

Le travail au cœur des apprentissages en entreprise

Pour une majorité d'employeurs, les compétences des salariés s'acquièrent moins par des formations organisées que par l'exercice du travail. Le dispositif Defis permet de montrer que les salariés inscrits dans les dynamiques de travail les plus porteuses d'apprentissages informels sont également ceux qui accèdent le plus à la formation organisée. Ce constat est particulièrement marqué pour les salariés occupant les emplois les moins qualifiés.

Le développement des compétences dans l'entreprise est généralement apprécié à l'aune des formations suivies par les salariés. Planifiées, intentionnelles, ces dernières sont facilement repérables donc quantifiables et par conséquent abondamment documentées dans les travaux fondés sur l'exploitation des enquêtes statistiques sur la formation continue. Les résultats qui en sont issus rendent compte de nombreuses inégalités qui confirment l'adage maintes fois vérifié : la formation va à la formation. Cependant, celle-ci n'est pas la seule source de développement des compétences. Seuls 15% des employeurs la désignent comme principal mode d'acquisition des compétences en cours d'emploi. Ils sont majoritaires à déclarer que c'est avant tout dans l'exercice du travail, de façon informelle, que les savoirs et savoir-faire se développent.

Disséminés, souvent invisibles, parfois inconscients, les apprentissages informels échappent à toute mesure. On sait qu'ils existent mais on ne peut les compter. Cependant, les facteurs qui les favorisent ont pu être identifiés. Sociologues, ergonomes, didacticiens ou encore psychologues ont fait émerger de leurs travaux qualitatifs les dimensions du travail qui leur sont favorables*. Celles-ci peuvent être appréhendées quantitativement. Que dire alors de la répartition des salariés au regard de ces dimensions qui tiennent d'une part au contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et d'autre part à l'activité de travail qu'ils exercent ? Pensé pour étudier toutes les formes d'apprentissage, le dispositif Defis permet cette investigation (voir encadré 1 page 2).

La « dynamique de travail », nouvel outil d'analyse

Les nombreux travaux fondés sur des approches qualitatives des apprentissages sont aujourd'hui suffisamment probants pour en extraire les facteurs favorisant les apprentissages informels au travail*. Ces facteurs relèvent, d'une part, du contexte organisationnel et managérial de l'entreprise et, d'autre part, de l'activité de travail du salarié. Leur conjugaison permet la construction d'un nouvel outil d'analyse : la « dynamique de travail », plus ou moins porteuse d'apprentissages informels.

Conçu pour « coupler » les données recueillies auprès des employeurs d'un côté, et des salariés, de l'autre, le dispositif Defis ouvre de nouvelles perspectives d'analyse. Il permet d'appréhender les dynamiques de travail individuelles par le croisement des données sur le contexte organisationnel, décrit par les employeurs, et sur l'activité de travail, décrite par les salariés. Seules sont prises en compte dans notre approche les dimensions susceptibles de favoriser les apprentissages informels : six relèvent du contexte organisationnel et managérial, trois de l'activité de travail (elles sont détaillées dans l'encadré 2 page 2). Chaque dimension, qu'elle qualifie le contexte ou l'activité, est saisie par une batterie de variables*. Les analyses de données réalisées ont permis de répartir les salariés selon trois types de contexte organisationnel et quatre types d'activité de travail. Chaque salarié peut donc être caractérisé à la fois selon le contexte dans lequel il évolue, plus ou moins favorable aux apprentissages informels, et l'activité ●●●

Christine FOURNIER

Marion LAMBERT

Isabelle

MARION-VERNOUX

(Céreq)

ENTREPRISE
APPRENTISSAGES
INFORMELS
ACTIVITÉ DE TRAVAIL
FORMATION
CONTINUE

* Pour une approche plus complète (bibliographie détaillée des travaux, liste des variables, méthodologie de l'analyse de données), se reporter au supplément numérique, disponible sur www.cereq.fr

Defis

1 Le dispositif Defis

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) met en relation les actions de formation suivies par les salariés et les parcours professionnels. Le dispositif prévoit une enquête en deux temps :

- le volet entreprises : 4 500 entreprises représentatives du secteur privé (hors agriculture) à partir de 10 salariés ont été interrogées en 2015. Des entreprises de 3 à 9 salariés de certains secteurs sont intégrées à l'échantillon. Dans l'étude présentée ici, le champ des entreprises est restreint à celles de 10 salariés et plus. Ce volet vise à recueillir des informations détaillées sur le contexte dans lequel les salariés se forment (ou non).

- le volet salariés : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes au premier volet est interrogé sur une durée de 5 ans (de 2015 à 2019).

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.

de travail qu'il exerce, plus ou moins propice aux apprentissages informels.

Au cœur de la dynamique la plus porteuse d'apprentissages informels

La conjugaison des trois types de contexte organisationnel et des quatre types d'activité de travail conduit au dessin d'un échiquier composé de douze cases, dans lesquelles viennent se loger des dynamiques de travail, plus ou moins porteuses d'apprentissages informels (cf. tableau 4).

La dispersion des salariés sur l'échiquier indique que contexte organisationnel et activité de travail ne vont pas toujours de pair. Cependant, la classification réalisée range une large majorité des salariés dans une dynamique présentant au moins deux dimensions favorables aux apprentissages informels parmi les neuf retenues (cf. encadré 2). Seuls 8 % apparaissent dans une dynamique excluant toute dimension favorable.

39 % des salariés évoluent dans les contextes d'entreprise les plus favorables, au regard des six dimensions organisationnelles pointées comme propices aux apprentissages informels. Ces contextes privilégient l'implication des salariés dans la prise de décision, dans le contrôle de leur activité et la façon d'atteindre les objectifs fixés. En misant sur une stratégie qui accorde de l'importance à la notoriété ou à la marque, les entreprises dans lesquelles travaillent ces salariés favorisent le sentiment d'appartenance à un collectif

marqué par une forte identité. Si la performance individuelle est recherchée, elle est avant tout mise au service d'un projet collectif de production selon des modes d'organisation choisis. L'entraide entre salariés y est particulièrement développée. Confrontées fréquemment à des changements de techniques, de procédés ou dans les relations avec leurs clients ou leurs partenaires, ces entreprises attachent beaucoup d'importance à la nouveauté et au-delà à l'innovation. Elles ont mis en œuvre une capacité à mutualiser des connaissances en formalisant des modes opératoires et des procédures à un niveau collectif. Ces entreprises sont celles qui mettent le plus en avant la valeur formatrice du travail en désignant, par exemple, des tuteurs parmi les salariés de l'entreprise de façon formelle, ou en organisant de nombreuses VAE. Par ailleurs, en favorisant les liens interpersonnels et les échanges, ces organisations permettent aux salariés de mieux connaître leurs activités respectives, de créer des liens entre les différents postes de travail – en un mot d'élargir l'éventail des apprentissages possibles. Ce type d'organisation de travail repose sur la mise en place d'équipes ou de groupes de travail semi-autonomes. L'entreprise y trouve d'ailleurs avantage grâce à une flexibilité interne accrue, du fait de l'élargissement des tâches et de la capacité des salariés à se remplacer mutuellement.

En conjuguant ce type de contexte organisationnel avec le type d'activité de travail supposé le plus propice aux apprentissages informels, on ne compte plus dans la dynamique la plus porteuse ainsi tracée que 9 % des salariés (caractéristiques précisées dans le supplément numérique). Les salariés qui relèvent de cette dynamique confirment, dans leurs réponses à l'enquête, bénéficier d'une forte autonomie. Ils décrivent une activité de travail qui permet la prise de responsabilités, notamment parce qu'ils peuvent modifier leurs objectifs, les moyens de les atteindre et s'autoévaluer ensuite. Les perspectives d'apprentissage sont également favorisées par des activités de travail impliquant la réalisation de tâches variées, ou la résolution de problèmes imprévus. Leur travail est aussi un lieu d'échanges et de confrontation des savoir-faire et des pratiques professionnelles. Travailler en équipe, être en contact avec des fournisseurs ou des clients, se rendre à des salons, des conférences, participer à des réunions font partie des opportunités offertes pour favoriser les relations interpersonnelles. En outre, ces salariés déclarent plus fréquemment qu'un collègue leur a appris à ef-

2 Les dimensions de la dynamique de travail favorables aux apprentissages informels

Six dimensions relèvent du contexte organisationnel et managérial : le décloisonnement du travail, le dialogue et le partage de l'information, la réflexion sur la pratique, le développement de la capacité à transmettre et à expliquer sa compétence, l'engagement individuel favorisé par des pratiques de management valorisant le collectif, les perspectives d'évolution et de mobilité.

Trois dimensions relèvent de l'activité du salarié : les échanges et confrontation des savoir-faire dans le travail, l'activation des processus cognitifs, l'autonomie.

fectuer leur travail, ou avoir eux-mêmes appris à des collègues à faire le leur.

Deux autres résultats consolident la définition de la dynamique la plus porteuse d'apprentissages informels : 91 % des salariés qui s'y trouvent déclarent que leur « *travail implique d'apprendre des choses nouvelles* » (contre 52% dans la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels) et 64% qu'ils ont « *acquis de nouvelles compétences dans l'année précédant l'interrogation* » (contre 35%). Une question reste en suspens : qu'en est-il de l'accès à la formation organisée selon les dynamiques de travail ? Cumul ou substitution des différentes façons d'apprendre ?

Les salariés relevant des dynamiques les plus porteuses d'apprentissages informels sont ceux qui accèdent le plus à la formation organisée

Les salariés qui bénéficient de la dynamique la plus porteuse affichent le taux d'accès à la formation organisée le plus élevé (65%), alors que ceux qui pâ-

3 Les différentes façons d'apprendre

La **formation organisée** appelle deux conditions : l'intention (l'objectif est d'apprendre) et la planification (le temps de la formation est défini). Elle regroupe les stages, conférences, séminaires, autoformations, formations en situation de travail (FEST) et rotations sur les postes de travail. Les FEST sont des formations organisées sur le lieu de travail avec l'utilisation d'outils de travail habituels de la personne. Les rotations sur les postes de travail sont des formations organisées sur le mode des échanges, de détachements, de mises en doublon ou de visites d'études.

L'**apprentissage informel** se définit « *ex negativo* ». Il n'est ni organisé, ni structuré (en termes d'objectifs de temps ou de ressources). L'apprentissage informel présente le plus souvent un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant.

tissent de la dynamique la moins porteuse affichent le taux d'accès le plus faible (18%) (cf. tableau 5 page suivante). De surcroît, cet ordre est vérifié quelle que soit la modalité de la formation : l'accès aux formations en situation de travail ou par rotation des tâches reflète les mêmes inégalités, même si elles sont un peu moins prononcées que dans le cas des stages. Les salariés relevant de la dynamique la plus porteuse accèdent pour 56% aux stages et pour

4 Répartition des salariés sur l'échiquier des dynamiques de travail (en %) : contexte organisationnel et activité de travail ne vont pas toujours de pair

Activités de travail du salarié	Propices aux apprentissages informels	Moyennement propices aux apprentissages informels	Moyennement propices aux apprentissages informels	Non propices aux apprentissages informels	Répartition des salariés selon le contexte de l'entreprise
	Elles facilitent 3 dimensions 1. Les processus cognitifs 2. Les échanges 3. L'autonomie	Elles facilitent 2 dimensions sur 3 1. Les processus cognitifs 2. Les échanges	Elles facilitent 2 dimensions sur 3 1. Les processus cognitifs 2. L'autonomie	Elles ne facilitent aucune des 3 dimensions	
Contextes organisationnels de l'entreprise					
Favorables aux apprentissages informels Ils facilitent 6 dimensions : 1. Le dialogue et le partage de l'information 2. La transmission des compétences 3. Les perspectives d'évolution 4. Le décloisonnement du travail 5. La réflexion sur la pratique 6. La valorisation du collectif	9*	11	12	7	▶ 39 %
Moyennement favorables aux apprentissages informels Ils facilitent 3 dimensions sur 6: 1. Le dialogue et le partage de l'information 2. La transmission des compétences 3. Les perspectives d'évolution	6	11	11	17	▶ 45 %
Non favorables aux apprentissages informels Ils ne facilitent aucune des 6 dimensions	2	2	4	8	▶ 16 %
Répartition des salariés selon leur activité de travail	▼ 17 %	▼ 24 %	▼ 27 %	▼ 32 %	

Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015. Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

*9 % des salariés sont à la fois dans le contexte le plus favorable et l'activité la plus propice (c'est-à-dire dans la dynamique la plus porteuse d'apprentissages informels).

Contextes organisationnels de l'entreprise	Activités de travail des salariés	Propices aux apprentissages informels	Moyennement propices avec échanges entre salariés	Moyennement propices avec autonomie des salariés	Non propices aux apprentissages informels	Ensemble des salariés
Favorables aux apprentissages informels		65	50	52	22	49
Moyennement favorables aux apprentissages informels		49	49	48	25	40
Non favorables aux apprentissages informels		46	34	33	18	27
Ensemble des salariés		27	48	47	23	41

Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015. Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus.

Taux d'accès à la formation organisée : part de salariés ayant réalisé au moins une formation organisée dans l'année précédant l'interrogation.

22% aux FEST/rotation des tâches, soit les taux les plus élevés. Les taux pour les salariés relevant de la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels sont respectivement de 14 % et 5 %, soit les taux les plus bas.

Les apprentissages informels sont donc loin de se substituer aux formations formalisées, quelle que soit leur modalité. Au contraire, les différentes façons d'apprendre tendent plutôt à se cumuler. Encore et toujours, les apprentissages, sous toutes leurs formes, n'iraient-ils qu'aux plus qualifiés ?

Les dynamiques les plus porteuses sont particulièrement avantageuses pour les salariés occupant les postes les moins qualifiés

Les salariés occupant des emplois non qualifiés sont régulièrement pointés, au vu des indicateurs statistiques, comme les plus éloignés de la formation organisée. C'est vrai quel que soit le mode de formation : le recours aux FEST ou aux formations par rotation sur postes ne compense pas un moindre accès aux cours et stages. Souvent présentés comme un palliatif face à la rareté des formations organisées, les apprentissages informels concerneraient-ils davantage les salariés occupant les postes les moins qualifiés ?

Ces derniers sont surreprésentés dans les dynamiques les moins porteuses d'apprentissages informels mais ne sont pas absents des autres : 5 % d'entre eux relèvent de la dynamique la plus porteuse (9 % de l'ensemble des salariés). Dans ce cas, ils sont bien mieux lotis au regard de la formation organisée. Ils voient leurs chances d'accès à la formation organisée multipliées par huit, toutes choses égales par ailleurs*, comparés à leurs homologues relevant de la dynamique de travail la moins porteuse d'apprentissages informels. Leur

taux d'accès à la formation organisée (68%) est équivalent à celui des salariés occupant les emplois les plus qualifiés et ressortant, comme eux, de la dynamique la plus porteuse. Pour les cadres, le différentiel est bien moindre avec des chances d'accès multipliées par deux dans la dynamique la plus porteuse.

À l'heure où la responsabilité individuelle est plus que jamais mise en avant en matière de formation, ces constats viennent soutenir l'idée que le travail, saisi à travers sa dynamique, détermine pour une large part l'accès des salariés à toutes les formes d'apprentissage. En témoignent, particulièrement, les salariés occupant des emplois non qualifiés. Cette approche des dynamiques de travail porteuses d'apprentissages désigne ainsi des leviers à actionner au sein des entreprises afin que tous, y compris et peut-être surtout les moins qualifiés, puissent trouver les moyens d'élargir leurs compétences et peut-être d'évoluer professionnellement.

Pour en savoir plus

« Rôle de la formation et des apprentissages au travail sur les changements de poste dans l'entreprise », M. Lambert et I. Marion-Vernoux, *Les transitions professionnelles tout au long de la vie, XXIIIe journées du longitudinal*, Céreq Echanges n°1, 2016.

Quand la formation continue, M. Lambert, I. Marion-Vernoux (coord.), Céreq, 2014.

Apprendre au travail, E. Bourgeois et M. Durand (dir.), PUF, 2012.

« Les apprentissages informels dans la formation pour adultes », D. Cristol et A. Muller, *Savoirs*, 2013/2 n° 32, 2013.

La professionnalisation - Acquérir et transmettre des compétences, P. Conjart et B. Devin, Editions ANACT, 2006.

* Ces résultats sont issus d'une régression logistique qui a intégré la taille de l'entreprise, le secteur, l'âge, le sexe, la CSP, le niveau de diplôme, le type de contrat de travail et l'ancienneté.