

Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer

La sécurisation des parcours des salariés est souvent mise en relation avec la politique de formation de l'entreprise. En réalité, un ensemble plus vaste de facteurs englobant la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail semble devoir être pris en compte.

Certaines configurations d'entreprise vont de pair avec un maintien dans l'entreprise plus durable et en cas de départ de l'entreprise, un maintien en emploi ou un retour à l'emploi mieux assuré.

formation continue
sécurisation des parcours
mobilité externe
ressources humaines
salariés entreprise
organisation du travail
stabilité de l'emploi

Jean-Claude **Sigot**
Josiane **Vero**
(Céreq)

La nécessité de concilier flexibilité et sécurité de l'emploi et des parcours fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus. Cependant, les formes que devrait prendre cette conciliation sont en débat. Une première conception situe la flexibilité à l'intérieur de l'entreprise et la sécurité à l'extérieur, en s'appuyant sur des politiques sociales convoquées de manière curative pendant les périodes de transition professionnelle. Une autre conception envisage des possibilités de sécurité active des salariés dans le travail. Au sein de cette stratégie, la formation tout au long de la vie y est présentée comme le levier essentiel. Pourtant, telle qu'elle a été mobilisée jusqu'à présent dans les entreprises, elle n'a eu que peu d'effets sur les parcours des salariés.

La sécurité des parcours professionnels peut-elle être envisagée du seul point de vue de la formation alors que la flexibilité transforme en profondeur le travail, ses modalités d'organisation, la gestion des ressources humaines ? Le Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié (DIFES2, voir encadré 1) interroge la diversité des arrangements entre organisation du travail, gestion des ressources humaines et politique de formation. En tenant compte de ces trois dimensions, l'effet des politiques d'entreprise sur la sécurité des parcours professionnels peut commencer à être appréhendé en considérant sur le court terme, d'une part le maintien en

entreprise et d'autre part, le maintien en emploi ou la reprise d'un emploi en cas de départ de l'entreprise.

Quatre profils d'entreprise lient organisation du travail, GRH et formation

Le recueil des données issues de l'enquête CVTS4 (cf. Encadré 2) a permis de dégager quatre configurations d'entreprises : configuration de « structure simple », « d'ajustement au poste », de « développement des compétences » et de « développement des capacités ».

La configuration de structure simple (43 % des entreprises et 15 % des salariés) se singularise par son absence de stratégie formelle autour des différentes dimensions que sont l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et la politique de formation. L'autonomie accordée aux salariés et le contenu cognitif du travail sont particulièrement faibles. Le travail en équipe, la rotation des tâches et la gestion de la qualité sont peu diffusés, mais les contraintes de travail sont aussi plus faibles qu'ailleurs. La gestion des ressources humaines et la politique de formation sont quasiment inexistantes : objectifs de performance, d'accroissement de compétences et de formation peu formalisés, faible évaluation des besoins de qualification ●●●

CVTS • Continuing Vocational Training Survey (Enquête formation professionnelle continue)

DIFES • Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié

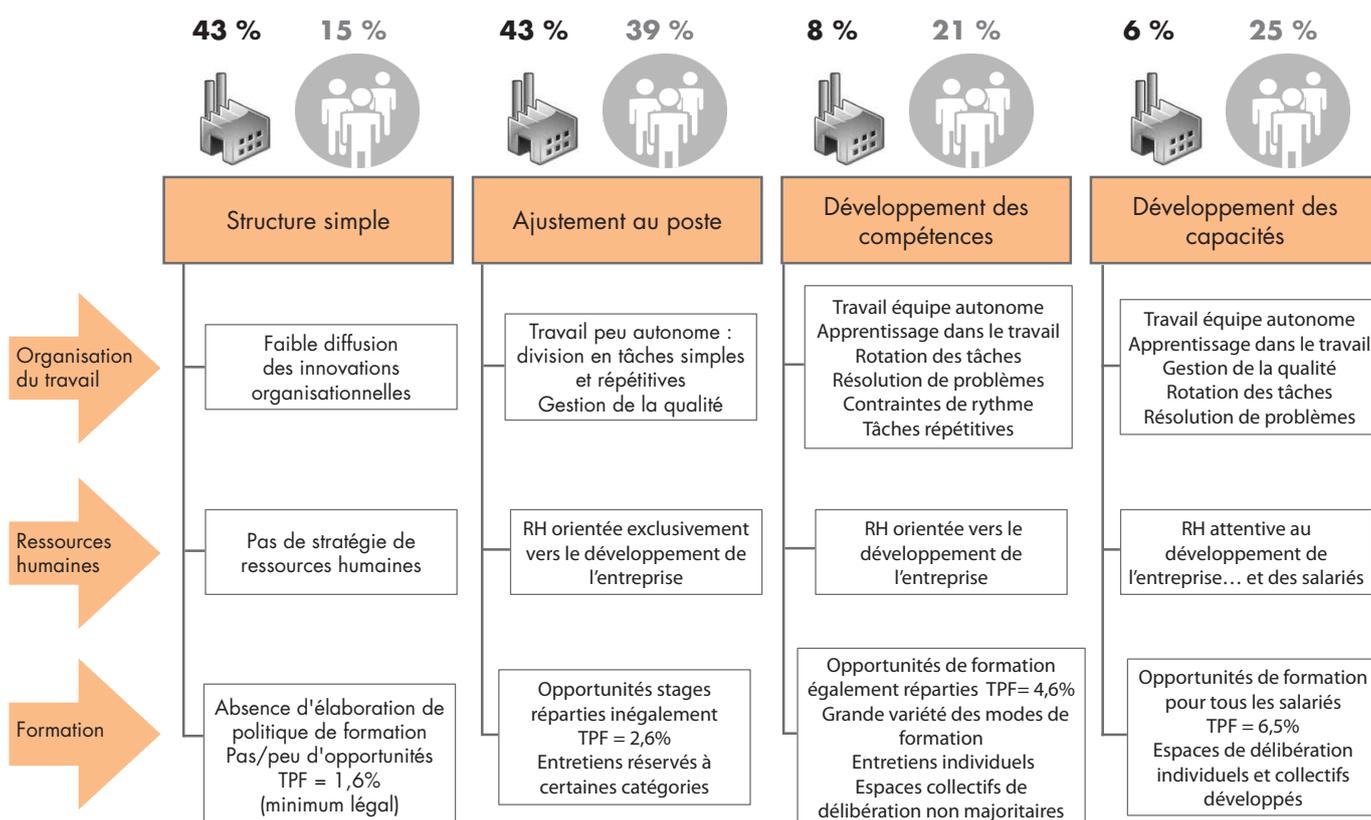
TPF • Taux de participation financière, soit le rapport entre les dépenses de formation déductibles et la masse salariale.

••• et absence de perspective indexée sur la formation continue. Ces entreprises sont majoritairement de petite taille et comptent une forte part d'ouvriers et d'employés, principalement dans les secteurs de la construction, du transport, de l'hébergement et de la restauration. Les recrutements s'opèrent ici plus souvent en contrats à durée limitée.

La configuration d'ajustement au poste de travail (43 % des entreprises et 39 % des salariés) se caractérise par peu d'innovations organisationnelles. Les salariés effectuent des tâches répétitives et sont astreints à des normes de qualité précises. Cette configuration présentant certains traits de l'entreprise « taylorienne » n'est pas moins soutenue par une gestion des ressources humaines attentive aux besoins de qualification, à la flexibilité, la polyvalence, la performance de l'entreprise mais aussi aux normes de qualité qu'elle cherche à développer au travers de la politique de formation. Elle consacre 2,6 % de sa masse salariale aux dépenses de formation, la moyenne étant à 3,7 %, dans une gouvernance laissant peu voix au chapitre aux salariés ou à leurs représentants. La formation vise à ajuster les qualifications des salariés aux exigences, éventuellement changeantes, du poste de travail. Cette configuration est particulièrement répandue parmi les entreprises de 50 à moins de 500 salariés et dans le secteur du commerce et des services. Les ouvriers et les contrats à durée déterminée y sont surreprésentés.

La configuration de développement des compétences (8 % des entreprises et 21 % des salariés) s'appuie fortement sur le travail en équipes autonomes, la gestion de la qualité, la rotation des tâches, des apprentissages dans le travail, des méthodes de résolution de problèmes imprévus. Elle s'apparente au modèle « d'autonomie contrôlée » qui associe simultanément contraintes de rythme et autonomie dans le travail. Celle-ci s'exerce ainsi dans le strict respect des objectifs de performance individuels et collectifs. Les pratiques de formation y sont plus développées que précédemment. Elles sont rendues nécessaires par l'autonomie attendue des salariés et la plus grande complexité des tâches. La dépense moyenne de formation s'élève à 4,6 % de la masse salariale, créant des opportunités nombreuses et diversifiées. La politique de formation repose sur une forte participation individuelle à des entretiens professionnels et sur une implication plus importante des représentants du personnel que dans les deux configurations précédentes, mais elle reste pilotée par un souci exclusif de développement de la flexibilité, de la polyvalence et de la performance de l'entreprise. Les recrutements se font plus souvent en contrats à durée indéterminée (CDI) et on y trouve des salariés à forte ancienneté, témoignant de leur plus grande stabilité. Cette configuration est très fréquente parmi les entreprises de plus de 50 salariés, le secteur des services (hors finance et assurance) ou dans une

Typologie de quatre profils d'entreprise articulant organisation du travail, gestion des ressources humaines et politique de formation



moins mesure celui de l'industrie. On y compte en moyenne une plus forte proportion de cadres et de professions intermédiaires.

La configuration de développement des capacités (6 % des entreprises et 25 % des salariés) offre une forte autonomie dans le travail, notamment dans la prise de décisions et la gestion des horaires. Comme dans la configuration précédente, les salariés sont confrontés à des situations d'apprentissage, de résolution de problèmes imprévus et de rotation de tâches, mais sont moins astreints aux normes de qualité et aux tâches répétitives. **Contrairement aux autres configurations**, les politiques de formation et de ressources humaines ne sont pas exclusivement guidées par un souci de performance de l'organisation. Elles sont, au contraire, attentives aux projets de mobilité horizontale ou promotionnelle des salariés, en s'appuyant sur un budget formation élevé (6,5 % de la masse salariale). En informant sur les mesures existantes, en organisant des espaces de délibération et d'expression des choix pour tous les salariés, en impliquant les représentants dans la définition de la politique de formation, en fournissant aux salariés les moyens de se saisir des opportunités de formation, elles encouragent et soutiennent les projets individuels de formation. Ainsi, ces organisations se caractérisent par une stratégie tournée à la fois vers le développement de l'entreprise et celui des salariés. Cette double orientation est propre à la configuration de développement des capacités, dans laquelle les entreprises peuvent être définies comme des organisations apprenantes qui, de plus, encouragent et soutiennent les projets de développement professionnel des salariés. Cette configuration se caractérise par une part de salariés en CDI et une proportion de cadres plus importantes que la moyenne des entreprises. Elle est surreprésentée dans les grandes entreprises, ainsi que dans l'industrie, les services financiers, les télécommunications.

La configuration d'ajustement au poste de travail offre une moindre stabilité de l'emploi

Quelle est la portée de ces configurations en matière de stabilité de l'emploi ? Les parcours des salariés sont analysés en comparant leur situation de départ commune en 2010, c'est-à-dire en emploi dans une entreprise de 10 salariés ou plus ayant répondu au volet « entreprise » de DIFES2, avec leur situation au premier trimestre 2012. Dans cette perspective, on modélise ici la probabilité de rester dans la même entreprise par rapport à celle de la quitter (graphique ci-contre).

À certaines caractéristiques individuelles égales, à taille d'entreprise et secteur équivalents, les configurations jouent significativement sur la probabilité de rester dans la même entreprise. Les salariés de la configuration « ajustement au

Encadré 1 • Les enquêtes

L'enquête CVTS4

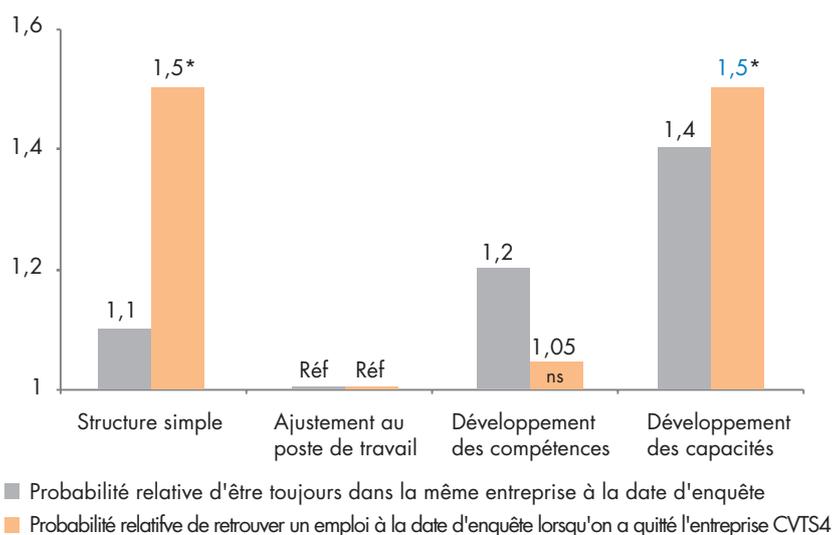
Il s'agit de la vague 2010 de l'enquête Continuing Vocational Training Survey, coordonnée par Eurostat. Elle est conduite en France par le Céreq, en collaboration avec la Dares et l'Insee auprès de 5 360 entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé et semi-public, hors agriculture, éducation et santé. Elle porte sur la formation continue pendant les heures de travail ou financée au moins en partie par l'entreprise pour son personnel.

Le dispositif DIFES2

Il est constitué d'un volet employeur et d'un volet salarié. Le volet employeur est une sélection de 1 813 entreprises répondantes à CVTS4. Le volet salarié regroupe un échantillon de 6 070 salariés présents dans ces 1 813 entreprises en 2010 (hors intérim) et suivis jusqu'au premier trimestre 2012, date de l'enquête.

poste de travail » ont moins de chances que les autres de demeurer dans la même structure. Si les formations d'adaptation au poste de travail sont appelées à les aider à se maintenir dans leur poste, les positions des salariés attachés aux emplois de type taylorien sont, toutes choses égales par ailleurs, plus fragiles et instables. La standardisation des tâches, l'ensemble des contraintes, règles et procédures qui limitent les possibilités d'action rendent les salariés plus facilement interchangeables pour un même emploi. À travers l'exercice d'un travail répétitif soumis à de fortes contraintes et de faibles marges de manœuvre, avec une gestion orientée exclusivement vers la performance de l'entreprise, la configuration d'ajustement au poste de travail propose un scénario qui n'est pas en mesure de faire de la formation un ●●●

Effet de la configuration sur le maintien dans l'entreprise et le retour à l'emploi en cas de mobilité externe



Lecture : les salariés sortant d'une entreprise de type "développement des capacités" ont 1,5 fois plus de chances d'être en emploi dans une nouvelle entreprise en 2012 en cas de mobilité externe que ceux de la configuration "ajustement au poste de travail"

Ces résultats sont issus de modèles Logit modélisant d'une part le maintien dans l'entreprise et d'autre part la reprise ou le maintien en emploi en cas de mobilité externe. Ils incluent l'âge, le diplôme, la catégorie socioprofessionnelle, le genre des salariés ainsi que le type de configuration, la taille, le secteur et l'appartenance à un groupe de l'entreprise d'origine. Les risques relatifs sont calculés en rapport à une valeur de référence égale à 1, correspondant à la configuration d'ajustement au poste de travail. *Intervalle de confiance à 90 % = [1,02 - 2,27]. ns : non significatif.

●●● élément actif du maintien dans l'entreprise. Elle offre ainsi une moindre stabilité de l'emploi, y compris par rapport aux configurations « en structure simple ». En revanche, un certain degré de polyvalence, d'autonomie, de prise d'initiative dans le travail serait cohérent avec une sécurité d'emploi plus importante assurée par le maintien dans l'entreprise.

Retrouver un nouvel emploi : deux visages de la mobilité externe

Se maintenir chez un employeur ou en retrouver un nouveau ne relève pas des mêmes mécanismes ni des mêmes exigences. Si la configuration de développement des compétences permet une meilleure stabilité dans l'entreprise que celle d'ajustement au poste de travail, elle ne semble pas plus sécuriser de manière préventive les mobilités sur le marché du travail externe, lorsque les salariés quittent l'entreprise. En revanche, les salariés des configurations en structure simple et capacitantes ont plus de chances de se retrouver sur un nouvel emploi lorsqu'ils quittent l'entreprise (graphique page 3).

Ces deux dernières configurations offrent ainsi un double visage. Avec un taux de mobilité externe de l'ordre de 30 %, les salariés des organisations en structure simple, essentiellement composés d'ouvriers et d'employés dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration et de la construction sont plus mobiles, mais ont aussi plus de chances de retrouver un emploi. Toutefois, six sur dix passent d'abord par une période de chômage. Par contraste, les salariés des organisations de développement des capacités ont un taux de mobilité externe presque deux fois plus faible. Mais, deux tiers des salariés mobiles retrouvent directement un emploi sans passer par la case chômage. Les entreprises « capacitantes » offrent des scénarios de flexibilité, laissant une place centrale au développement des personnes au travail et dérogeant ainsi à la logique unilatérale de performance de l'entreprise. Ce faisant, elles semblent permettre aussi aux salariés qui quittent l'entreprise de trouver plus facilement un autre emploi. Une politique facilitant l'accès à différentes opportunités de formation et de mobilités internes pour les salariés, des apprentissages dans le travail et un dialogue tant individuel que collectif, paraît être une

Encadré 2 • La typologie des configurations d'entreprise

La typologie se fonde sur une classification hiérarchique ascendante reposant sur les réponses des entreprises à l'enquête CVTS4 : 18 variables de politique de formation, 8 organisationnelles et 10 relatives à la gestion du personnel. La description des configurations est complétée par des variables du volet salariés de DIFES2 sur ces trois registres. Les politiques de formation sont appréhendées par les opportunités offertes (dépense, types, espérance de formation, inégalité d'accès selon la catégorie socioprofessionnelle, VAE, etc.) et les processus d'accès plus ou moins participatifs (information, entretiens professionnels, implication des représentants du personnel, etc.). Les variables organisationnelles concernent le travail en équipe, la rotation des tâches, la gestion de la qualité, l'autonomie dans le travail et son contenu cognitif. La GRH est approchée par des variables sur l'évaluation des besoins de qualification, la fixation d'objectifs individuels ou collectifs, les finalités attendues de la formation en termes de mobilité, flexibilité, performance, etc.

source de stabilité dans l'emploi et de sécurité d'employabilité. Vouloir articuler formation et parcours professionnels suppose aussi de penser la manière dont la formation s'articule au travail et au projet professionnel.

Ainsi, le maintien chez l'employeur et 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 de ressources humaines et l'organisation du travail. L'interdépendance entre ces trois dimensions est un point essentiel. Elle semble façonner le triangle, vertueux ou vicieux, selon le cas, à l'intérieur duquel se construisent les parcours professionnels.

Il y a là de premiers résultats éclairants sur la manière dont la politique d'entreprise, dans ses interactions entre organisation du travail, gestion des ressources humaines et politique de formation peut influencer le devenir à court terme des salariés. Mais les notions de stabilité dans l'entreprise, de maintien en emploi ou de retour à l'emploi ne sont ni interchangeable ni exclusives de la sécurisation des parcours. Penser l'articulation entre flexibilité et sécurité amène à poser une équation complexe qui interfère avec la question de la qualité du travail et de l'emploi dans une perspective à la fois synchronique et dynamique. Prendre en compte l'étendue des opportunités offertes en termes de travail devient, dans une perspective de sécurisation des parcours, une visée prioritaire que seuls des dispositifs d'enquêtes couplés employeur-salarié longitudaux seraient susceptibles d'éclairer. ■

Pour en savoir plus

Bonvin J.-M., Vielle P. (2009), « Une flexibilité au service des capacités des citoyens européens », *La Revue de l'IREC*, n° 63, p. 17-33.

Lambert M., Marion I. (coord.) (2014), *Quand la Formation Continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, Céreq, à paraître.

Verd J.-M., Vero J. (2011), « Pourquoi la flexibilité mérite-t-elle qu'on en débâte à partir de l'approche par les capacités ? », *Formation Emploi*, n° 113, p. 5-14.

Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 233 p.

Lambert M., Vero J., Zimmermann B. (2012), « Vocational training and professional development: a capability perspective », *International Journal of Training and Development*, Volume 16, No. 3, p. 164-182, septembre.

Bref n° 318 ● janvier 2014

Bulletin de recherche
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

Alberto Lopez

Secrétariat de rédaction et mise en page

Christian Campo

**Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02
T 04 91 13 28 28

www.cereq.fr

Commission paritaire
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal janvier 2013.

Imprimé au Céreq

Publication gratuite

ISSN 2116-6110

Céreq



Ministère du Travail
de l'Emploi, de la Formation
Professionnelle et du Dialogue social