreprises » est constitué d'un échantillon de 1 800 entreprises répondantes à CVTS4. Le volet « salariés » interroge 6 100 salariés de ces entreprises. Ils sont représentatifs des 13,5 millions de salariés présents en 2010 dans les entreprises de 10 personnes et plus (hors santé, éducation, agriculture). Tous les salariés ont été interrogés, quels que soient leur statut et leur ancienneté dans l'entreprise, sur les formations qu'ils ont suivies au cours de l'année 2010. Ces formations ont été recensées, quels que soient leur objectif, leur modalité (stage, cours, formation en situation de travail, autoformation) et leur durée. Les contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage, les formations financées exclusivement par le salarié sur son temps libre, sont exclus de l'interrogation.

Appuyé sur l'enquête CVTS, ce dispositif associe l'observation des politiques de formation des entreprises et le recueil des réponses de leurs salariés sur les formations suivies. Celles-ci peuvent être en lien avec des changements survenus dans leur activité de travail. Ce dispositif permet ainsi de prendre en compte le contexte dans lequel les salariés sont (ou non) formés. Cette approche permet donc d'analyser comment la formation fait système avec l'organisation du travail. Elle permet aussi d'examiner ses effets sur les salariés, sous l'angle du maintien en emploi et de la montée en qualification quand il y a évolution du travail.

Les modalités de négociation et de discussion entre salariés et employeurs sur la formation continue constituent un autre champ d'interrogation. Le couplage permet de confronter les différents points de vue et d'essayer de comprendre l'écart éventuel entre les déclarations des salariés et celles de leur employeur. Sont abordés par exemple, la diffusion de l'information au sujet de la formation dispensée dans l'entreprise, les différents canaux d'expression des besoins de formation du salarié, le contenu de l'entretien professionnel annuel, etc. (Lambert et Marion, 2014, pp. 20-21).

Nous soulignons d'abord l'apport des enquêtes DIFES et CVTS pour caractériser l'investissement formation selon sa nature et le profil des salariés bénéficiant d'une formation définie comme (quasi) spécifique (1). Nous nous demandons ensuite dans quelle mesure la formation sécurise la relation salariale (2). Enfin, si la relation formation-incitation salariale s'organise de manière variable (3), la question de la mobilité externe dans le cas d'un cofinancement de la formation (4) amène à interroger les usages de la formation (5)

1 | Une opportunité pour étudier l'investissement en « formation spécifique »

Comme indiqué précédemment, au sens de Becker et de Oi, la formation générale (FG) est définie comme celle qui augmente la productivité d'un travailleur dans plusieurs emplois concurrents, « comme par exemple la formation des travailleurs à utiliser des ordinateurs » (Oi, 1962, p. 540).

Au contraire, la formation spécifique (FS)² accroît la productivité de l'individu dans la seule entreprise qui l'a mise en place, alors qu'elle ne modifie pas la productivité dans les autres entreprises : elle est en effet jugée intransférable. Le salarié n'a a priori aucun intérêt à financer la FS puisque, s'il perd son emploi, il ne pourra pas valoriser cette formation ailleurs que dans l'entreprise formatrice. Ce serait donc à l'employeur de financer en totalité ce type de formation. Dans ce cas de figure, si l'entreprise peut profiter de l'intégralité du retour sur investissement, elle prend aussi le risque d'un départ inopiné d'un salarié qui ne

2. dans une acception restreinte à la seule entreprise où elle est mise en œuvre (formation à l'organisation, au process, aux outils propres à l'entreprise...), et différente d'une autre acception qui l'étend à la technologie, aux produits d'un secteur d'activité, d'une industrie...

recevrait aucun bénéfice. On peut alors concevoir que le financement de la FS peut être partagé entre employeur et salarié. L'intérêt du salarié est qu'en finançant en partie la FS, il bénéficiera d'une partie du retour sur investissement, sans risque a priori d'être licencié. De son côté, l'employeur finance une partie de cette formation ; son intérêt est donc de conserver le salarié pour maximiser son retour sur cet investissement (Lemistre, 2007, p. 7, à partir de Becker, 1964).

La distinction entre FG et FS interroge cependant. D'un point de vue théorique, Becker indique qu'« *une grande partie de la formation professionnelle n'est ni complètement générale, ni complètement spécifique* »³ (1964, édition 1993, p. 40). Stankiewicz (1995) confirme ce propos : « *le problème est aussi conceptuel si on pense que le « général » existe lové dans le « spécifique » (connaître l'entreprise X, n'est-ce pas inséparablement acquérir l'expérience de l'entreprise en général et partant, pouvoir plus facilement s'intégrer à l'avenir dans l'entreprise Y?). On est alors fondé à considérer que FG et FS constituent des produits joints de la formation qu'il serait arbitraire ou qu'il est impossible de séparer* » (p. 1315).

D'un point de vue empirique, la formation spécifique est tout aussi difficile à appréhender. Alors que la formation est très souvent informelle⁴, on constate que « *les enquêtes fournissent des indications exclusivement sur les aspects formels* »... « *Quant à la formation spécifique, elle est acquise uniquement "sur le tas" et informelle. En conséquence, il est relativement difficile, voire impossible d'objectiver ce type de formation par des variables quantitatives* » (Lemistre, Plassard, 2002, pp. 55-56).

Ces difficultés de mesure, souvent jugées réhivitoires, ont conduit les économètres à substituer une autre variable, qui lui est supposée corrélée, l'ancienneté. Mesurer celle-ci suffirait donc à quantifier celle-là. Cependant, le système de formation professionnelle continue est régulièrement critiqué pour l'inégalité d'accès des individus à la formation. Il semble donc réducteur de supposer que l'ancienneté implique nécessairement un bénéfice de formation, même informelle, sachant qu'un tiers des entreprises ne mobilisent d'ailleurs pas leurs fonds dédiés à la formation (Le, Devries, 2015).

Certains chercheurs ont tenté de mobiliser les enquêtes pour approcher cette notion de FS. Ainsi, Dupray et Hanchane s'appuient sur l'enquête « Génération 92 » du Céreq pour définir un indicateur de spécificité *versus* de généralité de la formation. Les objectifs de la formation, précisés par les items « vous faire connaître l'entreprise » et « vous adapter à un poste de travail » sont supposés donner à la formation une nature plus spécifique que dans les cas où sont retenues les propositions « vous former à une technique » ou « une remise à niveau ». « *Le terme technique laisse à penser que celle-ci n'est pas propre à l'entreprise et dans tous les cas, plus transversale qu'une formation dédiée au poste de travail* » (Dupray, Hanchane, 2001, p. 56). Cependant, les contours de la FS restent imparfaits. On retrouve les mêmes

3. « *much of the job training is neither completely specific nor general* » (citation originale).

4. Mincer (1989) indiquait déjà que la formation informelle représentait 4/5 de la formation totale dispensée par les entreprises du secteur privé américain.

difficultés à séparer le spécifique du général parce que chaque formation est la combinaison particulière d'une composante spécifique et d'une composante générale (Stevens, 1994).

L'enquête CVTS-DIFES offre toutefois l'opportunité de préciser les différents types de formation et ainsi d'éclairer la notion de formation spécifique, même si le terme « quasi spécifique » paraît plus approprié. Certes, on ne peut contrôler parfaitement la non-transférabilité de la formation, mais le contexte particulier dans lequel elle est mise en place est susceptible d'y contribuer. Or, l'enquête CVTS/DIFES permet d'associer le suivi de la formation aux changements vécus (ou pas) par le salarié. Si on admet que le fonctionnement actuel des entreprises engendre des changements fréquents, qui nécessitent d'adapter les savoirs, ce lien entre formation et changement semble être un vecteur approprié pour repérer une formation non directement utilisable dans d'autres conditions productives.

Les évolutions rapides auxquelles sont soumises les organisations leur sont propres et particulières. Lorsque les entreprises intègrent la formation comme outil d'adaptation à ces évolutions, elles dessinent les contours d'une formation qui n'apparaît pas immédiatement transférable, et que l'on peut qualifier de « quasi spécifique ».

Cette formation anticipée accompagnant un changement s'analyse donc comme un investissement et non comme une formation libératoire⁵ pour l'entreprise. L'entreprise qui met en place une formation en lien avec un changement n'a en effet aucun intérêt à envisager le départ du salarié formé. Ce postulat est encore conforté par le fait que l'enquête a été réalisée en 2012, alors que les salariés ont bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise en 2010. On saisit ainsi les effets immédiats de la formation, avant l'éventuelle obsolescence des savoirs, en particulier lorsqu'ils sont spécifiques. Cette temporalité permet d'éviter l'écueil selon lequel « *les savoirs se périment de plus en plus vite (et en toute logique, les savoirs spécifiques plus rapidement que les savoirs spécialisés et les connaissances générales)* » (Stankiewicz, 1995, p. 1315).

L'exploitation des données de l'enquête CVTS-DIFES permet d'abord de souligner que les changements les plus fréquemment déclarés par les salariés portent sur l'accroissement de la polyvalence (53 %), la complexité des tâches (46 %) et la progression de l'autonomie (40 %) (Lambert et Marion, 2014, p. 88). Cependant, la formation n'accompagne pas forcément les changements dans le travail : « *si 83 % des salariés disent avoir connu au moins un changement dans leur travail... ils ne sont plus que 35 % à avoir suivi une formation en lien avec ce changement.* » (Lambert et Marion, 2014, p. 16).

Selon les principes exposés supra, il s'avère que ce sont les individus ayant répondu « oui » à la question « A suivi au moins une formation en lien avec au moins un des changements survenus en 2010 alors qu'il (elle) était salarié(e) de l'entreprise CVTS⁴ », qui sont considérés comme ayant suivi une formation « quasi spécifique ».

5. dont l'objectif principal serait de satisfaire les obligations légales en matière de dépense de formation professionnelle (pourcentage de la masse salariale variable selon la taille de l'entreprise).

Ce type de formation traduit aussi une certaine proximité avec le poste de travail. L'enquête permet alors de repérer deux autres situations d'acquisition des savoirs en lien avec le travail (dans le cas de réponse « non » à la question précédente) :

- une formation sans lien avec un changement, mais dont le contenu est en rapport avec le poste de travail (items : « formation en situation de travail avec l'aide d'un tuteur » et « formation organisée par rotation sur postes de travail ») ;
- une formation dont l'objectif est « de changer le contenu de son travail dans l'entreprise ».

Grâce aux données de l'enquête, nous évaluons la formation « quasi spécifique » telle que nous venons de la définir (dans la suite de l'article, le terme « formation spécifique » sera utilisé en référence à cette définition). Nous parvenons aux résultats suivants.

La répartition de la population selon le type de formation suivie dans l'enquête révèle la prédominance de cette formation spécifique dans l'investissement formation des entreprises : elle concerne 68 % des salariés formés (cf. **tableau 1**).

Le caractère informel de la formation spécifique est également confirmé par les modélisations (**encadré 2**) : toutes formations confondues, on constate la prégnance de la formation formalisée, délivrée sous forme de cours et de stages (régression numéro 1 [R1⁶], rapport de cotes : 1,5), alors qu'elle est nettement plus circonscrite dans le cas d'une formation spécifique (R2, rapport de cotes : 0,1 et 0,2).

Tableau 1 : Population des individus formés en 2010 selon le type de formation

	Effectifs	Répartition
Nombre total de salariés « stables » interrogés (*)	5052	100,0 %
Nombre de salariés non formés	2546	50,4 %
Nombre de salariés formés	2506	49,6 %
dont bénéficiaires d'une « formation spécifique » en lien avec l'entreprise :		
<i>dont formation en lien avec un changement</i>	1703	68 %
<i>dont formation sur le poste de travail</i>		91 %
<i>dont formation en vue d'un changement du contenu du travail</i>		7 %
<i>dont formation en vue d'un changement du contenu du travail</i>		2 %
dont bénéficiaires d'un autre type de formation	803	32 %

(*) : La population retenue ne porte que sur les salariés en CDI (contrat à durée indéterminée), hormis ceux partis en retraite entre 2010 et 2012. Voir l'**encadré 2** qui présente la méthodologie de l'étude.

Source : Céreq, enquêtes DIFES2/CVTS4, traitement des auteurs.

6. Les notations R1 à R5, qui figurent dans le corps du texte, renvoient à la présentation détaillée et successive des résultats des cinq régressions réalisées dans le cadre de cette recherche (cf. **tableaux 2 et 3**) avec R1 : probabilité d'avoir bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population) et R2 : probabilité que la formation soit spécifique quand on a bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population ayant bénéficié d'une formation).

Les caractéristiques des salariés ayant bénéficié d'une formation spécifique se distinguent clairement de celles des autres formés : ce sont surtout des femmes (R2, rapport de cotes : 1,4), les salariés les plus jeunes (R2, rapport de cotes : 6,1) ou les plus âgés (R2, rapport de cotes : 1,5), les détenteurs d'un CAP-BEP (certificat d'aptitude professionnelle, brevet d'études professionnelles) ou d'un diplôme de niveau baccalauréat + 2 ans (*versus* niveau baccalauréat) (R2, rapports de cotes respectifs : 1,5 et 1,6). On est aussi d'autant plus susceptible de suivre une formation spécifique que celle-ci s'inscrit dans un projet professionnel (R2, rapport de cotes : 2,4).

Tableau 2 : Probabilité d'avoir bénéficié d'une formation (R1), d'avoir bénéficié d'une formation spécifique (R2) (odds ratio)

	Régression 1 Formé vs non formé	Régression 2 Formé spécifique vs formé autre
Effectifs concernés	5052	2506
Variables individuelles		
Sexe (ref. Homme) - Femme	0,7 (*)	1,4 (**)
Age (ref. 25-49 ans) - Moins de 25 ans - Plus de 50 ans	0,5	6,1 1,5
Diplôme (ref. Baccalauréat) - au plus le BEPC - CAP ou BEP - BAC + 2 - supérieur à BAC + 2	0,4 0,6	0,7 1,5 1,6
Variables individuelles dans l'entreprise		
Raison de souhaiter plus de responsabilité ou de changer le contenu de son activité ou de métier / de profession / d'entreprise en 2010 (ref. désire un emploi plus intéressant ou correspondant mieux à sa qualification) - Risque de perdre l'emploi actuel et autre - Désire un travail avec un rythme horaire plus adapté ou plus modulable ou des conditions de travail moins pénibles ou plus adaptées à sa santé - Désire un emploi mieux payé - Non concerné et ne se prononce pas	0,6	0,7 0,8
Augmentation de la rémunération dans l'entreprise en 2010 (ref. augmentation sans lien avec le changement) - Augmentation en lien avec le changement - Pas d'augmentation	1,3	1,8
Nombre de changements	1,3	1,7

A connu un changement (ref. n'a pas connu de changement)		
- Avec impact sur perspectives de carrière ou sur équilibre entre vie personnelle et professionnelle	0,7	<i>non présente</i>
- Sans impact	0,8	
Variables de formation		
Proposition de formation (ref. non)		
- Oui avec possibilité d'en modifier le contenu	6,4	
- Oui sans possibilité d'en modifier le contenu	7,8	
Besoin ou envie de formation non satisfait dans l'entreprise en 2010 (ref. non)	0,8	0,7
La formation s'inscrivait dans un projet professionnel (ref. non)	<i>non présente</i>	2,4
A payé tout ou partie de la formation (ref. non)	<i>non présente</i>	0,2
Variables d'entreprises en 2010		
Taille (ref. 20 à 49 salariés)		
- 10 à 19 salariés	0,7	0,6
- 50 à 499 salariés		
- 500 salariés et plus	1,3	1,7
L'entreprise évalue les futurs besoins de qualifications et de compétences dans l'entreprise (ref. non)	1,4	
Adaptation de l'entreprise aux futurs besoins de qualifications et de compétences		
- en formant le personnel sur place (ref. non)		0,6
- en recrutant de nouvelles personnes ayant les qualifications et les compétences adéquates (ref. non)	0,8	
- en recrutant de nouvelles personnes et en les formant spécifiquement (ref. non)	1,2	
- en se réorganisant en interne pour une meilleure utilisation des qualifications existantes (ref. non)		0,6
Conduite d'entretiens professionnels pour identifier les besoins spécifiques de formation (ref. non)		0,6
Principal domaine concentrant le volume d'heures de formation le plus important en 2010 (ref. non concerné par stages ou cours)		
- Des compétences techniques et spécifiques à un métier	1,5	0,1
- Autres domaines		0,2
Au cours de l'année 2010, l'entreprise a introduit :		
- de nouveaux modes de fonctionnement (ref. non)	1,5	
- de nouvelles méthodes d'organisation du travail et/ou de prise de décision (ref. non)	0,8	
- de nouveaux modes de relations externes avec d'autres entreprises ou organismes (ref. non)		

Sigles : BEPC : brevet d'études du premier cycle du second degré, devenu diplôme national du brevet. CAP : certificat d'aptitude professionnelle. BEP : brevet

d'études professionnelles.

Note : Sont présentés les rapports de cotes (*odds ratio*) des modalités (par rapport à la modalité de référence) des seules variables significatives, en utilisant les conventions suivantes : en caractère gras lorsqu'elles sont fortement significatives (< à 1 %) , en caractère normal lorsqu'elles le sont moyennement (entre 1 et 5 %) et en italique lorsqu'elles sont peu significatives (entre 5 et 10 %).

Un rapport de cotes supérieur à 1 signale une variable qui augmente la probabilité calculée. À l'inverse, un rapport inférieur à 1 signale une variable qui réduit cette probabilité.

Exemple de lecture : Dans le cas de la variable sexe, une femme a une probabilité moins élevée qu'un homme (situation de référence) de bénéficier d'une formation (* : rapport de cotes ou *odds ratio* de 0,7) mais a une probabilité plus élevée qu'un homme que la formation soit spécifique quand elle a pu bénéficier d'une formation (** : rapport de cotes de 1,4).

Source : Céreq, enquêtes DIFES2/CVTS4, traitement des auteurs.

Encadré 2 : Méthodologie de l'étude et exposé des traitements économétriques effectués

Population étudiée

La population étudiée est constituée des salariés qui occupent des emplois que l'on qualifie habituellement de stables (*) dans l'entreprise, c'est-à-dire embauchés sur contrat à durée indéterminée, soit une population de départ de 5 052 individus. L'entreprise devrait a priori appliquer une politique de formation homogène pour ces salariés, puisqu'elle ignore, en 2010, s'ils la quitteront ou pas ultérieurement. Compte tenu de la problématique, on exclut du champ les individus ayant de fait une forte probabilité de quitter l'entreprise à court terme : les salariés sous contrat à durée limitée (**) (contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, contrat saisonnier, contrat à durée déterminée autre que saisonnier), mais aussi les salariés qui, au moment de l'enquête en 2012, ont quitté l'entreprise pour partir à la retraite. Ainsi, pour ces salariés, qui avaient vocation à partir dans un horizon temporel planifié, on peut penser que les investissements formation ont été minimisés par l'entreprise, soucieuse de rentabiliser son investissement.

Estimation de l'effet de la formation sur la mobilité

L'estimation de l'effet de la formation sur la mobilité répond à des influences complexes. La formation, en tant que telle, peut induire un biais de sélection des seuls individus formés, qui plus est spécifiquement, par le fait qu'ils pourraient « être protégés » particulièrement dans l'entreprise. Autrement dit, on peut tester l'hypothèse que ces formés présentent des caractéristiques inobservées par l'enquête, qui pourraient influencer sur la probabilité de rester dans l'entreprise. Pour contrôler ce « biais de sélection », deux modèles « probit bivarié » avec variables instrumentales (***) ont été testés. Pour toutes les formations confondues, puis dans le cas particulier de la formation spécifique, le coefficient estimé, associé aux caractéristiques inobservées par l'enquête (nommé habituellement résidu) n'est pas significatif ; cela signifie que l'inobservé de la probabilité d'être formé n'est pas significativement corrélé avec l'inobservé de la probabilité de partir. Il est alors pertinent d'utiliser une régression logistique pour mesurer l'effet de la formation sur la probabilité de quitter l'entreprise.

Cette procédure d'estimation est d'abord appliquée à l'ensemble des formés (on prend alors en considération toutes les actions de formation, quelles que soient leur forme), puis aux seuls bénéficiaires d'une formation spécifique. Certaines variables, qui pourraient paraître importantes au regard de la politique de formation professionnelle, n'ont pas été introduites, du fait de leur caractère endogène avec l'estimation menée (exemple du taux de participation financière à la formation) ou de leur forte corrélation avec d'autres variables (exemple des catégories professionnelles liées aux diplômes).

Résultats des régressions effectuées (présentés dans les tableaux 2 et 3) :

L'article utilise les résultats de cinq régressions présentées ci-dessous :

- R1 : Probabilité d'avoir bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population)
 R2 : Probabilité que la formation soit spécifique quand on a bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population ayant bénéficié d'une formation)
 R3 : Probabilité d'avoir quitté l'entreprise (champ : ensemble de la population)
 R4 : Probabilité d'avoir quitté l'entreprise quand on a bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population ayant bénéficié d'une formation)
 R5 : Probabilité d'avoir quitté l'entreprise quand on a bénéficié d'une formation spécifique (champ : ensemble de la population ayant bénéficié d'une formation spécifique).

Les variables relatives au changement ne sont pas présentes dans le cas de la formation spécifique, puisqu'elles participent à sa définition. De même, les variables qui décrivent la formation, quelle qu'en soit la forme, ne peuvent être retenues, puisqu'elles ne sont renseignées que pour les formés.

(*) : Même si des travaux récents rappellent que les emplois sous contrat à durée indéterminée, autrement dits permanents, n'échappent pas à la précarité (Rouxel, 2009 ; Askenazy et alii, 2009 ; Amosse et alii, 2011).

(**) : On pourra consulter sur le thème de l'accès à la formation continue des travailleurs précaires, l'article de Coralie Perez (2009).

(***) : Plusieurs variables instrumentales, présentes dans l'enquête, ont été utilisées. Elles décrivent des éléments de politique des ressources humaines de l'entreprise : l'existence d'une politique d'évaluation des besoins en compétence, les objectifs de la politique de formation visant à apporter des savoirs spécifiques aux métiers. Elles augmentent de fait la probabilité de bénéficier d'une formation, mais n'ont aucun effet sur la probabilité de quitter l'entreprise.

L'importance de la formation, et notamment de la formation spécifique, ayant été précisée, nous allons maintenant chercher à vérifier le précepte selon lequel la formation favorise une relation de travail durable entre l'employeur et le salarié.

21 La formation, en particulier spécifique, limite le risque de départ du salarié...

Le rôle de la formation dans la pérennisation de la relation salariale est reconnu. Oi (*op. cit.*) a d'ailleurs proposé un indicateur pour mesurer cette protection relative que procure le bénéfice de l'investissement formation : le degré de fixité. Le degré de fixité d'une catégorie de main-d'œuvre i est défini par :

$$f_i = \frac{R_i}{W_i + R_i}$$

où R représente le surplus, ou la différence entre la productivité marginale du travail et le salaire, qui doit être dégagé à chaque période, pour couvrir les coûts de l'investissement formation. “*Le degré de fixité, f , d'un facteur sera défini comme le rapport de la rente périodique, R , sur le coût total de l'emploi, $w^* + R$. Une valeur de zéro correspond à un facteur complètement variable alors qu'une valeur de 1 correspond à un facteur complètement fixe*” (Oi, *op. cit.* p. 541). Les salariés les plus menacés par une rupture de la relation salariale sont donc ceux qui ont le moins bénéficié d'investissements formation, avec un degré de fixité faible.

L'exploitation des données CVTS/DIFES confirme le rôle protecteur de la formation au regard du risque de rupture de la relation d'emploi, particulièrement dans le cas d'une formation spécifique. Ainsi, le départ de l'entreprise entre 2010 et 2012 concerne :

- 17,1 % des salariés qui n'ont pas bénéficié de formation en 2010 ;
- 9,4 %⁸ des 2 506 individus formés dans l'entreprise en 2010, les ruptures du contrat de travail (49 %) et les démissions (42 %) représentant les principaux motifs ;
- et seulement 8,8 % des salariés ayant bénéficié d'une formation spécifique (151 départs sur les 1 703 formés en « spécifique »).

Une autre manière de tester le lien entre formation et mobilité externe est d'évaluer, toutes choses égales par ailleurs, l'effet du bénéfice de la formation sur la probabilité de sortie. Les résultats obtenus confirment que le fait d'avoir bénéficié d'une formation réduit la probabilité de résiliation de la relation salariale : la probabilité de sortie des salariés formés (tout type de formation) est significativement réduite (R3¹⁰, rapport de cotes : 0,6). Plus encore, l'impact de la formation sur la probabilité de sortie, en tenant compte cette fois de la nature spécifique de cette formation, est accentué : la probabilité de rupture de la relation salariale est en effet à nouveau réduite (R4, rapport de cotes : 0,7).

7. “*The degree of fixity, f , of a factor will be defined as the ratio of the periodic rent, R , to the total employment cost, w^*+R . A value of zero corresponds to a completely variable factor while the degree of fixity f of a completely fixed factor is designated by a value of unity*” (citation originale).

8. D'autres travaux sur les trajectoires de mobilité externe suite à une rupture de la relation d'emploi (d'après l'enquête FQP) font apparaître un taux similaire : 9,6 % (Amosse et alii, 2011, p. 83).

9. Il est difficile d'interpréter le caractère volontaire ou subi du départ de l'entreprise, en particulier depuis la mise en place, en 2008, de la rupture conventionnelle.

10. R3 : probabilité d'avoir quitté l'entreprise (champ : ensemble de la population) et R4 : probabilité d'avoir quitté l'entreprise quand on a bénéficié d'une formation (champ : ensemble de la population ayant bénéficié d'une formation).

Tableau 3 : Probabilité d'avoir quitté l'entreprise pour l'ensemble de la population (R3), quand on a bénéficié d'une formation (R4), d'une formation spécifique (R5)

	Régression 3 Pour tous Parti vs Resté	Régression 4 Pour les formés Parti vs Resté	Régression 5 Pour les formés spécifiques Parti vs Resté
Effectifs concernés	5 052	2 506	1 703
Effet de la formation, de la formation spécifique, sur la probabilité de quitter l'entreprise			
A suivi une formation alors qu'il était salarié de l'entreprise en 2010 (ref. non)	0,6	<i>sans objet</i>	<i>sans objet</i>
A suivi une formation spécifique alors qu'il était salarié de l'entreprise en 2010 (ref.non)	<i>sans objet</i>	0,7	<i>sans objet</i>
Variables individuelles			
Age (ref. 25-49 ans)			
- Moins de 25 ans	5,6	5,4	6,2
- Plus de 50 ans		1,6	
Diplôme (ref. Baccalauréat)			
- au plus le BEPC	0,7	0,4	
- CAP ou BEP	0,5	0,4	
- BAC + 2	0,7	0,6	
- supérieur à BAC + 2			
Variables individuelles dans l'entreprise			
Raison de souhaiter plus de responsabilité ou de changer le contenu de son activité ou de métier / de profession / d'entreprise en 2010 (ref. désire un emploi plus intéressant ou correspondant mieux à sa qualification)			
- Risque de perdre l'emploi actuel et autre	2,6	2,2	2,7
- Désire un travail avec un rythme horaire plus adapté ou plus modulable ou des conditions de travail moins pénibles ou plus adaptées à sa santé			
- Désire un emploi mieux payé	0,2	0,1	0,2
- Non concerné et ne se prononce pas			
Augmentation de la rémunération dans l'entreprise en 2010 (ref. augmentation sans lien avec le changement)			
- Augmentation en lien avec le changement	0,6	0,4	
- Pas d'augmentation	3,2	3,9	5,8
A connu un changement (ref. n'a pas connu de changement)			
- Impact sur perspectives de carrière ou sur équilibre vie personnelle et professionnelle	0,5		<i>non présente</i>
- Sans impact	0,4	0,4	
Variables de formation			
Proposition de formation (ref. non)			
- Oui avec possibilité d'en modifier le contenu	0,6	0,6	
- Oui sans possibilité d'en modifier le contenu			

Besoin ou envie de formation non satisfait dans l'entreprise en 2010 (ref. non)		1,5	3,0
La formation s'inscrivait dans un projet professionnel (ref. non)	<i>non présente</i>	0,7	0,6
A payé tout ou partie de la formation (ref. non)	<i>non présente</i>		2,5
Une partie de la formation s'est effectuée hors temps de travail (ref. non)	<i>non présente (*)</i>	1,8 (**)	(***)
Variables d'entreprise en 2010			
Taille (ref. 20 à 49 salariés) - 10 à 19 salariés - 50 à 499 salariés - 500 salariés et plus	0,8	0,5	0,3 0,3
L'entreprise évalue les futurs besoins de qualifications et de compétences (ref. non)	1,3	1,7	2,9
Adaptation de l'entreprise aux futurs besoins de qualifications et de compétences - en formant le personnel sur place (ref. non) - en recrutant de nouvelles personnes ayant les compétences adéquates (ref. non) - en recrutant de nouvelles personnes et en les formant spécifiquement (ref. non) - en se réorganisant pour une meilleure utilisation des qualifications existantes (ref. non)	0,7 0,8	0,5 0,5	2,6 0,6 0,7
Conduite d'entretiens professionnels pour identifier les besoins de formation (ref. non)			2,0
L'entreprise était en 2010 dans une période de baisse d'activité (ref. stable ou croissance)		0,6	

Sigles : BEPC : brevet d'études du premier cycle du second degré, devenu diplôme national du brevet. CAP : certificat d'aptitude professionnelle. BEP : brevet d'études professionnelles.

Note : Sont présentés les rapports de cotes (*odds ratio*) des modalités (par rapport à la modalité de référence) des seules variables significatives, en utilisant les conventions suivantes : en caractère gras lorsqu'elles sont fortement significatives (< à 1 %), en caractère normal lorsqu'elles le sont moyennement (entre 1 et 5 %) et en italique lorsqu'elles sont peu significatives (entre 5 et 10 %).

Un rapport de cotes supérieur à 1 signale une variable qui augmente la probabilité calculée. À l'inverse, un rapport inférieur à 1 signale une variable, qui réduit cette probabilité.

Exemple de lecture : La variable « une partie de la formation s'est effectuée hors temps de travail » n'a pas de sens dans le cas de R3 (* : non présente) puisque certains des salariés considérés n'ont pas suivi de formation. Dans le cas de R4, qui concerne tous les salariés ayant suivi une formation, le rapport de cotes supérieur à 1 (** : 1,8) indique qu'un salarié qui aurait suivi la formation en partie en dehors du temps de travail, connaît une probabilité plus élevée d'avoir quitté l'entreprise ensuite. Dans le cas de R5, qui concerne les salariés ayant suivi une formation spécifique, le rapport de cotes de cette variable n'est pas mentionné (***) ; cela signifie que l'effet de cette variable sur la probabilité d'avoir quitté l'entreprise n'est pas significatif.

Source : Céreq, enquêtes DIFES2/CVTS4, traitement des auteurs.

Ces constats corroborent l'hypothèse que formulait Becker : pour l'entreprise, il est essentiel de profiter d'un retour sur investissement, conditionné à une stabilité de la relation d'emploi des salariés ayant bénéficié d'une formation, en particulier lorsqu'elle est spécifique. L'enjeu est de taille pour l'entreprise puisque la valeur de l'investissement spécifique est perdue en cas de rupture du contrat de travail.

Nous venons donc de confirmer que la formation, a fortiori quand elle est spécifique, limite le risque de départ du salarié. Cependant, nous allons montrer que ce constat n'est pas toujours vérifié et qu'il dépend des conditions de mise en œuvre de cette formation.

31 ... mais l'augmentation de salaire demeure le principal facteur de la motivation à rester dans l'entreprise

Généralement, la politique salariale est considérée comme un moyen privilégié pour renforcer la relation salariale.

Les données CVTS/DIFES confirment ce précepte :

- Le départ de l'entreprise est plus fréquent quand on n'a pas obtenu d'augmentation de salaire (R3, rapport de cotes : 3,2), et encore plus dans le cas où on a pourtant bénéficié d'une formation (R4, rapport de cotes : 3,9).
- Les incitations salariales obtenues en lien avec un changement minorent fortement la probabilité de sortie (R3, rapport de cotes : 0,6).

L'exploitation des données montre aussi que pour la population des salariés « stables » étudiée, un accès accru à la formation est associé à l'absence d'augmentation de salaire (R1, rapport de cotes : 1,3).

Ces résultats illustrent la mise en œuvre de la politique d'incitation par l'entreprise, qui utiliserait deux instruments alternatifs : l'augmentation de salaire ou l'octroi de formation.

La littérature économique fournit quelques interprétations d'une telle situation, où le salarié peut être amené à accepter d'être formé plutôt que de profiter d'un avantage salarial. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut évoquer la théorie du « paiement différé »¹¹ (Lazear, 1981), ou l'hypothèse de l'« utilité de réservation »¹² (Blau, 1991)... On peut aussi

11. Dans cette théorie, le salarié nouvellement embauché peut accepter un contrat implicite qui propose initialement un salaire plus faible, compensant les coûts de formation et d'adaptation supportés par l'entreprise. Ce contrat suppose aussi que ce déficit de rémunération sera récupéré ultérieurement par le salarié, au gré des augmentations de salaire récompensant sa motivation et son maintien dans l'entreprise.

12. Développant le concept de « salaire de réserve » proposé par Lippman et Mac Call (1976) dans la théorie de la quête d'emploi (*job search*), Blau (1991) indique qu'un jeune chercheur d'emploi peut choisir rationnellement un premier emploi moins bien rémunéré, mais présentant un éventail de caractéristiques jugées plus satisfaisantes (stabilité, conditions de travail, contenus formatifs...).

considérer que le contexte économique (tel que les conséquences de la crise des subprimes en 2010) peut contraindre le salarié à accepter un salaire inférieur à sa productivité, par crainte du chômage et face à la réduction des offres d'emplois disponibles.

Mais cette relation entre le suivi d'une formation, le bénéfice d'une augmentation de salaire et la probabilité de mobilité est à moduler selon la prise en charge (ou pas) d'une partie des coûts de la formation, prise en charge étroitement liée à la nature de la formation (transférable ou pas) (voir supra 1.). Ces logiques à l'œuvre dans le cas de la formation spécifique doivent être soulignées. Ainsi, selon les données CVTS/DIFES, on mesure que la formation spécifique est associée à l'absence d'augmentation de la rémunération (R2, rapport de cotes : 1,8), mais aussi à la non-participation aux frais de formation par le salarié (R2, rapport de cotes : 0,2). En mobilisant l'approche de Hashimoto (1981), on peut justifier la prise en charge des coûts de la formation spécifique par l'entreprise, par le fait qu'elle bénéficiera quasi exclusivement du retour sur investissement, en raison des problèmes d'asymétries d'information¹³ (Chang, Wang, 1996).

En outre, dans ce cas d'une formation intransférable (formation spécifique), le salarié formé, qui certes n'a pas contribué financièrement au coût de cette formation, mais qui parallèlement n'a pas bénéficié d'augmentation de rémunération, est fortement enclin à quitter l'entreprise (R5, rapport de cotes : 5,8) ; c'est comme s'il refusait de croire au pari du contrat implicite que constitue le « *paiement différé* », en n'accordant de crédit à la volonté de l'entreprise de le conserver qu'au seul octroi d'une augmentation de salaire.

La FS est donc loin d'assurer automatiquement une sécurisation du contrat de travail. Ce serait en effet plutôt dans le cadre d'un cofinancement de la formation que la théorie du capital humain envisage une augmentation de salaire et une stabilité de la relation salariale. Les données CVTS/DIFES confirment-elles cette hypothèse dans les cas où le co-investissement est avéré ?

4 | Le co-investissement en formation ne consolide pas la relation salariale

L'analyse des résultats conduit à la conclusion suivante : le cofinancement de la formation ne garantit pas le maintien dans l'entreprise. En effet, la probabilité de quitter l'entreprise est augmentée lorsque l'individu s'est investi dans la formation, en temps¹⁴ (R4, rapport de cotes : 1,8), ou en financement (R5, rapport de cotes : 2,5).

13. L'entreprise est plus en capacité de juger de la productivité réelle du salarié à son poste de travail. Elle évalue donc directement le bénéfice que ce salarié peut lui apporter.

14. dont une partie au moins s'est réalisée hors du temps de travail.

Certes, un contexte économique particulièrement défavorable pourrait expliquer que l'entreprise soit obligée de se séparer finalement du salarié. Mais la régression fait aussi apparaître que le ralentissement de l'activité de l'entreprise n'incite pas à la mobilité externe, lorsque l'on a été formé (R⁴, rapport de cotes : 0,6). Ce constat corrobore les conclusions de Oi (*op. cit.*) sur les ajustements, à court terme, aux fluctuations de la demande, qui conduiraient la firme à se séparer d'abord des individus qu'elle n'a pas formés, autrement dit dont le degré de fixité est faible.

On ne peut alors pas exclure la possibilité d'une mobilité choisie pour certains de ces salariés. D'ailleurs, certaines variables significatives, qui témoignent d'une insatisfaction concernant l'emploi exercé, renforcent la plausibilité d'une telle interprétation. Ces salariés expriment des désirs de changement dans leur travail en matière d'horaires, de conditions de travail, mais aussi de besoins de formation non satisfaits. Une appétence personnelle à la formation pourrait alors, pour une partie d'entre eux, ne pas constituer un signal d'attachement à l'entreprise, mais plus certainement annoncer un départ probable, pour quitter un emploi jugé peu satisfaisant et construire ou conforter une compétence mieux valorisable sur le marché externe.

51 La formation : gage d'employabilité quand on quitte l'entreprise formatrice ?

Les résultats économétriques offrent enfin l'opportunité d'éclairer le rôle de la formation dans le contexte d'une mobilité externe à l'entreprise formatrice.

5.1. La formation sécurise-t-elle la trajectoire de retour à l'emploi ?

Parmi les 236 salariés formés qui ont quitté l'entreprise, la part des personnes en emploi au moment de l'enquête est de 70 %, contre 65 % des salariés n'ayant pas suivi de formation. La part des chômeurs parmi les sortants formés « spécifiquement » est très proche de celle des non-formés (environ 29 %), alors qu'elle atteint 20 % pour les autres formés.

La situation des individus qui ont suivi une formation autre que spécifique apparaît donc plus favorable sur le marché externe du travail, relativement à la formation spécifique ou à l'absence de formation, même si, compte tenu de la faiblesse des effectifs concernés, il faut rester prudent en termes d'extrapolation de ces constats. Pour autant, les formés « spécifiques » déclarent plus souvent que les autres que la formation suivie en 2010 les a aidés à retrouver un emploi (15 % contre 11 %).

5.2. La formation augmente-t-elle les savoirs et/ou révèle-t-elle les capacités des individus ?

Les jeunes (moins de 25 ans) sont particulièrement concernés par la mobilité externe en 2012, alors qu'ils avaient suivi une formation, en 2010, lorsqu'ils étaient salariés de l'entreprise (R4, rapport de cotes : 5,4), et ce d'autant plus que la formation était spécifique (R5, rapport de cotes : 6,2). On pourrait émettre l'hypothèse que, pour ces jeunes, ce n'est pas seulement l'accroissement des compétences ou leur adaptation à l'emploi, qui est l'objectif de la formation, mais surtout le fait qu'elle révèle des qualités non observables (talent, effort...), comme le suggérait Weiss (1995) : l'envoi en formation et le suivi de cette formation permettraient donc à l'entreprise d'observer les candidats nouvellement recrutés et de sélectionner les plus aptes et les plus volontaires à se former, les plus motivés et les plus performants en situation de formation. Ainsi, les jeunes pour lesquels la relation salariale a été rompue pourraient être ceux qui ont été laissés de côté par ce processus de sélection.

En revanche, cette interprétation ne peut être mobilisée pour expliquer que les salariés formés de plus de 50 ans (R4, rapport de cotes : 1,6)¹⁵ sont également plus concernés par le départ de l'entreprise. Pour eux, l'hypothèse formulée par Stankiewicz, puis reprise et développée par Hanchane et Stankiewicz (2004), paraît plus adaptée : l'entreprise « *peut être le financeur principal de ces formations destinées à d'autres firmes...* », si ce financement lui permet « *... de réduire le coût de sortie à sa charge* » (p. 38). La logique est que « *l'entreprise finance la formation générale de salariés dont elle envisage de se séparer. Cette pratique paradoxale (mais qui ne constitue pas un cas d'école) s'explique par la volonté de l'entreprise de préparer le salarié à l'épreuve anticipée de la mobilité externe. Pour faciliter cette dernière, l'entreprise pourra avoir intérêt à certifier la formation par un diplôme national. Le gain attendu en est une réduction du coût de sortie, mais aussi des effets positifs en termes de réputation (sans exclure les gains immédiats sur l'efficacité productive)* » (Stankiewicz, 1995, p. 1321)¹⁶.

Finalement, des usages différenciés de la formation par l'entreprise semblent se dévoiler, qui ne se limitent plus à l'acquisition des compétences et à la maîtrise des externalités de la formation, mais qui la transforment en un véritable outil de gestion des ressources humaines, opérant une sélection à l'entrée, mais aussi à la sortie de l'entreprise. Ces constats semblent confirmer l'hypothèse d'une transformation du rôle de la formation professionnelle continue dans les parcours de mobilité interne aux entreprises (Béret, Dupray, 1998).

15. Rappel : sont exclus de ces traitements les salariés qui sont à la retraite au moment de l'enquête.

16. Hanchane et Stankiewicz (2004) précisent cette logique, à partir d'un travail sur les données de l'enquête Céreq « Formation Continue 2000 » (FC2000), et définissent le projet théorique d'un marché organisationnel de la formation (MOF).

Conclusion

Ce travail d'exploitation statistique et économétrique a permis d'éclairer les logiques théoriques de financement et d'accès à la formation, de mobilité des individus à la suite du bénéfice d'une action de formation continue. La nature des formations suivies, notamment en distinguant les formations transférables des formations spécifiques, a pu être précisée grâce aux enquêtes CVTS/DIFES.

Les constats révèlent que les formations spécifiques, prédominantes et souvent de nature informelle, s'adressent à des publics particuliers.

L'article confirme que le suivi d'une formation tend à renforcer la relation salariale, a fortiori quand la formation est spécifique. Cependant, il souligne également que ce pouvoir de rétention est fortement dépendant des logiques qui associent financement de la formation, retour sur investissement, probabilité de mobilité. Mais ces liens doivent également être interprétés au regard de la nature même des formations concernées. Ainsi, à défaut de satisfaire des intérêts réciproques, la formation n'est pas mécaniquement gage de pérennité du contrat de travail.

Pour rejoindre Sigot et Véro, on peut penser que « *le maintien dans l'emploi ou le retour à l'emploi en cas de départ de l'entreprise ne relèvent pas de la seule politique de formation, mais d'un spectre plus large, qui englobe en outre la politique des ressources humaines et l'organisation du travail* » (2014, p. 4).

De toute évidence, la politique salariale de l'entreprise, et plus largement la politique de formation et de gestion des ressources humaines, est concernée, quand il s'agit de repérer les fondements de la mobilité externe, même s'il ne faut pas occulter les motivations individuelles.

Les usages de la formation sont alors interrogés à plusieurs titres et il n'existe pas une interprétation unique : prise en compte de l'information imparfaite (rôle de sélection de la formation) mais aussi, et de manière tout aussi primordiale, contexte dans lequel est vécue cette mobilité externe (coût de sortie, insatisfaction par rapport à l'emploi, non-réalisation des demandes de formation).

Surtout, le co-investissement, dans le cas de la formation spécifique, n'est guère avéré. Au contraire, la logique dominante serait plutôt le pilotage de la formation par et pour l'entreprise. Ce constat interroge !

Faut-il y voir un effet du système français qui, en instaurant une obligation de financement en matière de formation professionnelle des salariés, incite les entreprises à optimiser cette dépense, pour en faire un outil de développement des compétences, un instrument de repérage et de sélection du potentiel des salariés, un moyen de réduction des coûts de sortie de l'entreprise ?

L'évolution du système de financement de la formation professionnelle, *via* la réforme de mars 2014, va-t-elle changer les pratiques et logiques de mobilisation de la formation ? La question du financement du compte personnel de formation (CPF), dont l'objet est de promouvoir un droit à la formation attaché à l'individu et non plus au poste de travail ou au statut, est particulièrement sensible. Dans le cadre de la sécurisation des parcours des salariés dans et hors de l'entreprise, les formations éligibles ont été voulues certifiantes (donc « générales »). Le volume horaire nécessaire est alors bien supérieur au crédit annuel légal. Qui peut être incité à abonder au-delà des heures prévues dans le CPF ? Le risque de braconnage¹⁷ de la main-d'œuvre, au centre de la problématique beckerienne, se trouve ainsi de nouveau posé avec une acuité particulière !

■ Bibliographie

- Acemoglu D., Pischke J.S. (1999), "The structure of wages and investment in general training", *Journal of Political Economy*, 107(3), pp. 539-72.
- Amosse T., Perraudin C., Petit H. (2011), « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir quitté ou perdu un emploi ? », *Economie et Statistique* n° 450, pp. 79-105.
- Askenazy P., Berry J.-B. & Prunier-Poulmaire S. (2009), « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli È., Gautie J. (ed.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, collection du CEPREMAP, pp. 333-392
- Becker G. (1964), *Human Capital*, Columbia University Press.
- Beret P., Dupray A. (1998), « La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance », *Formation Emploi* n° 63, juillet-septembre, pp. 61-80.
- Blau D. M. (1991), "Search for nonwage job characteristics – a test of the reservation wage", *Journal of Labor Economics*, vol. 9:2, 4, pp. 186-205.
- Chang C., Wang Y. (1996), "Human capital investments under asymmetric information: the Pigovian conjecture revisited", *Journal of Labor Economics*, 14(3), pp. 505-19.
- Dupray A., Hanchane S. (2001), « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes », *Formation Emploi*, n° 73, Dossier « Génération 92 », pp. 53-73.
- Hanchane S. & Stankiewicz F. (2004), « Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne », *Formation Emploi*, n° 85, 2004, pp. 23-40.

17. soit le recrutement, par une autre entreprise, d'un salarié formé dans une entreprise.

- Hashimoto M. (1981), "Firm-Specific Human Capital as Shared Investment", *American Economic Review*, June, vol. 71, pp. 475-482.
- Lambert M., Marion I. (sous la coordination) (2014), « *Quand la Formation Continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés* », Céreq, 112 p.
- Lazear E. (1981), "Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions", *American Economic Review*, September, pp. 606-620.
- Le J., Devries V. (2015), « Un tiers des entreprises de 10 salariés ou plus n'utilisent pas leurs fonds dédiés à la formation », *DARES Analyses*, n°031, avril 9 p.
- Lemistre P. (2007), *Fonctionnement des marchés du travail*, Document de travail, LIRHE, Toulouse, 24 p.
- Lemistre P., Plassard J.-M. (2002), « Stratégie de mobilité et rendements de l'ancienneté en France », *Economie & Prévision* 2002/4, n° 155, pp. 45-60.
- Lippman S.A., McCall J.J. (1976), "The Economics of Job Search", *Economic Inquiry*, vol. 14, pp. 155-367.
- Mincer J. (1989), "*Job Training: Costs Returns and Wage Profiles*", NBER Working Paper, n° 3208.
- Oi W. (1962), "Labor as a quasi-fixed factor", *Journal of Political Economy*, pp. 538-546.
- Perez C. (2009), « Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ? », *Formation Emploi* n° 105, janvier-mars, pp. 5-19.
- Rouxel C. (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Synthèses Premières Informations, DARES*, n° 28.2, juillet.
- Sigot J.-C., Vero. J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref-Céreq* 318, janvier, 4 p.
- Stankiewicz F. (1995), « Choix de formation et critères d'efficacité du travail : adaptabilité et financement de la formation générale par l'entreprise », *Revue économique*, Vol. 46, n° 5, pp. 1311-1331.
- Urieta Y. (2011), « *40 ans de formation professionnelle : bilan et perspectives* », Avis du Conseil économique, social et environnemental, décembre.
- Stevens M. (1994), "A Theoretical Model of On-The-Job Training with Imperfect competition", *Oxford Economic Papers* 46, October, pp. 537-562.
- Weiss A. (1995), "Human Capital vs. Signaling Explanation of Wages", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, pp. 133-154.

Négociations

Conflit, décision et délibération

N°27 - Été 2017

Équité et expertise dans les négociations environnementales

Michel BOURBAN, *Justice climatique et négociations internationales* – Alain GRANDJEAN, « *Imaginer que les savants ou experts puissent prendre de "bonnes" décisions pour la collectivité est une naïveté dangereuse* » (Entretien) – Laurent FABIUS, « *Il n'y a pas d'accord si tout le monde n'est pas d'accord* » (Entretien)

Varia

Emmanuel VIVET, « *Dans un monde où le multilatéralisme fonctionne mal, l'Union européenne reste un exemple positif de délibération entre États et d'effectivité des décisions prises* » (Entretien)

Nouvelles approches de la décision collective : compromis, consensus, vote

Stéphanie NOVAK et Philippe URFALINO, *Nouvelles approches de la décision collective : une introduction* – Sandrine BAUME, *What place should compromises be given in democracy? A reflection on Hans Kelsen's contributions* – Stéphanie NOVAK, *La prise de décision peut-elle être informelle ?* – Eva KRICK, *The Myth of Effective Veto Power under the Rule of Consensus. Dynamics and Democratic Legitimacy of Collective Decision-Making by "Tacit Consent"* – Tanja PRITZLAFF-SCHEELE, *Between "apparent unanimity" and majority vote. A political micro-ethnography of committee decision-making* – Philippe URFALINO, *La nature du vote oral. Leçons d'une étude de cas*

Bonnes feuilles

Jeremy BENTHAM, *Essai de tactique politique*

Négociations est disponible en texte intégral sur www.cairn.info

Négociations. Une revue en langue française, dont l'ambition est d'instruire la question de la négociation dans la diversité de ses dimensions, en favorisant la confrontation interdisciplinaire et en faisant se rejoindre plusieurs traditions d'étude.

Site de la revue :

www.cairn.info/revue-negociations.htm

Directeurs de la publication : Aurélien COLSON, ESSEC-Irené et Christian THUDEROZ, INSA de Lyon, Centre Max Weber

Revue semestrielle

deboeck
SUPÉRIEUR