

**Les salariés des
grandes entreprises
face à
l'individualisation
de la formation**

Cet article interroge la formation professionnelle dans les grandes entreprises. Initialement présentée comme un bien collectif, elle se mue en un droit individuel avec la loi de 2004. L'accès à la formation, s'il dépend des objectifs des entreprises, s'apparente à une « entreprise de conviction » des salariés auprès de leur hiérarchie. Ils doivent défendre un projet de formation qui réponde aux attentes des directions, démontrer une bonne connaissance des moyens à disposition, ainsi qu'une capacité à valoriser leurs compétences, tout en anticipant les possibilités de changements de position. Tout laisse entrevoir le caractère inégalitaire d'une telle conception. Les salariés les plus armés pour emporter l'adhésion sont ceux dont le profil se rapproche du modèle attendu par les responsables. Ceux qui ne correspondent pas à ce profil ont peu de chances de suivre des formations. Face à cette individualisation du rapport à la formation, les organisations syndicales ajustent avec difficulté leur action de défense des intérêts collectifs.

Depuis la loi du 16 juillet 1971 « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente », l'entreprise est devenue le lieu privilégié autorisant l'accès des salariés à la formation. Cette légitimation des lieux de production a consacré la place centrale du salarié par rapport au citoyen¹. Elle a aussi accru la sélection opérée entre catégories d'actifs sur le marché du travail, puisque les dispositifs institués² ne garantissent aucunement l'accès à la formation³ ; celle-ci étant définie par un co-investissement des salariés et des entreprises⁴. A ce principe s'est récemment ajoutée la responsabilité individuelle des salariés à l'égard de la formation⁵, faisant passer celle-ci d'un bien à vocation universelle à un bien individuel⁶. Cette situation atteste-t-elle d'une subs-

titution de la régulation collective des relations salariales par la régulation individuelle, comme le pensait déjà Robert Castel il y a une quinzaine d'années⁷ ? Dans quelle mesure, la formation participe-t-elle à ce mouvement en faisant du salarié, le principal responsable de son « employabilité », et par voie de conséquence des difficultés qu'il rencontrerait pour accéder à l'emploi ou pour s'y maintenir ? Les actifs doivent-ils se résoudre à endosser durablement le rôle d'« entrepreneurs de leur propre carrière »⁸ en usant de la formation comme moyen de se protéger de l'incertitude du salariat ?

Cet article répond à un certain nombre de ces questions en examinant la politique de formation conduite par deux grandes entreprises du secteur aéronautique⁹. Son angle d'approche rompt avec les recherches sur la formation depuis plusieurs années consistant à explorer les liens entre innovations organisationnelles, mutations technologiques et formation¹⁰, à établir des typologies des pratiques de formation pour évaluer l'impact de la réforme de la formation professionnelle de 2004¹¹ ou à décrire d'un point de vue statistique les pratiques de

¹ Les dernières réformes de la formation confirment cette orientation : loi du 4 mai 2004 relative à la « formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social », loi du 24 novembre 2009 relative à « l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie ».

² Parmi lesquels le congé individuel de formation (CIF), le plan de formation, et plus récemment le droit individuel à la formation (DIF).

³ En matière de formation, les entreprises ont une obligation de moyens sans obligation de résultats.

⁴ Lois de 1993 dite loi quinquennale, de 2002 dite de modernisation sociale, de 2004 relative à la « formation professionnelle tout au long de la vie ».

⁵ Berton Fabienne, Correia Mario, Lespessailles Corinne, Mallebouis Madeleine (dir.), *Initiative individuelle et formation*, Paris, L'Harmattan, 2004.

⁶ Caillaud Pascal, « Le droit de la formation professionnelle continue : évolutions historiques et perspectives d'avenir », in Maggi-Germain Nicole, Pelage Agnès (dir.), *Les évolutions de la formation professionnelle : regards croisés*, Paris, La documentation Française, 2003, pp. 23-36 ; Maggi-Germain Nicole, « La formation professionnelle continue entre individualisation et personnalisation des droits des salariés », *Droit social*, 2005, n°5.

⁷ Castel Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.

⁸ Mauger Gérard, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, 2001, pp. 5-14.

⁹ Un motoriste aéronautique et spatial (8 580 salariés en 2005), entreprise A dans la suite de l'article, et un constructeur aéronautique européen (17 639 salariés la même année), entreprise B.

¹⁰ Zamora Philippe, « Changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles », *Revue économique*, vol. 57, n°6, 2006, pp. 1235-1257.

¹¹ Alleki Nora, Géry Catherine de, « Scénarios des pratiques de formation post-réforme de mai 2004 », *Formation Emploi*, n°102, 2008, pp. 55-69.

formation des salariés et des employeurs¹. Il relève plutôt d'une tradition sociologique qui considère une classe de phénomènes comme résultant des actions accomplies par les différents protagonistes qui interagissent dans des situations déterminées. Ainsi, des entretiens ont été effectués auprès de plusieurs responsables de formation (10), de plusieurs salariés ayant ou non suivi des actions de formation (25) et des représentants des salariés dans les comités d'entreprise (10). Les bilans de formation ont aussi été analysés sur la période 1996-2008².

Les résultats présentés démontrent que les modalités d'accès à la formation sont actuellement modifiées par certains dispositifs qui tendent à remplacer les politiques d'ensemble destinées à adapter les salariés aux changements par un mode de gestion de la main-d'œuvre centré sur l'évaluation des compétences. L'entretien annuel d'évaluation, sur lequel a porté une partie des investigations, illustre particulièrement cette évolution dans la mesure où ce dispositif – devenu un préalable à l'entrée en formation³ – nécessite de la part des salariés d'en connaître les codes et les attendus qui dépendent désormais autant du registre de l'évaluation de leurs dispositions individuelles que de la mesure de leurs souhaits professionnels.

Mais avant de procéder à l'analyse des pratiques de formation issues de cette rhétorique de l'individualisation du rapport salarial, il conviendra en premier lieu de revenir sur l'évolution des politiques de formation de ces entreprises pour montrer qu'elles sont largement tributaires du passage d'un marché du travail interne à un modèle se voulant davantage influencé par la flexibilité de l'emploi. Nous examinerons ensuite comment les acteurs de la formation administrent les demandes des salariés et déterminent les profils les plus aptes à se former. Ces pratiques seront mises en regard avec les points de vue émis par les salariés. Nous montrerons ainsi que l'initiative de l'individu, avancée par certains chercheurs comme un progrès des nouvelles dispositions sur la formation⁴, reste

néanmoins très encadrée, quand elle n'est pas niée ou imposée. Enfin, la dernière partie sera consacrée aux organisations syndicales qui voient leur rôle traditionnel de défense des intérêts collectifs menacé par l'individualisation des politiques de formation.

des politiques de formation organisées pour développer les qualifications

De la période de reconstruction de l'économie à la fin des années 1980, les grandes organisations privées et publiques ont adopté des politiques de main-d'œuvre dont l'objectif était d'assurer la collaboration des catégories de travailleurs nécessaires à la régularité et à la fiabilité du processus de production⁵. Outre la stabilité des règles d'emploi, la promotion des salariés les plus qualifiés, et une relation d'emploi de longue durée, la formation a occupé une place essentielle dans ces marchés du travail dits « internes ». Nombre d'entreprises ont cherché à l'organiser en fonction de leurs propres besoins. Ainsi, les salariés estimés les plus prometteurs accédaient à des qualifications, souvent spécifiques et rares sur le marché du travail, des promotions professionnelles et à une rémunération dont l'avancée était progressive. La relation d'emploi dépendait d'une construction sociale négociée établissant une sorte de pacte de confiance entre direction, syndicats et salariés.

Dans les entreprises enquêtées, le niveau d'activité était stable et prévisible, et l'évolution des techniques progressive jusqu'à la fin des années 1980. Il leur était possible de procéder à une gestion formalisée de la main-d'œuvre pour adapter les qualifications sur le long terme en usant de deux dimensions principales dans la gestion des parcours professionnels et la construction des qualifications : le diplôme et l'expérience professionnelle. Leur participation financière à la formation dépassait largement la norme légale pour se situer entre 4 %

¹ Lambert Marion, Marion-Vernoux Isabelle, Sigot Jean-Claude, *Quand la formation continue*, Marseille, Céreq, 2009

² Les entreprises étudiées consacrent une part importante de leur masse salariale à la formation : 4,45 % pour l'entreprise A en 2005 et 3,91 % pour l'entreprise B en 2007, l'obligation légale étant de 1,6 %.

³ Les demandes de CIF ou DIF sont évaluées dans ces entretiens.

⁴ Merle Vincent, Lichtenberger Yves, « Formation et éducation tout au long de la vie. 1971-2001 », *Formation Emploi*, n°76, 2001, pp. 169-190.

⁵ Méhaut Philippe, *Formation continue, gestion du personnel et marché de la formation. Une étude régionale du système français de formation continue*, Paris, CNRS, 1978 ; Dubar Claude, Dubar Elysa, Feutrie Michel et al., *Innovations de formation et transformations de la socialisation par et dans l'entreprise*, Lille, Université de Lille, Lastrée, 1989 ; Gautié Jérôme, « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, vol. XVIII, 2004, pp. 33-62 ; Freyssinet Jacques, « L'emploi », in Freyssinet Jacques, *Travail et emploi en France. Etat des lieux et perspectives*, Paris, La documentation Française, 2006, pp. 47-76.

et 5 % de la masse salariale. Cet effort de formation visait à entretenir un niveau de qualification déjà élevé ; nombre de salariés ayant débuté leur carrière dans divers services opérationnels du ministère de la Défense ou dans d'autres grandes entreprises où ils avaient pu bénéficier d'une mise à niveau constante de leurs compétences. Il résultait d'un plan déterminé par une cohérence d'ensemble permettant un accès collectif à la formation, et des actions de formation négociées sur le contenu, l'accès et les garanties collectives de reconnaissance par la certification. Qu'elles se déroulent au sein d'écoles internes ou dans des cours du soir, les formations étaient plutôt sélectives, longues et qualifiantes, sanctionnées par des diplômes et des certifications, valorisées en termes d'emploi, de salaire et de mobilité. L'alimentation des segments d'emploi de niveau technicien était ainsi permise par la formation et la promotion d'ouvriers qualifiés. La petite maîtrise des ateliers pouvait inciter à entrer en formation :

« Les plus anciens qui étaient dans l'entreprise, quelque part ils disaient aux jeunes : "Faut continuer, t'as commencé, c'était beaucoup plus dur pour nous. Toi, il faut que tu continues !" Il y avait une incitation à la formation. » (technicien supérieur, 58 ans, entreprise B)

Dans un tel système, la formation pouvait être considérée comme un dispositif de soutien à la productivité du travail, en même temps qu'un outil de reproduction et d'adaptation de la main-d'œuvre et un moyen d'intégration sociale et professionnelle des salariés. Cette récompense des plus méritants se faisait en échange de sacrifices importants consentis au niveau personnel et familial, les formations étant organisées sur des périodes de plusieurs années, le soir, le samedi ou pendant certains congés. Certains salariés se souviennent de cette période où la formation leur a permis de compléter leurs connaissances tout en leur ménageant une progression professionnelle :

« Je ne crois pas que j'aurais pu progresser si je n'avais pas passé tous ces certificats. L'amiante par exemple, c'est un de ceux qui m'a fait progresser. Je suis passé responsable du désamiantage. Je suis désolé, mais c'est important. Cela m'a amené à obtenir une promotion, ça m'a permis de grimper. Et puis pour l'ego, c'est flatteur, bien sûr ! Attendez si ça ne faisait pas plaisir de passer responsable de telle ou telle chose, dans ce cas-là la formation ne sert plus à rien. » (chargé d'affaires, 55 ans, entreprise A)

On peut considérer que, dans cette période, la formation remplissait quatre fonctions sociales

interdépendantes. Elle permettait aux salariés d'aspirer à des promotions dans l'espace professionnel en échange d'efforts individuels importants. Elle représentait une perspective d'élévation dans la hiérarchie sociale. Elle assurait un développement personnel octroyant aux individus une meilleure estime d'eux-mêmes leur permettant de faire usage de leurs capacités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise :

« J'ai progressé à l'extérieur. Moi je fais partie de ceux qui privilégient la vie privée à la vie professionnelle. Je suis un cas particulier, j'écris des ouvrages, je fais plein de choses. Là je suis en train de créer une entreprise avec la Chine pour la fabrication d'un appareil révolutionnaire. Et justement les stages je les faisais car ils pouvaient me servir à l'extérieur, ce n'est pas innocent. [...] J'ai aussi créé une association avec ma femme, on s'occupe avec deux salariés de distribuer de la nourriture dans les commerces animaliers. » (chef de projet, 57 ans, entreprise A)

Enfin, la formation jouait un rôle d'entraînement du cercle familial. L'augmentation du capital culturel du salarié formé pouvait profiter directement à sa famille notamment en matière d'aide aux devoirs, d'accompagnement des études et de conseil dans l'orientation des enfants :

« Moi je viens de la base, puisque j'étais ajusteur tourneur fraiseur. Je pense que certains voudraient progresser dans leur vie professionnelle mais qu'ils ont perdu leur motivation. Alors moi je l'ai fait aussi pour mes enfants, [...] pour les épauler dans les maths, le français. Je m'étais dit qu'il fallait que je sache répondre à leurs questions. Je pense que si on veut pousser les enfants à faire des études, il faut leur montrer que l'on a gardé sa motivation pour en arriver là. » (technicien supérieur, 42 ans, entreprise B)

Dans cette période allant jusqu'à la fin des années 1980, l'enjeu des politiques de formation a donc consisté à établir un échange équilibré entre les salariés qualifiés, ou en voie de l'être, et les entreprises. Les salariés acceptaient de se spécialiser en fonction des besoins de la production, en échange de quoi les directions les récompensaient par une stabilité des contrats de travail, des promotions et des mobilités professionnelles d'ensemble. Ces conditions favorables encourageaient les demandes de formation. Mais à partir des années 1990, le modèle du marché du travail interne a été mis en difficulté par l'accélération des mutations technologiques, l'instabilité économique, les nouvelles normes de compétitivité et l'essor de l'individualisation du rapport salarial.

un rapport à la formation plus individualisé

Dans les entreprises étudiées la gestion prévisionnelle de la formation, constituée de formations longues et qualifiantes, coexiste désormais avec l'individualisation de la formation. L'investissement en formation devient plus stratégique et mesuré¹. Il vise à sélectionner et à développer des compétences clés selon une logique d'accès individuel. Il s'est mué en outil de flexibilité du rapport salarial. De fait, ces entreprises promeuvent une nouvelle figure de salarié ; celle d'un salarié rationnel et en capacité d'être acteur de son parcours professionnel. Corrélativement, elles développent des pratiques de codification du travail en termes de compétences qui lient le recrutement, la rémunération et la promotion aux compétences détenues par les individus, et non aux qualifications requises par les postes de travail. Cette rationalisation s'appuie sur un ensemble d'instruments et de procédures visant à évaluer les compétences requises par les emplois et mesurer les compétences détenues par les salariés. L'accès à la formation ne déroge pas à ces procédures d'appréciation des dispositions individuelles, puisque les salariés doivent démontrer leur implication professionnelle et personnelle, et motiver leurs demandes en justifiant des compétences nécessaires à leur évolution professionnelle. Suite à ces transformations, la formation, comme le travail, est devenue l'objet d'un échange contractualisé entre salarié et employeur.

De la sorte, l'individualisation du rapport à la formation, sous l'effet de la contractualisation des relations salariales, contribue à déstabiliser le compromis antérieur fondé sur des relations entre formation, qualification, promotion et rémunération, négociée par des systèmes collectifs de branche, au profit d'un nouvel ordre reposant sur des accords d'entreprise et des ententes informelles et aléatoires, sous forme de contrats, entre les entreprises et les salariés. Conçue une nouvelle fois comme un levier des réformes à accomplir, la formation promeut ainsi une représentation des salariés qui se cristallise sous la figure d'un acteur

informé, rationnel, maître de son destin, et désigne le responsable de formation comme un acteur clé de la mise en œuvre de ce changement.

L'administration des demandes des salariés par les responsables de formation

Actuellement la place des services de formation dans l'organisation sociotechnique des entreprises marque une remise en cause de l'autonomie qu'ils avaient réussi à conquérir au cours des années 1970-1980. Leurs marges d'initiative sont largement contraintes par les orientations élaborées par les « directions des ressources humaines » qui privilégient, pour les ingénieurs, les cadres, et les techniciens, des formations longues axées sur les aspects techniques, le « management d'équipe » et le « management par projet », et des formations plus courtes centrées sur l'adaptation au changement technique pour les ouvriers, et dans une moindre mesure pour les employés. La gestion de la formation s'effectue de plus en plus au cas par cas selon une recherche de rentabilité immédiate et de retour sur investissement. Les services de formation représentent alors de simples relais des décisions politiques préparées à des niveaux plus élevés. Dans une situation où les logiques calculées et rationnelles sont privilégiées par les directions, l'espace réservé aux salariés pour exprimer des besoins individuels de formation est faible².

Toutefois, l'intervention des responsables de formation³ n'est pas négligeable puisqu'elle participe au processus de décision guidant l'accès ou non des salariés à la formation⁴. Bien que leur activité soit conditionnée par les objectifs et les actions définis de manière globale dans les plans de formation, d'une part, et par leur traduction au niveau local à l'issue des négociations informelles

² En 2008, 34 actions de formation ont été réalisées dans le cadre du CIF dans l'entreprise B (formations en écoles d'ingénieurs, écoles supérieures de commerce et universités).

³ Quenson Emmanuel, « Le rôle des responsables de formation et de l'entretien annuel d'évaluation dans les inégalités d'accès à la formation », in Lescure Emmanuel de, Frégné Cédric (dir.), *Les métiers de la formation. Approches sociologiques*, Rennes, PUR, 2010, pp. 119-132.

⁴ Les entreprises enquêtées ont créé une nouvelle fonction décentralisée de responsable de la gestion du personnel et de la formation. Ce choix se démarque des entreprises enquêtées par Didier Gélot qui ont décidé d'impliquer l'encadrement de premier niveau dans la définition et la mise en œuvre de la formation : Gélot Didier, « Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la formation en entreprise », *Travail et Emploi*, n°107, 2006, pp. 47-58.

¹ Les entreprises cherchent à optimiser les financements de la formation. L'entreprise A a ainsi diminué son budget de formation (3,91 % en 2007 contre 4,56 % en 2003). Une partie du plan de formation est « *diffable* », selon l'expression utilisée par les responsables de formation. Elle est mise en œuvre sur le temps de travail (120 heures cumulables) pour les formations à caractère professionnel et hors temps de travail pour des formations générales transférables de courte durée.

conduites par les chefs de service avec la direction, d'autre part, ils possèdent certaines marges de manœuvre pour apprécier les souhaits émis par les salariés. De plus, leurs attributions ont été sensiblement accrues avec la décentralisation de la fonction formation et la mise en place du DIF. On peut donc considérer que ces interlocuteurs des salariés relaient la politique des entreprises, en fonction des enjeux qu'ils perçoivent de leur position et du rôle qu'ils s'attribuent.

Ces cadres intermédiaires se positionnent en tant qu'évaluateurs dotés d'une capacité d'analyse de la demande des salariés fondée sur des outils rationnels. Un peu comme le font les enseignants du secondaire analysés par Philippe Masson¹, ils se perçoivent comme des acteurs compétents pour mesurer les « capacités » et les « aptitudes » des salariés, et pour prédire leur degré de réussite ultérieure dans la formation. De moins en moins issus des métiers de la formation et de l'éducation des adultes, mais de formations obtenues dans les filières de gestion ou dans les domaines techniques, ils sont prédisposés à l'utilisation d'outils formalisés, notamment les entretiens annuels d'évaluation faisant fonction de recueil des besoins de formation², auxquels ils ont été préparés par des actions de formation dispensées par des cabinets de consultants spécialisés. Ces instruments comprennent une partie réservée à la formulation des souhaits de formation professionnelle où les salariés sont placés en position de demandeurs. Toutefois, les souhaits de formation sont en général peu nombreux. L'augmentation de la charge de travail et la restriction des formations obtenues à l'initiative des salariés ont conduit à un effritement des demandes. Et ceux qui ne sont pas encore étrangers à cette possibilité doivent convaincre de la pertinence de leurs attentes ou bien réadapter leurs demandes pour qu'elles soient prises en considération :

« J'ai demandé une formation technicienne d'essai. Lui m'a dit qu'il l'avait demandée et que ça n'avait pas abouti à son niveau et qu'il ne comprenait pas pourquoi je ne l'avais pas eu. Ensuite j'ai demandé des formations d'anglais. Il m'a donc proposé le DIF. Il y avait aussi des formations techniques que j'ai demandées car en fait nous en technicien d'essai, on dépanne n'importe quel système, donc c'est

intéressant de comprendre comment les systèmes fonctionnent même si on n'en a pas forcément besoin au quotidien. Mais je ne sais pas où en sont mes demandes. » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

« C'est à nous de nous vendre par rapport à la formation qu'on a demandée à notre hiérarchie. Après elle est au courant de ce souhait qu'on a formulé sur Intranet et on la rencontre. Elle consulte les souhaits, soit elle dit "Cette formation pour toi ça va te servir à rien", en sachant qu'on peut argumenter et se défendre. [...] Par exemple si c'est une formation en anglais qu'ils refusent, je dis que c'est nécessaire pour mon poste, pour bien se faire comprendre, et par exemple il y a une formation que j'avais demandée et qui n'avait aucun rapport avec mon poste. C'était une formation technique sur l'étude des signaux entre calculateurs, celle-là a été acceptée, mais j'ai rien compris à ce qui s'est passé, cette formation a disparu du DIF. Donc je ne l'ai pas suivie... [...] Il faut donc préparer son argumentation, ce que je trouve dommage pour le DIF c'est de ne pas pouvoir trouver une formation qui sorte du cadre du catalogue. Le système est rigide. » (technicien supérieur, 33 ans, entreprise B)

Ainsi, penser que la formation est accessible simplement parce que la demande en est faite ne garantit pas d'y accéder. Ce serait oublier que les responsables de formation sont désormais davantage des gestionnaires, soumis à un environnement qu'ils ne maîtrisent pas toujours, que des accompagnateurs des salariés dans la démarche de formation.

une évaluation de la personne

Le jugement des responsables de formation est fondé sur une évaluation de la motivation individuelle des salariés. Effectuer au préalable des recherches personnelles sur les cursus accessibles en fonction du niveau de formation initiale, sur les dispositifs, les modes de financement et les organismes de formation, s'avère une démarche particulièrement appréciée. Pour mettre tous les atouts de leur côté, les salariés ont aussi intérêt à élaborer un argumentaire faisant des arbitrages entre les formations susceptibles de convenir à l'entreprise et à leur propre volonté. Les informations sur l'évolution des métiers et des projets peuvent également faire la différence par rapport à des demandes d'autres collègues moins documentés :

« Il faut vraiment convaincre que la formation qu'on demande est nécessaire. Cela a des chances de marcher quand on arrive à mettre en relation la formation avec les objectifs du poste, du projet en

¹ Masson Philippe, *Les coulisses d'un lycée ordinaire. Enquête sur les établissements secondaires des années 1990*, Paris, PUF, 1999.

² Ces entretiens, prévus par la réforme de 2004, ont d'abord été mis en œuvre pour les ingénieurs et les cadres, puis pour les techniciens. Après une année d'expérimentation, ils ont été élargis aux autres catégories.

cours etc. Il faut aussi être vraiment au courant de la stratégie du service.» (technicien supérieur, 50 ans, entreprise B)

Toutes ces démarches permettent de sélectionner les candidats et de ne transmettre en dernier ressort que les demandes qui leur semblent les plus justifiées, sans aucune garantie d'obtenir satisfaction d'ailleurs. Elles constituent en outre des preuves de l'autonomie, de la réactivité, de la responsabilisation et de l'implication des salariés, et de la capacité à argumenter et à arbitrer entre plusieurs solutions ; qualités qui s'avèrent indispensables à la réussite de ce qu'ils nomment des « projets de formation », et qui sont autant de signes de l'« appétence »¹ pour la formation ou de son défaut.

Les responsables de formation évaluent aussi les demandes des salariés à partir de leur *curriculum vitae*. Pour convaincre, les salariés doivent rendre cohérent leur passé professionnel et leur souhait de formation. Ils doivent détailler leur itinéraire scolaire (diplômes obtenus, niveaux, spécialités, écoles), leur carrière en indiquant les fonctions qu'ils ont occupées, les années, les lieux, les formations dont ils ont pu antérieurement bénéficier, et exposer leurs centres d'intérêt, dans et en dehors de l'entreprise. Comme l'a aussi exposé Gilles Lazuech à propos du recrutement des jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs et de commerce, toutes ces données sont interprétées sur un registre personnel et psychologique². Une autre illustration de l'importance des critères individuels est fournie par l'enquête de Marie Cartier sur l'embauche des facteurs de la Poste³. Pour espérer être retenus, les candidats ont tout intérêt à montrer lors de l'entretien de recrutement leur adhésion aux évolutions et aux projets de l'entreprise en adoptant un langage approprié.

L'enquête a ainsi permis de montrer que certaines caractéristiques sociales des salariés et leurs attitudes au cours de l'entretien déterminent le

jugement des responsables de formation. L'âge peut notamment représenter un facteur discriminant. Une jeune technicienne n'a pas réussi à convaincre son responsable de la nécessité de la formation qu'elle demandait, celui-ci estimant qu'elle ne se distinguait pas suffisamment de sa formation initiale en BTS. Un cadre plus âgé a dû justifier à plusieurs reprises des raisons qui le poussaient à souhaiter une formation, son responsable trouvant que cette « dépense » serait difficile à argumenter auprès de sa hiérarchie compte tenu de la proximité de son départ en retraite⁴. La demande de ce salarié sera finalement rejetée. Le parcours professionnel est également minutieusement analysé. Ainsi, la demande d'un technicien ayant enchaîné les missions d'intérim avant d'accéder à un emploi stable a été appréciée de manière positive par son responsable de formation qui a considéré que son expérience de la précarité révélait un caractère pugnace. Ce responsable m'a ensuite indiqué que ce salarié ne chercherait certainement pas à quitter l'entreprise une fois sa formation achevée, compte tenu de ses difficultés professionnelles passées. L'emploi visé à l'issue de la formation influe aussi sur le jugement des responsables. Le salarié désireux de changer d'affectation doit ainsi orienter son discours en fonction des qualités requises par l'emploi qu'il vise. Le responsable de formation appréciera les repères ainsi délivrés par le salarié. Les activités personnelles représentent également un argument favorable ou, au contraire, peuvent éveiller la suspicion. Ainsi, l'engagement dans la vie associative, notamment sportive, a largement participé à la construction d'un jugement positif sur le souhait d'un ouvrier qualifié d'entamer une formation longue préparatoire au bac pro. À l'inverse, le militantisme politique d'un ingénieur dans un parti d'extrême gauche l'a desservi au point, qu'après avoir enregistré plusieurs refus de sa hiérarchie, il s'est inscrit à une formation complémentaire payée à ses frais et se déroulant en dehors du temps de travail ; formation qui n'est d'ailleurs toujours pas reconnue par l'entreprise.

Enfin, les qualités interactionnelles lors de l'entretien peuvent servir ou desservir le projet du salarié. Les candidats les plus extravertis et démonstratifs impressionnent davantage les responsables de formation, et sont plus souvent en capacité d'emporter leur adhésion. Ainsi, un tech-

¹ La notion d'« appétence » est apparue dans la filiation de la « logique compétence » au cours des années 1990. Appliquée à la formation, elle explique les difficultés d'accès à la formation en gommant le rôle des variables sociales et des politiques de gestion du personnel des entreprises pour insister sur les aspects subjectifs et individuels, tels que la motivation et la volonté des salariés à se former : Frétygné Cédric, *L'appétence pour la formation*, Paris, Michel Houdiard, 2007.

² Lazuech Gilles, « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, n°69, 2000, pp. 5-19.

³ Cartier Marie, « Nouvelles exigences dans les emplois d'exécution des services publics. L'observation des épreuves orales du concours de facteur », *Genèses*, n°42, 2001, pp. 72-91.

⁴ Dans l'entreprise A les salariés de plus de 45 ans sont 25 % à avoir suivi une formation en 2008 alors qu'ils représentent 30 % des effectifs.

nicien âgé de 35 ans qui, au cours de l'entretien, s'est montré très naturel et cohérent dans l'expression de son parcours scolaire et professionnel, et dans les motivations qui l'amenaient à demander une formation de chef d'équipe, n'a pas rencontré de difficulté à convaincre son interlocuteur. Par contre, un ouvrier qualifié s'est vu refuser son projet au motif de sa timidité et de ses difficultés d'expression. Le responsable de formation a motivé son jugement en indiquant, à l'issue de l'entretien avec ce salarié, qu'il émettait les plus vives réserves sur ses capacités à « manager une équipe », même à l'issue d'une année complète de formation. Le problème principal qu'il soulevait était le manque d'aisance et de précision dans l'expression du candidat qui, en situation professionnelle, pourrait se traduire par l'incompréhension de ses subordonnés et une remise en cause de sa fonction hiérarchique. L'extrait d'entretien suivant illustre comment les responsables de formation cherchent à évaluer la demande des salariés en fonction de caractéristiques qui ne concernent pas uniquement l'aspect professionnel de leur activité.

« Le salarié qui souhaite entrer en formation longue doit d'abord s'entretenir avec son agent de maîtrise ou son responsable RH. C'est une démarche en entonnoir. Une fois cette étape franchie, le salarié est reçu par moi pour tester sa motivation et vérifier que son projet professionnel concorde avec sa psychologie, son caractère. Je discute avec lui de son CV, de sa motivation, de ses envies. Je vérifie la correspondance de son profil avec le métier projeté.

J'ai par exemple reçu tout à l'heure deux compagnons. Le premier a très peu parlé, il était comme bloqué. J'ai essayé de le faire parler, notamment en discutant du sport qu'il pratique (le rugby), mais il a très peu cherché à discuter, même sur ce sujet. Sa timidité est un peu rédhibitoire par rapport à l'emploi de gestionnaire de production qui nécessite de discuter avec des fournisseurs, de négocier pied à pied avec eux. Je l'ai revu après pour lui expliquer qu'il faudrait différer la formation, voire penser à une autre orientation pour le moment. J'ai notamment abordé sa timidité. Il m'a répondu qu'il était toujours comme ça quand il voyait pour la première fois une personne. Qu'après ça s'améliorait. Je veux bien, mais face à un fournisseur on n'a souvent qu'une chance. Il faut être dans le coup dès le début. Même une formation ne pourra pas l'améliorer. Là on est dans le domaine des aptitudes, des compétences. C'est vrai, la formation représente un enjeu pour les salariés. Ils ont la pression de leur entourage s'ils ne réussissent pas. Ils doivent aussi réorganiser leur vie personnelle, avoir envie de se remettre en cause. Je dois vérifier toutes ces qualités.

Le second a été plus à l'aise. Là encore, je l'ai interrogé sur ces activités en dehors du travail. Il s'occupe d'une association. Il a donc des responsabilités, il participe à des réunions. On en a un peu parlé. Il était nettement plus à l'aise que le premier. Il m'a fait meilleure impression. Je lui ai accordé sa formation. » (responsable de formation, 45 ans, entreprise A)

L'accès à la formation révèle ainsi un déplacement des critères de sélection des salariés cherchant à entrer en formation des savoirs formalisés et certifiés vers les dispositions sociales et culturelles qui seules permettraient de les distinguer les uns des autres. Il importe aussi de souligner l'importance grandissante de la capacité des candidats à mettre en valeur des qualités qui seront privilégiées dans l'emploi auquel ils se destinent. Autant de faits que Prisca Kergoat a pu également observer dans les procédures de recrutement des apprentis dans les grandes entreprises¹.

À l'issue des entretiens d'évaluation, les responsables de formation établissent une hiérarchisation des candidats qui conduit à exclure ceux qui ne sont pas, de leur point de vue, en capacité de porter un « projet de formation » cohérent et compatible avec les décisions de l'entreprise. En évaluant les demandes des salariés sur des critères plus personnels et psychologiques, ils participent à une transposition de la logique de gestion par les compétences à la problématique de l'accès à la formation. Dans un tel système, les salariés qui ont le plus de chance d'accéder à la formation sont ceux qui sont socialement les plus proches des attentes de ces cadres, ceux qui possèdent les compétences sociales et relationnelles les plus attendues, les plus conformes à la grille d'analyse utilisée, ceux qui correspondent à la vision que l'entreprise veut promouvoir du salarié en tant qu'acteur de sa propre « employabilité », capable de construire et de maîtriser son parcours professionnel, et d'en dessiner un lien explicite avec des actions de formation préalablement identifiées. Les salariés qui, au cours des entretiens, savent argumenter, se mettre en scène et user des codes pertinents, disposent d'un avantage certain par rapport à ceux qui ne possèdent pas ces qualités, ou qui ne correspondent pas au profil valorisé par les responsables. Ce sont plus fréquemment des ouvriers, des jeunes techniciens, des femmes et des salariés de plus de cinquante ans, dont le profil so-

¹ Kergoat Prisca, « Le recrutement des apprentis en entreprise publique », in Moreau Gilles (coord.), *Les patrons, l'Etat et la formation des jeunes*, Paris, La Dispute, 2002, pp. 153-164.

ciologique semble éloigné de celui qui est actuellement privilégié. En conséquence, ces salariés sont souvent contraints de revoir à la baisse, voire de différer, leurs projets d'accès à la qualification et à la mobilité par la formation, ou de prendre sur leur temps de congé pour mener à bien leur projet.

Les inégalités d'accès à la formation ont donc plutôt tendance à être confirmées par ces interactions. Par rapport à la période précédente, elles sont moins fondées sur l'appartenance des salariés à des catégories professionnelles que sur la capacité des individus à convaincre leur hiérarchie d'accéder à la formation. En conséquence, les inégalités traditionnelles en matière de formation, fondées sur des critères sociaux et professionnels, sont redoublées par de nouvelles inégalités individuelles mises en relief par ces procédures d'évaluation précédant l'entrée en formation.

*une critique de la formation
qui n'exclut pas des stratégies différenciées*

La gestion des parcours professionnels s'effectue désormais selon trois dimensions principales dans les entreprises enquêtées : le diplôme, l'expérience professionnelle et l'appétence à se former. Selon cette logique, la procédure d'accès à la formation vise à socialiser les salariés à la flexibilité et à l'incertitude du salariat.

| *des formations décalées par rapport aux attentes*

En majorité, les salariés interrogés développent un argumentaire critique sur la politique de formation. Ils déplorent que les formations proposées soient trop courtes, spécialisées et discontinues, et de fait difficilement appréhendables dans le cadre de leur environnement de travail. Ils regrettent que les formations leur soient imposées sans concertation aucune. Ils constatent aussi que les intitulés et les contenus sont fréquemment modifiés sans qu'ils en soient préalablement informés. En outre, les formations semblent également souffrir d'un manque de continuité, voire d'anticipation. De fait, les finalités des formations leur semblent invisibles, insaisissables, ce qui les empêche de se projeter.

« Ma responsable m'a répondu que cette formation a été demandée mais voilà, depuis pas de nouvelles. C'est pas à leur niveau qu'il y a eu un blocage mais pas de nouvelles. [...] J'ai l'impression que c'est dû aux grosses structures, il faut que ce soit validé par tous les services avant qu'on puisse faire la

formation. [...] Entre la demande de formation, l'acceptation et le planning de formation, c'est tellement lent que des fois il peut arriver qu'on soit formé sur un métier qu'on ne fait plus. Les formations pour exercer mon métier je les ai faites au bout de deux ans. [...] Une bonne politique de formation, ce serait que les nouveaux arrivants soient pris en charge dès leur arrivée et soient formés pour exercer leur fonction. » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

Les salariés constatent aussi que la gestion quantitative de la formation, revenant à dépenser les enveloppes budgétaires, prime largement par rapport à une approche plus qualitative ancrée sur leurs propres besoins.

« On a le sentiment qu'on nous balance des heures de formation, pour pas dire seulement d'information, histoire de dire on mange les heures de formation. On a ce sentiment là, car on ressort d'une sensibilisation et quelque part ça sert à rien. En parler dans le couloir pendant 1/4 d'heure et ça aurait été suffisant. » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

Pour corriger cette orientation, les salariés souhaitent une organisation de la formation reposant sur la prise en considération des manques qu'ils perçoivent concrètement dans leur activité de travail. Ils défendent des formations générales s'inscrivant dans une perspective temporelle large ouvrant vers davantage de reconnaissance professionnelle, une amélioration des compétences, des changements de métiers, voire des reconversions dans d'autres entreprises.

« La façon dont on forme les salariés fait qu'on va leur demander soit une réactivité rapide sur tel point, mais on ne les forme pas aux changements technologiques futurs. Depuis 5-6 ans on s'aperçoit que la direction a une politique de formation je dirais à court terme, dont le but est d'être le plus rapidement disponible pour le salarié, mais sans forcément lui apporter de la culture qui lui permettra d'aller au delà. On a des stages de formation qui sont beaucoup plus précis, beaucoup plus techniques sur les besoins immédiats qu'il faut satisfaire, mais il n'y a pas trop de préparation sur des besoins plus larges, plus lointains, si ce n'est les besoins de préparation du management. Mais ça c'est pareil. Ce sont des besoins immédiats, pour que le management sache davantage conduire et manager le personnel, contenir le personnel dans les directives des hiérarchies plus hautes. [...] J'ai parlé à ma hiérarchie directe de formations plus générales. Ils m'ont dit : "Bon c'est bien de se cultiver etc., mais maintenant il faut faire un peu plus confiance aux laboratoires, écouter ce qu'ils disent etc." Mais paradoxalement on nous

demande de savoir évaluer le travail fait par ces laboratoires, donc pour évaluer ce travail, si on n'a pas la culture scientifique pour le juger, si le seul discours qu'on entend c'est celui du laboratoire qui fait le travail, on n'est pas vraiment objectif. Pour le moment je sors de ma thèse, je travaille sur ce sujet donc je ne suis pas inquiet, mais c'est du retard qui s'accumule. » (ingénieur d'études, 27 ans, entreprise A)

De plus, la reconnaissance de la formation semble très aléatoire pour les salariés interrogés. Le lien de plus en plus distant entre formation et changement professionnel qu'ils perçoivent pourrait diminuer leur investissement personnel dans la formation.

« Il n'y a pas de lien entre les formations et les promotions. On est formé avec des formations techniques mais ça n'engendre pas d'évolution de salaire. [...] Je pense que justement cela motiverait les gens qui sont formés et récompensés après. C'est quelque chose qui pousse les gens à évoluer. Donc forcément l'entreprise y trouve un intérêt, les gens sont motivés, veulent évoluer, C'est bien, ça évite de faire des gens frustrés d'être toujours à leur poste, qui n'ont pas de formation, qui ont l'impression d'être oubliés un petit peu. [...] Et puis pour des jeunes, ce n'est pas évident. On arrive dans des métiers, on a des envies d'évoluer, on a des projets professionnels. » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

« Pour me récompenser de mes deux examens, la hiérarchie m'a donné 40 euros bruts d'augmentation ! Alors si vous appelez ça une hiérarchie qui remercie les gens qui s'investissent ! Les responsables devraient quand même se pencher sur ce genre de choses, parce qu'il y a de plus en plus de gens qui ont fait des cours du soir, qui essayent d'évoluer et ils perdent la motivation avec ce genre de choses où on ne reconnaît pas les diplômés. J'ai deux personnes qui ont fait le CNAM, pour passer un certificat pour être ingénieur, ils ont fait des cours du soir. Ils n'ont pas encore été récompensés. » (technicien supérieur, 41 ans, entreprise B)

« Les salariés qui font des formations diplômantes le font à l'extérieur, et ils ont du mal à faire reconnaître leur nouveau diplôme. Cela demande énormément de temps et de pugnacité à ces personnes-là pour se faire reconnaître en tant que telles et augmenter de grades, changer de poste. [...] Ils doivent insister et essayer de trouver des postes différents dans l'entreprise, des postes dans lesquels leurs nouvelles compétences seront reconnues. [...] Globalement, ils sont seuls. Ils sont très peu accompagnés. La hiérarchie préfère souvent les garder là où ils sont. Ce sont des gens qui ont montré certaines capacités, certaines valeurs et elle préfère les garder parce qu'elle trouve qu'ils sont très efficaces. » (technicien supérieur, délégué syndical CGT, 42 ans, entreprise B)

Les salariés perçoivent également de plus en plus d'obstacles pour entrer en formation. Ils éprouvent des difficultés à faire entendre leurs demandes et à trouver des interlocuteurs dans un circuit de décision qui manque, de leur point de vue, de visibilité :

« Au niveau de la DRH, on m'a dit clairement : "Vous n'êtes pas dans nos papiers, c'est-à-dire que c'est pas nous qui vous avons proposé cette formation et dans la mesure où vous commencez tout seul, vous finirez tout seul". C'était clair, la patronne à l'époque m'a dit : "C'est une démarche personnelle, ça restera une démarche personnelle". Donc pour moi, ça n'a pas été l'essentiel, puisque de toute façon j'ai eu mon diplôme. J'ai fait deux ans à plein temps en CIF, bon moi je suis toujours resté dans le coup, pour les études, apprendre des choses etc. donc ça ne m'a pas gêné. Enfin, ça m'a quand même gêné car quand je suis revenu on ne m'a pas dit : "Vous êtes ingénieur, donc on vous donne une position de cadre". [...] Et puis au niveau du plan de formation, il y a les personnes qu'on a décidé de faire évoluer, qu'on va valoriser etc. et puis les autres personnes, moi par exemple. [...] C'est peut être aussi une histoire de caractère. On me fait payer le fait clairement de ne pas être passé par la ligne directrice. [...] Il faut que ce soit la hiérarchie directe et les N++ qui décident en fait. Enfin c'est ce qu'il me semble. C'est à dire que si le N+1 ou 2 repère en vous que vous allez être un bon cadre. » (technicien supérieur, 48 ans, entreprise A)

La complexité des circuits de décision et la multiplicité des acteurs en charge de la validation des demandes peuvent aussi contribuer à dissuader les salariés de se projeter dans des actions de formation.

« Après c'est un peu aussi de notre faute parce que nous, on ne va pas vers notre hiérarchie pour en parler, on s'enterne un peu dans notre travail. On ne va pas dépenser de l'énergie pour insister auprès de notre hiérarchie et dire : "J'aimerais bien faire une formation", et éventuellement demander des formations qui n'ont aucun rapport avec notre poste de travail. » (technicien supérieur, 33 ans, entreprise B)

En dehors de ces constats partagés, les représentations des salariés à l'égard de la formation et les usages qu'ils souhaiteraient en faire se segmentent en deux pôles différents : d'une part, les salariés – les plus nombreux – demandeurs d'un rendement personnel et pour l'entreprise d'un point de vue professionnel, et, d'autre part, les salariés conformes au nouvel esprit de la formation qui l'utilisent pour rentabiliser leur carrière individuelle.

des salariés à la recherche d'un rendement professionnel ou d'une rentabilité individuelle

Le premier groupe réunit des salariés plus expérimentés, ayant fait carrière au ministère de la Défense ou dans des entreprises de haute technologie du secteur de l'aéronautique. Ils ont connu des carrières ascensionnelles marquées par des changements de métiers permis par la formation. Ils souhaitent que leurs efforts de formation soient récompensés par l'entreprise dans la mesure où ils lui profitent directement. Accédant de moins en moins à la formation depuis plusieurs années, ils sont en général inquiets de voir leur qualification diminuer et de ne pas être suffisamment adaptés aux changements. De fait, ils sont demandeurs d'accompagnement, de procédures et d'interlocuteurs identifiés pour disposer d'une meilleure lisibilité des dispositifs et des voies d'accès à la formation. Pour autant, ces salariés ne sont pas dupes que leurs difficultés en matière d'accès à la formation dépendent de leurs catégories professionnelles de niveau moyen ou de leur âge, quand celui-ci se situe au-delà de 50 ans.

« Je vis au quotidien la différence entre les niveaux hiérarchiques. [...] A mon avis, c'est les cadres qui représentent plus la formation, qui doivent se tenir plus en standing que les non cadres qui restent à travailler. [...] Ah oui, c'est vraiment flagrant. [...] Parce que par rapport à ma nouvelle hiérarchie, quand ils partent en formation, ils nous envoient un petit mail. Ils ont beaucoup plus de formations que nous rédacteurs techniques industriels, après comment l'expliquer ? Ils ont beaucoup de stages d'anglais parce que ce sont eux qui sont dans les réunions. Après en management, je ne sais pas exactement quelles formations ils font » (technicien supérieur, 33 ans, entreprise B)

« C'est vrai que quand j'ai changé de poste au mois d'octobre dernier, j'ai postulé à un poste de contrôleur sur les contrôlements non destructifs, et ils demandaient une formation. Mais elle a été jugée trop longue. Je pense que la société ne veut pas investir sur moi, compte tenu de mon âge, surtout pour les formations longues. » (technicien supérieur, 58 ans, entreprise A)

Pour ces salariés, la politique de formation des entreprises s'est réduite quantitativement et qualitativement. Elle est désormais axée sur des préoccupations à court terme, notamment à travers des formations d'adaptation au poste de travail décrites comme « insuffisantes » et « superficielles ». Ces formations, généralement courtes, sont caractérisées par une spécialisation accrue, qui

empêche des transferts d'acquis en dehors du travail.

« Il y a une volonté dans l'entreprise d'adapter très rapidement au poste de travail, mais les formations à long terme je n'ai pas vu ça souvent. J'ai vu l'entreprise former des gens qu'elle voulait propulser, mais souvent c'est directement lié au poste de travail. » (technicien supérieur, 50 ans, entreprise B)

La formation n'apparaît plus à leurs yeux comme un moyen de promotion professionnelle, puisqu'elle ne débouche plus sur une reconnaissance des qualifications obtenues, de mobilité professionnelle ou d'obtention d'un coefficient supérieur. Ils doutent de la rentabilité de leur investissement personnel en formation. Cette situation conduit nombre d'entre eux à se tourner vers l'extérieur pour mettre à profit leurs acquis ou à une certaine démobilité.

Le second groupe rassemble des salariés dont les demandes de formation sont en général satisfaites. Plus jeunes et parfois plus diplômés que les premiers, ils ont été nouvellement embauchés à l'issue de carrières discontinues marquées par des emplois précaires et des ruptures professionnelles fréquentes hors et dans l'entreprise (fermeture d'ateliers, de secteurs, délocalisations, emplois dans la sous-traitance...).

« J'ai fait un BEP systèmes mécaniques et productives. Quand je suis sorti de mon BEP je n'ai pas trouvé de travail dans ma branche, donc je me suis réorienté vers la branche qui marchait à l'époque, c'était beaucoup de la mécanique. J'ai trouvé différents emplois en intérim et en CDD. Donc j'ai d'abord travaillé dans une société où j'étais ouvrier polyvalent, dans ma région, l'Oise, pendant une année. Ensuite, j'ai travaillé en intérim dans une société pendant un peu plus d'un an, là j'étais vraiment tourneur. Puis j'ai refait de l'intérim pendant quelques mois, mais je ne suis pas resté, j'ai emménagé avec ma femme dans la région. J'ai fait de la préparation de commande dans la logistique, puis je suis arrivé dans une entreprise à côté de Mennecey. En fait j'y suis resté pendant deux ans et demi, puis j'ai envoyé une candidature ici et j'ai eu la chance de me faire embaucher. [...] J'ai mis 7 ans avant de trouver un emploi. » (ouvrier qualifié, 32 ans, entreprise A)

« Après le DUT, j'ai fait l'Armée, avec comme formation "instructeur d'école de conduite", donc moniteur d'auto-école. [...] Comme je ne trouvais pas de travail dans ma branche, j'ai été chauffeur de bus scolaire à mi-temps. Ce qui me laissait un autre mi-temps pour chercher du travail, ce que j'ai fait. Pendant une année scolaire, j'ai fait moitié chauffeur

de bus et moitié dans une boîte d'électronique en CDD. [...] En sachant que les ramassages scolaires ne marchaient pas pendant les vacances, j'avais un troisième boulot qui était animateur de centre de loisir. A la fin de l'année scolaire la personne de la boîte d'électronique m'a embauché en CDI. [...] J'y suis resté 4 ans. Après je me suis fait licencié puisque la boîte a coulé. J'ai travaillé deux mois pour un restaurant asiatique. Comme je ne trouvais pas de boulot, je suis monté sur Limoges, en envoyant toujours des CV sur Toulouse. J'aurais pu toucher le chômage, mais je ne voulais pas. Puis une boîte d'intérim m'a contacté pour travailler chez un sous-traitant. [...] J'ai continué à envoyer des CV un peu partout, [...] une autre boîte d'intérim m'a proposé directement un CDI dans cette entreprise. Donc mon cursus est très varié, pas forcément dans ma branche. Cela fait 4 ans que je suis rédacteur technique. » (technicien supérieur, 33 ans, entreprise B)

Ces salariés adoptent une stratégie offensive à l'égard de la formation pour se constituer un capital de compétences garant de leur employabilité future, notamment pour évoluer rapidement vers des fonctions de manager. Habités à la flexibilité de l'emploi, ils estiment qu'il est actuellement nécessaire de prendre en charge individuellement leur parcours professionnel, ce qui implique de faire preuve de volontarisme pour chercher des informations sur les possibilités de formation et de réactivité pour s'ajuster aux besoins de l'entreprise.

« Il faut suivre, savoir suivre l'entreprise, la marche. Il ne faut pas se mettre de côté, sinon c'est sûr qu'à un moment donné, on est à côté de la plaque. Cela fait partie du processus pour rester dans l'évolution du monde du travail. [...] C'est vrai que c'est intéressant de suivre une formation, d'aller à la découverte de nouvelles choses. Il faut suivre des formations, ça ne s'invente pas. » (ouvrier qualifié, 32 ans, entreprise A)

« Ils proposent de la formation à tous les jeunes motivés, enfin jeunes ou moins jeunes j'en sais rien ! A l'époque, j'avais 28 ans. Ils proposaient plus ou moins à toute personne qu'ils sentaient éventuellement motivée et puis, charge à nous d'accepter ou pas bien entendu. Si on se sentait nous même motivé pour le faire, parce qu'il faut quand même vouloir reprendre des études à 28 ans, repartir dans un cursus quand on a quitté les bancs de l'école depuis 10 ans. [...] Donc s'ils m'ont proposé c'est que, d'une part, eux sentent plus ou moins les personnes motivées et qui ont envie d'évoluer au sein de la société. Lors des entretiens individuels j'avais dit que j'étais prêt à évoluer au sein de la société. J'avais pas forcément parlé de reprendre mes études, et puis c'est vrai qu'autant à 28 ans ça ne me dérangeait pas

de faire les 3x8, mais quand je me projetais dans le futur, je me disais arrivé à 40-45 ans et être encore obligé de faire les 3x8. C'est usant. Donc ça, je l'avais effectivement dit à ma hiérarchie que j'étais prêt à évoluer, et puis après ils m'ont proposé le DUT. Je pouvais bien entendu le refuser. Il y avait peut être d'autres moyens d'évoluer au sein de la société, mais ça aurait été peut être plus long sans diplôme effectivement. Donc ils m'ont proposé et je me suis lancé. » (technicien supérieur, 35 ans, entreprise A)

Pour ce profil de salariés l'exposition fréquente et renouvelée à la formation favorise un cercle vertueux. Ils travaillent au sein de services dont les techniques très évolutives nécessitent des mises à niveau récurrentes et l'obtention de certifications professionnelles obligatoires à l'exercice professionnel. Cet environnement technique les place dans une situation où la formation est totalement intégrée au parcours professionnel, ce qui favorise des dispositions positives à son égard.

| *le DIF : une opportunité négligée*

Les deux entreprises enquêtées ont adopté des stratégies différentes à l'égard de la mise en place du DIF. Le constructeur aéronautique (B) a conclu avec les syndicats un accord d'entreprise dérogatoire à l'accord de branche laissant une certaine souplesse aux salariés qui peuvent, sous certaines conditions, choisir leur formation sur le temps ou en dehors du temps de travail.

« J'ai entendu une personne qui m'en a parlé, qui a posé des congés pour la formation. Après je me suis dit qu'on avait quand même de la chance d'avoir une entreprise qui propose pas mal de flexibilité pendant le temps de travail, les jours de congés, les RTT. On peut aussi les utiliser à ça. » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

Reste que toutes les formations ne sont pas accessibles pendant le temps de travail, ce qui soulève des réticences de la part d'un certain nombre de salariés qui n'acceptent pas que leur temps de repos soit désormais assimilable à un temps de formation.

« Je ne suis pas d'accord de prendre sur mon temps de repos pour me former ! Parce que c'est vrai qu'on ne se sert pas tous les jours de l'anglais dans notre cas. Mais c'est quelque chose qui nous fera défaut et nous manquera dans la demande de mobilité ou si je suis amenée à changer d'entreprise. Par exemple les entretiens il y en a souvent en anglais. Ça va être un handicap pour moi et du coup comme je

n'ai pas le choix je vais prendre sur mon temps libre » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

« C'est embêtant parce que je ne me forme pas pour moi. Je me forme pour travailler. On me demande de mettre de la bonne volonté pour me former, mais en contrepartie on me dit "T'as les jours de congés...". Si je me forme c'est pour mieux travailler dans l'entreprise... » (ingénieur d'études, 27 ans, entreprise A)

« Pour moi personnellement c'est très difficile. Jusqu'à présent on l'avait pendant le temps de travail, dans le cadre du Plan, pour moi c'était bien, on arrivait à s'organiser, ils proposaient différents créneaux. En dehors du temps de travail moi ça me fait peur, j'ai la vie de famille le soir, bon on peut toujours s'organiser mais après une journée de travail c'est difficile de se concentrer sur certains sujets. Il faut être sacrément motivé ! » (technicienne supérieure, 28 ans, entreprise B)

De son côté, l'entreprise A a choisi de respecter l'accord de branche instituant l'organisation du DIF en dehors du temps de travail. Sa stratégie a consisté à intégrer dans le plan de formation une grande partie des actions proposées dans le cadre du DIF, de façon à maîtriser ce nouvel espace de décision consenti aux salariés. Il ressort de cette politique une confusion chez les salariés qui mélangent très souvent les formations inscrites au plan de formation et celles relevant du DIF. De plus, leur incompréhension est forte sur la nécessité de se former en dehors du temps de travail.

« La formation, c'est quand même pour apporter un plus au métier, sinon il n'y a pas besoin d'avoir voté un droit à la formation. Si ce plus doit être fait en dehors du temps de travail, je ne comprends plus, j'ai du mal à piger. C'est pour apporter un plus donc on peut sacrifier X heures qu'on ne passera pas au boulot, pour qu'après on revienne avec de nouvelles idées. Je ne comprends pas... Si une formation n'est pas prise sur le temps de travail, c'est spécial. J'ai du mal à piger la logique. » (chargé d'affaires, 55 ans, entreprise A)

Que ce soit dans l'une ou l'autre entreprise, le DIF a connu un démarrage très lent. La majorité des salariés rencontrés méconnaissent largement le dispositif, les modes d'accès, le catalogue des formations, les intitulés des formations proposées. Nombre d'entre eux ont d'ailleurs tendance à s'auto-éliminer avant même d'amorcer une réflexion sur l'intérêt de cette mesure. Ceux qui en escomptent un avantage regrettent le nombre d'heures qu'ils estiment insuffisant pour amorcer ou compléter un changement professionnel.

« J'ai du mal à voir l'évolution de carrière possible en faisant un DIF qui représente 20 heures par an accumulées sur 6 ans. Qu'est ce qui va me permettre de réussir une carrière ? Si on veut apprendre à utiliser Excel ou Power Point c'est peut être intéressant, mais bon... [...] Si on repense à la formation pour le BP par exemple (deux heures par jour pendant deux ans) alors que là ça fait quoi, 3 heures par mois ? On n'a pas le temps de faire grand-chose. » (technicien qualité, 50 ans, entreprise A)

Ces entreprises ont appréhendé la loi de 2004 et le DIF comme un déploiement de nouveaux dispositifs complexes et coûteux qui pouvaient se superposer à leurs habitudes de formation professionnelle, ce qu'elles ne souhaitaient pas. Contestant le caractère universel de la loi, elles ont considéré que celle-ci aurait dû s'appliquer exclusivement aux salariés des petites et moyennes entreprises des branches les plus éloignées de la formation. De fait, elles ont adapté le cadre général de la loi en fonction de leurs politiques de formation en cherchant une complémentarité entre les anciens dispositifs (plans de formation, CIF) et les nouveaux (DIF, période de professionnalisation) afin de réduire le plus possible l'initiative des salariés. Le DIF est donc enfermé dans les choix préconstruits par ces employeurs. Il ne représente pas une réelle alternative au plan de formation, mais il permet au contraire aux entreprises d'appliquer leur politique de formation sur le temps libre des salariés.

les organisations syndicales au milieu du gué

La forte participation des organisations de salariés à la gestion collective de la formation au niveau des branches et des organismes interprofessionnels se traduit sur un mode mineur dans les entreprises. Guy Brucy a ainsi montré que, dans la décennie consécutive à la loi de 1971, les organisations syndicales, notamment ouvrières, ont rencontré des difficultés pour s'approprier les dispositifs de la formation professionnelle continue qui avaient été largement élaborés en dehors de leurs sphères d'intervention¹. Actuellement, les circuits où la plupart des décisions de formation se prennent restent hors de portée des organisations

¹ Brucy Guy, « La formation au travail : une affaire de cadres (1945-1971) », in Brucy Guy, Caillaud Pascal, Quenson Emmanuel, Tanguy Lucie, *Former pour réformer. Retour sur la formation permanente (1945-2004)*, Paris, La Découverte (coll. Recherches), 2007, pp. 101-137.

syndicales. Parler de leur capacité d'intervention semble un raisonnement inapproprié à la situation concrète. Au sein des commissions formation des comités d'entreprises, le rôle des syndicats se limite à une simple consultation annuelle sur le plan de formation selon une déclinaison assez minimaliste du dialogue social¹. Les débats qui s'y expriment apparaissent nettement insuffisants pour éviter une concentration des actions d'adaptation corrélés aux dispositifs de gestion de la main-d'œuvre, comme a pu aussi le montrer Ariel Sevilla dans une recherche sur la formation des techniciens et des cadres chez Renault².

les obstacles à l'intervention des syndicats

Actuellement, plusieurs faits interagissent pour accroître encore davantage les difficultés des organisations syndicales. Tout d'abord, celles-ci ont pris un certain retard à se positionner par rapport aux dispositions prévues par la loi en raison de leur perception négative du DIF. Elles le considéraient comme la marque d'une individualisation croissante des relations salariales préjudiciable à leur action collective. Elles ont craint que cette disposition ne représente une nouvelle étape de la diminution de leur influence sur les questions professionnelles. Cette première réaction de rejet a été suivie par la nécessité de prendre position, quand il a fallu discuter avec les directions de la mise en œuvre concrète de ce dispositif. Devant les propositions patronales, les organisations syndicales ont rapidement compris que, pour reprendre l'expression d'un délégué FO de l'entreprise B, « *Le DIF n'est pas un droit à la formation, mais une possibilité d'entrer dans un processus sélectif d'accès à la formation* ». Cette vision unanimement partagée par les syndicats n'a cependant pas suffi à l'élaboration de propositions communes, ce qui a certainement contribué à les fragiliser.

Les propositions des représentants de la CGT ont consisté, d'une part, à intégrer le DIF aux revendications traditionnelles du syndicat sur la nécessité d'une certification de la formation visant la qualification des salariés, et une reconnaissance

de la progression dans les salaires et les carrières professionnelles. Ces syndicalistes ont pensé que ce dispositif pourrait habilement compléter le plan de formation, et permettre un rééquilibrage des choix qui y sont opérés. Pour ce faire, ils ont demandé que soit créé un entretien annuel portant sur la formation du salarié – conformément aux dispositions de la loi – et non l'ajout d'une simple rubrique supplémentaire dans l'entretien annuel d'évaluation. De plus, ils ont revendiqué un doublement des heures de formation et l'organisation du DIF sur le temps de travail. D'autre part, ils ont proposé que ce « droit individuel » vienne articuler différemment la politique de formation en permettant à ceux qui en bénéficient le moins d'en profiter davantage. Comme on le voit, les propositions des syndicalistes de la CGT ont consisté à profiter de la mise en place du DIF pour modifier de manière substantielle la politique de formation des entreprises. De leur côté, les représentants de la CFDT et de la CFTEC ont souhaité que l'intégralité du DIF soit prise sur le temps de travail, afin de préserver les acquis des salariés en matière de réduction du temps de travail. Ils ont aussi insisté pour que le « catalogue » des formations proposées inclue des actions culturelles. Enfin, les représentants de FO ont souhaité que les modalités d'organisation du DIF se décident à l'issue de réelles négociations avec les services de formation. Seule cette dernière revendication s'est traduite partiellement dans la réalité dans l'entreprise B, puisque le comité d'entreprise a été chargé d'élaborer un fascicule de présentation du DIF à destination des salariés. Pour le reste, ce sont les directions seules qui ont déterminé les conditions d'application de la réforme.

Le manque de recul des organisations syndicales pour interpréter, donner du sens, mettre en perspective les nouvelles données communiquées par les directions d'entreprise, à la suite de la réforme de 2004, représente un autre écueil qui les empêche de se positionner clairement³. Certes, la formation est un domaine que les syndicats appréhendent relativement mieux qu'il y a une trentaine d'années, mais ils ont le sentiment qu'elle est devenue une affaire de spécialistes et d'experts qui est difficilement appropriable par des délégués dont les activités concernent aussi d'autres domaines de

¹ Les organisations syndicales sont uniquement invitées à réagir sur les aspects quantitatifs du plan de formation : répartition du budget et des heures par type d'actions, différences d'accès selon les catégories professionnelles, le sexe, etc.

² Sevilla Ariel, « L'intervention des syndicats dans l'entreprise », in Baunay Yves, Clavel Annie (dir.), *Toute la vie pour apprendre. Un slogan ou un véritable droit pour toutes et pour tous ?*, Paris, Syllepse, 2002, pp. 109-120.

³ Les entreprises doivent présenter, pour l'année antérieure et l'année en cours, les conditions de mise en œuvre du DIF : types d'actions, répartition par catégories professionnelles, par sexes, etc.

la revendication sociale. Souvent perçue par rapport au problème plus vaste des conditions de travail, elle ne bénéficie pas en outre d'une forte mobilisation des militants. Elle n'est que très rarement intégrée dans les luttes revendicatives des salariés et des syndicats qui s'orientent plutôt vers la défense des rémunérations, la lutte contre les délocalisations, le recrutement des jeunes, et le contrôle des plans sociaux. A ce constat s'ajoutent d'autres difficultés provenant du comportement des entreprises en matière de présentation aux syndicats des données relatives à la politique de formation. L'analyse effectuée sur les bilans de formation montre que les directions procèdent assez régulièrement au changement des catégories d'enregistrement des données communiquées sur la formation. Ainsi, les tranches d'âge utilisées pour répartir les stagiaires dans les différentes catégories sont parfois révisées. Il se produit aussi que la composition des catégories professionnelles varie d'une année sur l'autre, en intégrant ou non par exemple la catégorie des agents de maîtrise dans celle des techniciens. De même, les directions ne proposent pas de traitements comparant la répartition des formations par catégories professionnelles et le poids relatif de ces catégories dans l'ensemble des effectifs¹.

Cette fluctuation des données sur le court terme rend particulièrement délicat toute tentative de suivi des politiques pour en comprendre les continuités, interpréter les changements et opérer des comparaisons, notamment sur le moyen et le long terme. Ainsi au cours des entretiens, les représentants des salariés ont assuré ne pas être en mesure d'effectuer ce travail qu'ils estiment pourtant indispensable à leur capacité de revendication auprès des directions et à leur mission de défense des intérêts des salariés. Il faut ajouter à cela que la présentation des bilans de formation est effectuée de manière assez trompeuse. La répartition des heures de formation par catégories professionnelles laisse entrevoir des inégalités aux dépens des catégories les moins qualifiés qui seraient bien plus conséquentes si les directions introduisaient dans les traitements la variable des effectifs de formés par catégorie. Ainsi, il serait possible d'établir que le nombre d'ouvriers formés est bien plus faible que

celui des cadres et des ingénieurs ; le nombre d'heures relativement important de la catégorie des ouvriers provenant des formations qualifiantes longues et très consommatrices en heures, qui profitent en définitive à un nombre très réduit de personnes. Toutes ces raisons expliquent pourquoi, les représentants des syndicats ont délaissé depuis plusieurs années les documents distribués par les directions comme source d'information objective, et se contentent, soit des formations syndicales, soit des relations interindividuelles dont ils disposent dans les ateliers et les services.

des syndicats déstabilisés

Le problème le plus âpre rencontré par les syndicats a trait à leur difficulté d'organisation par rapport à la multiplicité des décisions prises par les responsables de ressources humaines et de formation à l'égard des salariés. Afin de reprendre pied dans les logiques d'attribution de la formation, les représentants des salariés ont adopté une stratégie de conciliation des attentes individuelles des salariés et de défense des intérêts collectifs. La mise en place du DIF a représenté un moyen pour prendre position contre les propositions des directions.

« Avec tous les syndicats, on est en train de se bagarrer pour que l'offre de formation revienne à nouveau dans le temps de travail et qu'elle soit le moins possible hors temps de travail [...], pour que l'offre soit bien plus équilibrée et que les formations hors temps de travail soient beaucoup plus restreintes au profit des formations dans le temps de travail. [...] Dans toutes les commissions formation on répète toujours la même chose. On demande que la partition plan de formation et DIF soit différente, que le plan de formation ne soit pas réduit à rien du tout, une peau de chagrin, et qu'il y ait beaucoup plus de formations en temps de travail que hors temps de travail. Il faut que cela soit bien compris par les hiérarchies. [...] C'est quand même la mode en ce moment de pousser les salariés à se former en dehors de leur temps de travail. [...] Pour l'entreprise c'est plus bénéfique que les gens se forment hors temps de travail même si elle verse un petit bonus, mais ça permet d'avoir des gens complètement disponibles durant le temps de travail et donc de continuer à être efficace et respecter les grands désirs des clients, le chiffre d'affaires, etc. » (technicien supérieur, délégué syndical CGT, 42 ans, entreprise B)

Les organisations syndicales ont aussi initié quelques actions qui visent à traiter la formation en y apportant des réponses collectives, et à fournir

¹ L'article D2323-5 du Code du travail, qui détaille les éléments que l'employeur doit communiquer au comité d'entreprise concernant le plan de formation, ne rend pas ces traitements obligatoires. En outre, cet article est rédigé de manière assez large et laisse donc beaucoup de latitude à l'employeur sur les données à communiquer.

une assistance « pédagogique » aux salariés qui désirent faire une demande individuelle de formation. Les délégués de la CGT de l'entreprise A ont ainsi distribué un questionnaire dans le but de saisir les besoins de formation des salariés et d'adapter en conséquence leur mode de revendication. Les délégués FO de l'entreprise B ont procédé à l'édition d'un manuel destiné à délivrer des informations pratiques sur le DIF pour susciter une demande collective de formation. Ils ont aussi fait savoir qu'ils pouvaient conseiller les salariés au cours d'entretiens individuels. Ils usent aussi de leurs réseaux dans les ateliers et les services de l'entreprise pour résoudre directement les problèmes rencontrés par les salariés pour accéder à la formation.

Toutes ces initiatives, du reste assez réduites, montrent que les syndicats sont actuellement à la recherche de réponses appropriées au changement qui se dessine selon des contours incertains. Ils essayent de concilier les attentes individuelles des salariés, qu'ils mesurent encore difficilement, et leur rôle traditionnel de défense des intérêts collectifs, qui tend à s'amenuiser à mesure que les directions optent pour une politique de formation plus individualisée. Encore en gestation, ces réponses ne semblent pas à la hauteur pour traduire sur les lieux de travail les acquis obtenus sur la formation au sein des différentes institutions paritaires, tant elles sont contraintes par l'inégale distribution des prérogatives sur la formation entre directions d'entreprises et représentants des salariés.

conclusion

Cette investigation des pratiques instrumentalisées déterminant l'accès à la formation des salariés montre que les déclarations d'intention des entreprises sur la nécessité de renforcer la capacité des individus à développer leur qualification tout au long de la vie, d'une part, et sur leur devoir de participer à la diminution des inégalités d'accès à la formation professionnelle pour accroître l'efficacité économique, d'autre part, se traduisent, paradoxalement, dans les faits et les actions, par une certaine restriction de la capacité d'initiative des salariés. Comme souvent, de profonds écarts existent entre les discours généraux et normatifs, et leur mise en œuvre dans l'espace social concret. Si certains observateurs de la formation ont pu penser que les nouvelles dispositions législatives allaient permettre

aux salariés de participer à la construction de leurs compétences¹, la réalité montre que la politique des entreprises est le résultat de la stratégie des organisations patronales consistant à défendre une double position : accepter dans les instances officielles de la négociation sociale des dispositifs permettant de dépasser l'opposition entre formation instrumentalisée par l'employeur et formation dans une perspective individuelle, et limiter, autant que possible, les marges de manœuvre des salariés, en mettant en place des dispositifs d'accompagnement des parcours de formation qui ne sont que des moments pour évaluer les « motivations » et la personnalité des candidats, et sélectionner les plus aptes à faire usage de leur « droit ». L'apparition de ces instruments ne représente pas une alternative réellement appropriable par les salariés. Même porteurs d'un nouveau « droit » à la formation, ceux-ci dépendent toujours de la politique de formation et des choix de gestion du personnel établis par les directions, et d'autant plus quand la situation de l'emploi est défavorable.

L'individualisation du rapport à la formation ne signifie pas, de ce point de vue, qu'il faille trouver un nouvel équilibre entre employeur et salarié trop profitable à ce dernier. Selon les entreprises, le plan de formation doit rester l'instrument qui détermine l'ensemble de la politique de formation en fonction des impératifs de productivité et de compétitivité. En conséquence, les demandes individuelles formulées par les salariés doivent être orientées et canalisées en fonction de cette référence. Les bénéficiaires ne peuvent réellement s'impliquer dans la formation parce que leurs choix sont limités à des marges d'autonomie précontraintes. Cette manière d'envisager la formation montre que la frontière entre plan de formation et espace individuel de décision ne doit pas être étanche, mais bel et bien poreuse. On voit ici toute l'ambiguïté qui existe entre un droit, qui est supposé individuel, et un besoin exprimé par les entreprises en des termes collectifs. Celle-ci diminue considérablement toute démarche de « co-initiative » et de « co-construction » parce que les employeurs et leurs agents continuent d'attendre de la formation un retour sur investissement.

¹ Merle Vincent, Lichtenberger Yves, *op. cit.* ; Merle Vincent, « De l'éducation permanente à la formation tout au long de la vie », *Travail et Emploi*, n°100, 2004, pp. 129-137 ; Dubar Claude, « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation Emploi*, n°101, 2008, pp. 167-181.