

## Accès à la formation continue des publics sous-représentés : étude allemande sur des entreprises atypiques

Par Annika Ribordy

Il est bien connu que les personnes qui entrent en formation sont le plus souvent des personnes possédant déjà de bonnes qualifications. Philip Wotschack et Heike Solga (2014), chercheurs berlinois, ont observé des entreprises « atypiques » dans lesquelles la participation à la formation continue était élevée parmi les groupes sous-représentés en formation (c'est-à-dire employés peu qualifié-e-s ou employées ayant des enfants à charge) afin de comprendre les conditions et les mécanismes contribuant à ce que ces groupes aient eux-aussi accès à la formation.

Dans le cadre de cette recherche qualitative, les auteurs se basent sur la théorie des coûts de transaction de Williamson (1998), l'un des grands auteurs du management. L'idée est que les acteurs agissent selon une rationalité limitée tout en se comportant de manière opportuniste. Cette théorie postule que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation. Il s'agit donc de trouver une solution, notamment pour stabiliser la transaction, diminuer les risques liés à la perte d'investissement en formation (en cas de départ de l'employé par exemple). Les chercheurs avancent que :

- a) Plus il est difficile et coûteux d'engager du personnel qualifié sur le marché externe du travail, plus les coûts liés à la formation et à la qualification de son propre personnel diminuent.
- b) La barrière des coûts d'investissement en formation peut être surmontée par un soutien étatique grâce à des programmes d'aide notamment.
- c) Des arrangements institutionnels (règlements ou accords formels, mais aussi non formels) représentent des outils essentiels au problème des coûts de transaction. Ceux-ci réduisent les incertitudes d'action entre employeur et employé, du fait que les actions de chaque partie sont cadrées.

La méthode inductive de cette enquête a permis de générer des observations faites sur 4 entreprises qui sont respectivement dans les domaines de la santé (clinique), de l'exploitation portuaire, de la chimie et de l'automobile.

De ces observations, il en ressort 9 critères d'influence qui participent au contexte favorable de participation des publics sous-représentés à la formation continue en entreprise :

- 1) **Problèmes liés au marché de l'emploi** : les 4 entreprises sont confrontées à un besoin urgent et menaçant de personnel qualifié qui est non pas lié au développement démographique, mais à des constellations spécifiques telles que par exemple le marché de l'emploi régional (concurrence régionale élevée), des manquements antécédents sur la politique de recrutement de l'entreprise, etc.
- 2) **Des structures formatrices** : les 4 entreprises sont actives dans la formation continue et disposent d'infrastructures, de personnel et de l'expérience nécessaire. La disponibilité du personnel expérimenté pour donner des cours à l'interne de l'entreprise permet de diminuer les risques que les formations ne correspondent ni aux attentes de l'entreprise, ni à la qualité des mesures de formation. En effet, les entreprises étudiées disposent de leur propre lieu de formation, qui se trouve à proximité de la zone de production, et elles ont recours à leurs propres spécialistes aussi bien qu'à des formations formelles et informelles (training on the job, c'est-à-dire formation sur le tas).
- 3) **Des accords/conventions d'entreprise** : à l'inverse de la majorité des entreprises allemandes, les entreprises étudiées disposent d'une variété de conventions et de règlements en lien avec les pratiques de formation continue. Leur point commun réside dans la définition des droits et obligations des parties, dont l'obligation de l'employeur qui s'engage à soutenir la formation continue de ses employés.
- 4) **Une étroite coopération des normes de travail** : une coopération étroite et confiante entre les acteurs représentant des travailleurs-euses (syndicats, direction de groupes ou l'agence fédérale de l'emploi) est un avantage pour la formation continue des groupes sous-représentés.
- 5) **Des liens durables** : dans les 4 cas étudiés, il existe des accords et des normes qui soutiennent une coopération durable entre entreprise et employés, ainsi que des investissements à long terme dans la formation continue. Des exemples en sont la sécurité de l'emploi, la promotion de l'évolution de carrière au sein de l'entreprise et des règlements sur la transition de l'âge de la retraite. Des licenciements collectifs n'ont pas eu lieu, même lors des phases économiques critiques : l'exploitation portuaire a par exemple volontairement renoncé à renvoyer du personnel lors de la crise de 2008/2009 afin de disposer de personnel suffisant dans les temps suivant la crise.
- 6) **Des normes de solidarité** : des indices de normes de communauté et de solidarité sont visibles. Les acteurs opérationnels se perçoivent comme une partie d'un contexte coopératif commun (souvent comparé à une famille). La culture d'entreprise, par exemple dans le cas de la chimie, relève d'une cohésion solidaire

entre la direction et les employés. Cela ne va pas sans lien avec la situation isolée de l'entreprise chimique étudiée et des offres réduites sur le marché de l'emploi.

- 7) **Un « contre-pouvoir »** : les entreprises étudiées sont caractérisées par un équilibre relatif dans les relations de pouvoir, ceci à cause d'une forte présence des groupes de défense (syndicats ou membres opérationnels), ou grâce à une interdépendance forte liée à la faible flexibilité du marché de l'emploi.
- 8) **Des règlements interentreprises** : la pensée commerciale usuelle reste le plus souvent aveugle aux avantages de l'investissement à long terme en formation continue, spécialement pour les employés dont on attribue un faible taux de retour sur investissement en formation (notamment pour les groupes sous-représentés). Les règlements interentreprises jouent ici un rôle important pour dépasser cette perspective limitée : dans les 4 entreprises, des dispositions législatives ou contractuelles en lien avec la formation continue existent. Dans le cas de l'exploitation portuaire, les négociations collectives et l'entreprise s'engagent dans des conventions collectives à développer des instruments de politiques sociales adaptés à la gestion des âges. Mais il existe également des règles informelles comme par exemple l'interdiction de débaucher du personnel entre entreprises concurrentes.
- 9) **Des programmes de soutien étatique** : les possibilités d'aide de l'Etat permettent de réduire les coûts de la formation continue des personnes peu qualifiées. Dans l'échantillon des 4 entreprises, seul le cas de l'exploitation portuaire a utilisé un plan d'aide de l'agence fédérale de l'emploi lors de la crise de 2008/2009 pour requalifier de manière intensive son personnel peu qualifié (durée de l'action de formation : 18 mois, avec une alternance de respectivement 4 semaines de formation continue, puis 4 semaines de travail).

En conclusion, il apparaît que ces 9 indicateurs, en lien avec la théorie des coûts de transaction, ne sont pas indépendants les uns des autres, ce qui relève d'une enquête supplémentaire qui doit être faite. En outre, les entreprises analysées sont caractérisées par un haut niveau « d'encastrement social » qui diminue les problèmes liés aux coûts de transaction. Cet *encastrement social* relève d'un arrangement où l'action entre les acteurs économiques (employeur et employé) n'est pas anonyme afin de réduire l'incertitude et les possibilités de choix des acteurs (et par la même occasion, les risques des comportements opportunistes).

Cet encastrement est également *structurel*, c'est-à-dire qu'il considère l'importance du réseau existant et des relations, qui par l'échange d'information et d'expérience, aident les acteurs à surmonter les problèmes de confiance ou d'information. Les entreprises étudiées présentent également les caractéristiques d'un encastrement *temporel*, c'est-à-dire qu'une relation de coopération est installée depuis longtemps entre les acteurs, ce qui est propice à la confiance réciproque. Enfin, des *relations de pouvoir* permettant de limiter les alternatives d'action lors de situations d'incertitude existent également dans les 4 entreprises : dans la mesure où il existe une forte dépendance réciproque et donc, une sorte de « pouvoir-équilibre » entre les parties, les comportements opportunistes sont limités des deux côtés.

La FSEA salue ce type d'enquête pour comprendre ce qui fonctionne dans l'entrée en formation des publics sous-représentés en formation continue. C'est dans cette optique et celui du Programme national contre la pauvreté qu'une étude est actuellement menée en Suisse sur les entreprises qui encouragent leurs employés à suivre une formation de rattrapage.

**Référence de l'article :**

Wotschack, P. & Solga, H. (2014). *Betriebliche Weiterbildung für benachteiligte Gruppen. Förderliche Bedingungskonstellationen aus institutionentheoretischer Sicht*. In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 24, H. 3, S. 367-395.