Le salarié confronté à l'offre de formation

Trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d'entreprise *

par E. Charlon-Dubar, C. Dubar, S. Engrand, M. Feutrie, N. Gadrey, M.C. Vermelle **

Les réticences, voire blocages ou au contraire l'adhésion des salariés aux offres de formation de leur entreprise sont autant de réponses qui ont leur logique propre. Par l'offre de formation continue et a fortiori si elle est innovante, l'entreprise propose au salarié non seulement d'élargir ses compétences, mais aussi de redéfinir son rapport au travail. Le salarié réagira par conséquent différemment en fonction de sa trajectoire personnelle, de son « vécu » dans l'entreprise, de la perception qu'il a de son devenir professionnel et de sa professionnalité. Au-delà de son âge, de son sexe ou de son niveau de qualification, un ensemble de caractéristiques constituant son identité professionnelle permettent de comprendre la rationalité de son comportement face à la formation. Ainsi, à une conception instrumentale du travail limitée au strict rapport salarial correspond une attitude d'exclusion de la formation, tout changement étant perçu a priori comme une menace. Au contraire, une conception de son devenir professionnel lié à une trajectoire de promotion interne implique l'adhésion aux objectifs de l'entreprise et donc à une formation intégrée. D'autres salariés se sentent bloqués dans leur trajectoire professionnelle ; la perception qu'ils ont de leur avenir conçu comme une progression linéaire dans une spécialité de métier, est décalée par rapport aux objectifs de

* Cet article est issu d'une recherche pluridisciplinaire sur les innovations de formation professionnelle continue en entreprise, réalisée pour le programme Interdisciplinaire de Recherche Technologie-Emploi-Travail-Modes de vie du CNRS, le Commissariat Général du Plan et la Délégation à la Formation Professionnelle. Sont présentés ici les principaux résultats du travail effectué par l'équipe de sociologues ayant participé à la recherche.

** Laboratoire de Sociologie du Travail, de l'Education et de l'Emploi (LASTREE-CNRS), Institut de Sociologie, Université de Lille I.

l'entreprise et aux formations qui leur sont proposées. Enfin, certains salariés utilisent la formation qui leur est offerte dans la mesure ou elle sert leurs objectifs personnels, lesquels relèvent plus de la promotion sociale que de la promotion professionnelle et manifestent ainsi leur autonomie par rapport aux objectifs de l'entreprise.

La formation est souvent étudiée comme instrument de gestion du personnel et élément des stratégies développées par les directions d'entreprise, elle est plus rarement envisagée du point de vue des salariés. Nous avons souhaité confronter et articuler les deux approches et considérer les réactions des salariés face aux innovations de formation impulsées par les entreprises comme des révélateurs de leur identité professionnelle et de ses transformations.

L'hypothèse spécifique qui a présidé à cette recherche peut s'énoncer dans ces termes : les identités professionnelles des salariés se forgent (existent et évoluent) dans la rencontre (mouvante et constamment réaménagée) d'une *logique structurelle* découlant des processus d'évolution du *système de l'entreprise* et de *logiques salariales* enracinées (et en transformation) dans les biographies des salariés, leur monde vécu du travail et leur rapport à la formation.

A travers les expériences nouvelles de formation continue, les responsables proposent aux salariés non seulement d'élargir leurs connaissances et compétences mais aussi de redéfinir leur rapport au travail, la perception de leur devenir professionnel, la conception de leur professionnalité. En regard, il s'agit pour les salariés visés par l'offre de formation d'accepter ou non de s'engager dans la voie d'une transformation de leurs visions et pratiques de travail, de leur rapport à l'entreprise, et de leurs identités professionnelles. L'enjeu de la recherche ici présentée est la compréhension des types de relations, désignées sous le terme de transactions, qui s'instaurent entre les salariés et leurs interlocuteurs dans l'organisation qui les emploie. Les *logiques salariales* analysées dans ce texte peuvent donc être interprétées comme des modalités de la transition entre les catégories et identités héritées des anciens systèmes de travail, d'emploi et de formation et les nouvelles identités en cours de structuration au sein des nouveaux systèmes expérimentés dans les grandes entreprises.

L'objectif des entretiens de salariés a été d'explorer les relations qu'ils entretiennent avec leur travail (*monde vécu du travail*), avec leur passé et leur avenir professionnel (*trajectoire subjective*) et avec la formation, non seulement l'action en cours mais l'univers des formations possibles (*pratiques et modèles de formation*). C'est en essayant de comprendre et de formaliser les relations que chacun établissait au cours de l'entretien, entre ces trois domaines (travail, trajectoires, formation), que nous avons pu construire quatre *logiques typiques* qui, si elles ne sont pas complètement similaires d'une entreprise à l'autre, comportent un *noyau commun* que nous avons dégagé inductivement.

Ce noyau commun s'articule d'abord autour de quatre réactions typiques à l'innovation de formation que l'on peut recomposer ainsi :
— le refus ou l'impossibilité de répondre aux incitations de l'entreprise, faute de pouvoir construire une signification à la formation proposée (type I) ;
— l'adhésion totale à l'innovation de formation et aux objectifs de l'entreprise incluant des participations actives à toutes les actions qui leur sont liées (type II) ;
— l'hésitation et l'incertitude face à l'innovation jugée de manière critique, ambivalente ou conditionnelle (type III) ;
— la retraduction du sens de l'innovation en fonction d'une logique individuelle autonome (type IV).

Tout le travail d'analyse des contenus d'entretiens a consisté à comprendre et à reconstruire la logique d'ensemble au sein de laquelle ces quatre réactions différenciées prenaient sens. L'hypothèse sous-jacente à cette démarche peut être ainsi formulée : le rapport aux formations étudiées dans les six entreprises constitue un élément révélateur d'une cohérence d'ensemble qui relie les attitudes à l'égard du travail et de l'entreprise d'une part et les horizons professionnels et sociaux enracinés dans les trajectoires subjectivement vécues d'autre part. Le fait d'avoir pu trouver un noyau commun — les quatre types idéaux — aux six démarches typologiques correspondant aux six entreprises constitue un premier pas important dans la vérification de cette hypothèse théorique : les *logiques salariales* sont transversales aux entreprises et se situent à l'articulation des trajectoires (et de leur projection future) et des systèmes sociaux d'entreprise (et de leurs politiques).

Une dernière remarque générale nous semble nécessaire pour introduire la présentation de ces types. Nous les considérons, en dehors de tout jugement de valeur, comme quatre logiques aussi rationnelles les unes que les autres c'est-à-dire également compréhensibles dès lors qu'on fait l'effort de se mettre à la place de l'autre. Ceci posé, les logiques dégagées ne sont pas toutes aussi stables et encore moins figées ; on peut même les considérer soit comme des *processus* dont on ne saisit que des segments plus ou moins vastes, soit comme des formes de subjectivité que les individus pourraient « investir » au cours de leur vie.

LA RECHERCHE : SES TERRAINS ET SES MÉTHODES

1- Un échantillon apparié de six entreprises

Six entreprises affichant des politiques de formation innovantes ont été sélectionnées en fonction de leur logique dominante d'innovation :

— logique d'optimisation des nouveaux systèmes de travail (P et F) ;

— logique d'anticipation des changements à venir (H et O) ;

— logique d'accompagnement des changements en cours (J et C).

Le choix d'apparier ainsi les terrains d'enquête répond à la volonté de vérifier si, placés dans une même logique d'innovation, les salariés d'entreprises différentes (selon leur « métier », leur marché, les technologies qu'elles utilisent) manifestent des rapports comparables à l'entreprise, au travail, à la formation.

Ces entreprises présentent les caractéristiques suivantes :

Tableau 1

CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DES SALARIÉS DES SIX ENTREPRISES (1985 ou 1986)

Effectifs	P 3 105	H 585	J 1 147	O 3 230	C 4 332	F 4 019
A - Taux d'ouvriers	71,6	57,1	54,8	50,5	41,6	31,0 (étab. : 8,1)
A - Taux d'ingénieurs et cadres	8,9	12,8	12,4	12,0	12,0	19,3 (étab. : 33,9)
C - Taux de femmes	52,1	11,5	11,3	13,0	73,0	36,2
D - Taux d'étrangers	26,7	4,8	2,4	5,0	5,2	2,5
E - Taux de < 25 ans	10,6	2,8	9,6	10,6	14,2	(étab. : 10,5)
F - Taux de salariés < 5 ans d'acienneté	16,2	6,0	37,8	29,3	35,9	18,8
G - Taux de salariés < 15 ans d'acienneté	38,4	—	19,7	29,8	34,3	27,9

P : Filature P (textile)
H : Établissement H (électronique, bureautique)
J : Entreprise J (mécanique)
O : Entreprise O (services)
C : Entreprise C (vente par correspondance)
F : Entreprise F (électronique, téléphonie)

2 - Un dispositif lourd, en trois étapes, sur chaque entreprise :

La plupart des entreprises présentant simultanément plusieurs expériences novatrices de formation, le travail s'est centré, dès la deuxième étape, sur celle qui a paru la plus significative de la stratégie d'innovation développée.

— Entretiens approfondis avec des acteurs internes de la formation (décideurs, responsable du personnel, responsable de formation, encadrement opérationnel, représentants du personnel).

— Entretiens avec des membres d'organismes de formation extérieurs intervenant dans l'entreprise, ou études des référentiels extérieurs retenus pour construire l'opération de formation innovante.

— Entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon aléatoire de salariés, pour moitié ayant participé à la formation, pour moitié ne l'ayant pas suivie. 159 entretiens d'1 heure 30 en moyenne ont été réalisés. Dans les deux entreprises s'inscrivant dans la logique d'optimisation, l'enquête a été assortie d'une observation participante.

3 - **Une méthode d'analyse des discours des salariés.** L'analyse de contenu s'est faite selon une méthode empirique d'agrégation autour d'unités typiques (dite « méthode des tas »), s'appuyant sur des catégories extraites des discours mêmes des salariés. Une typologie a été élaborée sur chacun des six échantillons de salariés, puis les six constructions ont été confrontées. L'analyse présentée est le produit de ce rapprochement. ■

Travail instrumental, trajectoire de retrait et exclusion de la formation

Ce premier type concerne environ un tiers des salariés rencontrés. Ils sont pratiquement tous d'origine ouvrière ou rurale et les deux tiers d'entre eux occupent des emplois de faible classification (le dernier tiers comprend des ouvriers et employés « qualifiés », des techniciens et des contremaîtres). La grande majorité a arrêté ses études à la fin de la scolarité obligatoire mais une minorité possède le CAP et même, quelques-uns, le baccalauréat. Ce type comprend une proportion un peu plus forte de femmes et de travailleurs de plus de 40 ans. Il est pratiquement représenté, à égalité, dans les six entreprises à l'exception du service composants de F (le plus « taylorisé ») qui en comprend davantage et de l'entreprise O qui en comprend moins.

L'attitude typique à l'égard du travail est instrumentale au sens où *« le travail, c'est pour gagner sa vie » :* c'est le salaire qui est la préoccupation dominante sinon exclusive. Cette relation essentielle a des incidences immédiates sur le vécu des changements introduits dans la sphère du travail : *« si le travail change, le salaire doit changer : s'il ne change pas, on n'a aucune raison de changer ».* Cette logique ancre le vécu du travail dans la nature de la tâche prescrite associée au poste de travail. L'univers du travail c'est en effet le poste et souvent la machine avec laquelle le travailleur ou l'ouvrière entretient des rapports personnalisés : le ou la changer de poste ou de machine c'est porter atteinte à son intégrité. Ce sont les débutant(e)s ou les « mauvais ouvrier(e)s » qui changent toujours de poste et assurent les remplacements. La polyvalence au sens de passage sur plusieurs postes est ainsi rejetée surtout si elle ne s'accompagne d'aucun avantage financier. Même lorsqu'il y a des primes, ce système est refusé : il porte atteinte à la cohésion de l'équipe, à l'ambiance de travail et à tous les arrangements informels qui rendent vivable le travail contraint et parfois possible l'utilisation des procédures. De nombreux discours insistent sur l'importance de la *« bonne ambiance »,* des *« copines »,* du réseau des proches que l'on retrouve à la pause, à la cantine et souvent dans le voisinage. Tout changement brutal, portant atteinte à cette sociabilité, est accueilli avec méfiance : le travail souvent jugé pénible, monotone, répétitif, fatigant n'est supporté outre le salaire qu'il procure — que parce qu'il est collectif, socialisé au quotidien par les mêmes gestes, les mêmes paroles, les mêmes signes adressés à ceux ou celles qui partagent souvent depuis longtemps, le même univers culturel.

L'équipe de travail c'est aussi et surtout ce qui permet de supporter la dépendance à l'égard des chefs qui distribuent et contrôlent les tâches et dont on se méfie : ce sont eux généralement qui interdisent de *« prendre des initiatives »* et qui risquent de sanctionner tous les écarts manifestes à la norme. C'est à travers la petite maîtrise ou les chefs directs que passe le rapport plus général de ces salariés à leur entreprise et qui fait qu'ils *« se vivent au travail comme de simples exécutants ».* Ces pratiques de la maîtrise sont souvent invoquées lorsque les salariés se disent très peu informés des initiatives de l'entreprise, y compris des possibilités de formation auxquelles ils pourraient prétendre. La relation directe de commandement est au cœur du monde vécu du travail des salarié(e)s de ce type : sans une transformation profonde des modes d'exercice de l'autorité, aucune modification significative de ce monde ne peut intervenir.

Cette description synthétique du vécu au travail est transversale aux situations d'entreprise : on la retrouve aussi bien dans certains ateliers de la filature P. que dans les salles de montage du laboratoire de F., dans les ateliers de montage mécanique de l'entreprise J. que dans les salles de prélèvement ou d'emballage de l'entreprise C. Dans notre échantillon, cette situation de contrainte au travail concerne majoritairement des femmes mais, paradoxalement, celles-ci apparaissent plus désireuses que les hommes de sortir de cette logique instrumentale et dépendante dès lors que des possibilités existeraient dans l'entreprise : c'est le cas par exemple dans l'entreprise C. où les hommes sont nettement moins demandeurs de mobilité que les femmes. C'est le cas aussi dans la filature P. où les ouvrières sont plus souvent volontaires que les hommes pour aller en formation lorsqu'elles sont dans les ateliers intégrés. Il n'y a donc aucun déterminisme mécanique simple et direct entre situation de travail et logique salariale : certain(e)s placé(e)s dans ce type de système de travail font tout pour en sortir et y parviennent lorsque l'entreprise le favorise ; d'autres demeurent dans la même logique et refusent d'en changer.

On retrouve d'ailleurs cette même logique chez d'autres catégories que les ouvrier(e)s « à production ». Des ouvriers qualifiés, des jeunes techniciens, des vieux contremaîtres vivent principalement leur travail comme une contrainte et une routine, un moment de la vie où *« on fait ce qu'on doit faire pour ce qu'on est payé »* et où, *« pour rien au monde on ne voudrait changer »* alors même que la nature de la tâche est présentée comme monotone et sans grand intérêt. Pour comprendre cette logique, il faut donc dépasser l'analyse de la seule situation de travail.

On ne peut pas faire abstraction de la vie hors travail pour comprendre le rapport au travail. Ceux qui sont attachés à cette logique sont aussi ceux qui font interférer le plus systématiquement leur discours sur le travail et sur le hors travail. On y rencontre certes une partie des ouvrières et des employées « à production » qui mêlent dans leur discours travail et vie familiale et surtout rôle maternel : les congés-maternité, les gardes d'enfants, les aménagements d'horaires, le travail

à temps partiel etc. tiennent une large place dans certains entretiens de femmes.

Il en va autrement de certains ouvriers qualifiés — et aussi d'ouvrières âgées — qui, tout en parlant surtout de leur travail, disent explicitement n'attendre que la retraite en espérant durer dans l'emploi qu'ils occupent sans devoir changer leur logique. Il s'agit cette fois d'une logique de la « retraite », et non du « retrait », qui implique des investissements ou des installations durables dans la sphère du hors travail : bricolage, construction d'une maison, vie familiale... Dans ce cas, la logique instrumentale est aussi une logique défensive qui mise sur l'improbabilité du licenciement. Mais, face aux innovations, cette logique apparaît fragilisée sinon fortement ébranlée.

La trajectoire vécue par ceux qui partagent cette logique exclut tout espoir d'évolution professionnelle et interdit toute construction d'un projet de changement. L'enracinement dans la situation de travail vécue et construite de longue date, la valorisation de la stabilité réduisant l'incertitude, la position de retrait ou l'anticipation de la retraite rendent la vision d'avenir informulable autrement que comme la survivance du passé. Or la trajectoire professionnelle antérieure a été essentiellement stationnaire : un court apprentissage sur le tas lors de l'entrée au travail, quelques mobilités horizontales éventuelles entre des emplois du même type, aucune formation professionnelle continue autre qu'obligatoire depuis l'entrée dans l'entreprise : les chances de se reconvertir dans un travail plus qualifié sont vécues comme quasiment nulles. C'est pourquoi les innovations en cours provoquent un ébranlement de cette logique en terme de crainte d'exclusion pouvant prendre des formes d'angoisse aiguë. Si, comme le dit un enquêté *« tout est joué, il n'y a plus rien à attendre »* en terme salarial, le seul changement qui peut intervenir, c'est l'exclusion : au mieux la retraite anticipée, au pire le chômage de longue durée.

Ce sentiment d'exclusion possible est avivé par la plupart des innovations de formation. En effet elles reposent presque toutes sur la nécessité d'un détour par la formation, interprétée par eux comme une formation générale, de type plus ou moins scolaire, sans aucun effet immédiat sur l'emploi et le salaire. Or ce « modèle de formation » — quelle que soit son articulation avec d'autres types de formation — est aux antipodes des représentations que se font les enquêté(e)s concerné(e)s de l'apprentissage. Pour eux, seul compte l'apprentissage direct du travail, directement utile, soit *« sur le tas »* avec un *« moniteur »* ou un *« ancien »* soit *« purement technique »*, centré sur ce qui est directement transférable dans la sphère professionnelle. Comme le dit un enquêté, *« on apprend en regardant et en touchant »*, certainement pas en suivant des cours de français ou de mathématiques. C'est d'abord cette extériorité des sphères de la formation et du travail qui incite au rejet de la formation innovante avec le sentiment qu'ils en sont exclus. *« Si elle était vraiment pour nous, la formation ne serait pas ce qu'on nous propose » :* d'ailleurs, dans la plupart des cas, le « chef » n'incite pas personnellement à s'inscrire ; bien plus il n'informe pas directement les ouvrier(e)s. S'il était vraiment nécessaire *« qu'on nous forme »*, on s'y prendrait autrement. L'appel au volontariat est ainsi vécu comme une exclusion déguisée.

C'est une fois comprise l'incompatibilité de la logique analysée avec la crainte de toute forme scolaire de formation qu'on peut déchiffrer correctement les discours sur la peur de l'échec, la dévalorisation intellectuelle de soi sous toutes ses formes *(« j'ai pas la tête », « j'ai pas les bases », « j'ai pas le niveau », « je suis trop vieux pour retourner à l'école »)*. On ne trouve en effet ces formules que là où la formation proposée implique 1) de se différencier des « autres », des « copines » pour s'inscrire à des cours 2) de se déplacer dans un lieu étranger à l'univers du travail pour la formation 3) de ne voir aucun lien entre ce que l'on fait au travail et ce qui est proposé en formation. Là où l'incitation collective par la hiérarchie est plus forte et la forme scolaire minimisée (entreprise C), le discours sur le risque d'échec ne prend pas la même forme.

La première « logique » forme donc bien système : si le rapport au travail demeure instrumental soit parce que l'organisation reste taylorienne, soit parce que le retrait est consolidé (ou les deux à la fois) et si l'horizon professionnel reste bouché parce qu'aucune filière d'évolution n'existe ou n'est intériorisée, les formations proposées, même celles qui s'appuient sur des savoirs pratiques, du fait de l'évolution tendancielle de leur degré de conceptualisation et de formalisation, provoquent l'exclusion de ceux que l'école avait déjà exclus de ses filières générales et que l'entreprise avait écartés de toute participation (dépendante ou conflictuelle). Ce phénomène d'exclusion interne et anticipée par la formation mériterait des analyses complémentaires de manière à le relier aux formes externes du chômage longue durée et/ou de la pré-retraite. C'est dans l'entreprise, au moment de sa modernisation, que se joue l'essentiel des formes nouvelles d'exclusion : la formation semble y jouer un rôle de plus en plus grand.

Mobilisation au travail, trajectoire de promotion interne et formation intégrée, liée a l'entreprise

Ce second type concerne environ un quart de l'échantillon et se partage à égalité entre hommes et femmes. La moitié occupe des emplois d'ouvrier/employé en majorité « qualifiés », l'autre moitié occupe des emplois de techniciens ou

agents de maîtrise auxquels ils ont accédé par promotion interne. La répartition par âge est peu différente de la moyenne. La représentation par entreprise est à peu près uniforme : seule l'entreprise P en possède un peu plus dans l'échantillon et l'établissement H un peu moins.

Les salariés de ce type insistent tous sur l'importance de s'intéresser à leur travail — quel qu'il soit — de *« comprendre comment ça se passe »* (les procédés et pas seulement les procédures) et de chercher à en savoir plus par tous les moyens non seulement sur leur activité mais sur l'entreprise à laquelle ils se déclarent très attachés. Ils occupent pourtant des emplois assez variés : on y trouve des ouvrier(e)s sur machine très participatifs aux innovations, des opératrices très impliquées dans leur formation et dans la vie du service et de l'entreprise, des jeunes techniciens en formation et ayant négocié un *« plan de carrière »*, des vieux professionnels très qualifiés prêts à suivre encore plus de formation pour terminer comme technicien ou agent de maîtrise, de jeunes chefs d'équipe promus et des techniciens qui se verraient bien un jour ingénieurs ou cadres. Leur point commun est qu'ils ont misé sur leur entreprise pour donner un sens à leur vie professionnelle selon une logique de la réciprocité souvent exprimée ainsi : *« Ce qui est bon pour l'entreprise n'est pas mauvais pour moi, l'inverse aussi »*. Ils entretiennent tous, de ce fait, de nombreuses relations de collaboration — parfois conflictuelle — avec la hiérarchie non seulement directe, celle du service ou de l'atelier, mais plus largement celle du département, de l'établissement, voire de l'entreprise. Ils se sentent reconnus par leur hiérarchie et donc par l'entreprise tout entière, ce qui leur permet de concevoir leur vie professionnelle en terme d'évolution continue possible au sein même de leur entreprise. Ils insistent tous sur le caractère varié de leurs tâches — même lorsqu'ils sont sur un poste fixe — incluant une part relationnelle essentielle pour eux. On peut parler d'une dimension gestionnaire de leur activité dans la mesure où ils disent inclure la préoccupation des résultats de l'entreprise dans leur activité de travail : souci de la qualité, initiatives d'amélioration de l'organisation, résolution de problèmes, participation aux groupes directement liés à leur *« responsabilité »*. Ils occupent, ou pensent occuper, des positions stratégiques soit du fait de la localisation de leur emploi — parfois au terme de stratégies complexes pour y parvenir — soit du fait de leur participation active aux innovations.

Leur trajectoire objective ne présente pas de particularités par rapport à celles des salariés des deux types qui suivent : on y trouve un peu plus souvent des salariés d'origine non ouvrière mais aussi des enfants d'ouvriers mobiles ou promus dans des entreprises à marché interne du travail ; on y trouve des bacheliers, BTS et DUT mais pas plus que chez les salariés de type IV, des ouvriers qualifiés mais pas plus que chez ceux du type III. Leur spécificité, c'est non seulement de définir leur vie de travail en terme d'évolution professionnelle dans l'entreprise mais de mettre en œuvre des stratégies tous azimuts pour y parvenir, y compris de forts investissements affectifs et relationnels. Ces *« carriéristes »* d'un type particulier, caractéristiques des entreprises privées à marché interne en évolution, parviennent généralement à comprendre et à anticiper les changements en cours dans leur organisation et à construire/détruire/reconstruire des projets qui accompagnent ces évolutions. L'orientation privilégiée de leur carrière dépend beaucoup de l'entreprise : dans les organisations encore très liées à la production directe (entreprises P, C) ils s'orientent plutôt vers la petite maîtrise ; dans les entreprises en cours de modernisation, ils préfèrent généralement la filière technique (entreprises J, O, F). La plupart parviennent à s'inscrire au cœur des nouvelles filières reliant ouvriers ou employés qualifiés et techniciens-contremaîtres qui se mettent en place dans ces entreprises en relation étroite avec les nouvelles logiques d'innovation évoquées précédemment.

Leur conception de la formation peut être résumée par la formule suivante : une unité complexe d'apprentissages articulés et permanents. Pour eux, le travail et la formation doivent être étroitement liés comme pour les salariés précédents mais cet apprentissage dans la pratique, cette formation-terrain essentiellement informelle, exige de plus en plus, pour être efficace, et parfois même pour exister, de la formation formalisée, théorique, générale qui porte, non seulement sur les procédures mais sur les procédés eux-mêmes. C'est l'appropriation de ces savoirs formalisés qui nécessite la participation à des cours organisés par l'entreprise en relation avec des ressources extérieures mais aussi l'investissement personnel, hors-travail, dans l'autoformation, la documentation, l'accès à des techniques spécialisées, l'informatique notamment. C'est dans l'articulation des différents savoirs (théoriques, techniques et pratiques) et des différentes formations (formelles, informelles, dans le travail et hors travail) que réside la compétence reconnue qui leur permet de vivre leur activité de travail comme une évolution professionnelle continue. Ils insistent sur l'importance de l'accès à un langage technique commun permettant la communication avec la hiérarchie mais aussi les autres partenaires internes et externes de l'entreprise. Certains d'entre eux relient ce langage commun au partage des valeurs de l'entreprise leur permettant de ne pas être écartés des jeux de pouvoir à l'échelon qui est le leur. C'est donc finalement la capacité de devenir acteur des évolutions en cours dans leur entreprise qui est au cœur de leur investissement en formation et au-delà, de leur logique d'ensemble.

Cette seconde logique salariale est bien aussi cohérente que la première mais elle présente apparemment des traits opposés. Dès lors que l'investissement dans le travail implique une

forme d'intégration active à l'entreprise de plus en plus systémique et interdépendante, dès lors que l'entreprise innovante s'engage dans des processus plus ou moins coordonnés de changement, le salarié mobilisé doit concevoir sa vie de travail comme une évolution liée à celle de son entreprise et s'emparer de tous les programmes de formation qu'elle lui propose. Cette logique est étroitement liée aux formes d'évolution des marchés internes du travail permettant non seulement à l'entreprise de rétribuer la mobilisation de ces salariés par des promotions internes mais aussi aux salariés de contribuer à la réussite de l'entreprise en anticipant ses évolutions. C'est ce mouvement conjoint qui fait coïncider — avec plus ou moins de décalage — cette dynamique salariale avec une logique d'entreprise faisant de la mobilisation des salariés une dimension essentielle de sa stratégie globale de développement.

Travail déqualifié, trajectoire bloquée et formation spécialisée « de métier »

Ce troisième type concerne un peu moins du quart des salariés interrogés. Il rassemble une population aussi hétérogène que le type précédent puisqu'on y trouve des ouvriers et employés non diplômés ou possédant le CAP et occupant des emplois peu qualifiés, des ouvriers professionnels et des employées possédant un CAP ou un BEP, des techniciens bacheliers et des agents de maîtrise promus. Aucune catégorie d'âge ou de sexe n'y est surreprésentée : les femmes sont plus souvent employées de bureau (opératrices à C) et les hommes plus souvent ouvriers ou techniciens.

Leur attitude au travail et leur rapport à l'entreprise sont ambivalents. D'un côté, ils s'intéressent à leur travail, valorisent leur métier et sont bien informés des évolutions de leur entreprise et des innovations qu'elle met en œuvre ; de l'autre, ils se disent insatisfaits, déçus voire désabusés : leur travail est vécu comme monotone, routinier, en dessous de leur capacité et ils se plaignent de ne pas être reconnus par leur entreprise. Leurs relations avec leur hiérarchie sont, de ce fait, tendues : ils se sentent réduits à des rôles d'exécutants même lorsqu'ils sont techniciens ou agents de maîtrise. Ils sont cantonnés dans l'univers des procédures sans avoir accès aux savoirs sur les procédés ; ils se sentent coincés dans des rapports d'exécution sans pouvoir participer d'aucune sorte aux décisions ; ils se disent enfermés dans leur situation présente sans pouvoir se construire une perspective d'avenir.

Face aux évolutions en cours, ils manifestent un malaise traduisant une grande incertitude. Les transformations technologiques et organisationnelles perturbent leur univers de travail ou risquent de le perturber : on introduit de la polyvalence, on les incite à s'y adapter mais ce n'est pas du tout ce qu'ils souhaitent ; on organise l'autocontrôle, les groupes qualité, les réunions d'information ou d'expression mais ils n'y trouvent aucune perspective d'évolution ; on parle de transformation de l'entreprise mais leur travail ne change pas et leurs relations avec la hiérarchie tendent à se dégrader.

Il existe un très net décalage — vécu parfois comme une contradiction — entre leurs aspirations issues de leur trajectoire antérieure et les nouvelles politiques de leur entreprise. Formés à concevoir et vivre leur vie professionnelle comme une progression linéaire dans leur spécialité généralement acquise en formation initiale mais parfois aussi dans l'entreprise, ayant souvent accepté, au départ, un emploi relativement déqualifié dans l'espoir de valoriser ultérieurement leur diplôme professionnel ou de retrouver leur métier d'origine et d'y progresser, ils se trouvent face à des évolutions et des politiques d'entreprise qui valorisent la polyvalence ou la multifonctionnalité, remettent en cause les filières traditionnelles de métier et les progressions à l'ancienneté, impliquent l'embauche de jeunes diplômés dans les postes qu'ils convoitent et imposent des formes de participation dont ils ne voient aucune retombée positive sur le travail et qu'ils considèrent plus comme une obligation d'allégeance à l'entreprise que comme un lieu de négociation d'avantages réciproques. On peut résumer ainsi ce décalage : les règles du jeu ont changé et ils continuent à se référer aux règles anciennes soit parce qu'ils n'ont pas compris la nature du changement, soit plus profondément parce que les nouvelles règles sont incompatibles avec leur définition de la situation et les modèles culturels issus de leur trajectoire subjective. N'étant pas directement et immédiatement concernés, ils se sentent en porte-à-faux ; n'ayant pas de *« bonnes relations »* avec leur hiérarchie, ils se sentent menacés voire méprisés ; n'ayant pas obtenu les promotions qu'ils cherchaient lorsqu'ils jouaient les jeux anciens, ils se sentent frustrés. Le terme-clé de leur trajectoire qui revient dans la majorité de leurs entretiens c'est celui de *« blocage »* : l'entreprise, sa politique, ses évolutions, sa hiérarchie — le système tel qu'ils le vivent — bloquent l'évolution qu'ils s'étaient antérieurement construite et à laquelle ils continuent d'aspirer tout en constatant que ses chances de réalisation diminuent et que la reconversion de leurs perspectives est jugée incertaine, voire impossible.

L'une des raisons les plus profondes de ce blocage tient à leur conception de la formation. La plupart ont suivi des formations depuis leur entrée au travail et tous se disent favorables à « la » formation. Mais de quelle formation s'agit-il ? Leur modèle profondément intériorisé — souvent depuis leur expérience familiale et scolaire — est celui de la formation technique, spécialisée, de métier qui associe l'effort d'apprentissage ou de perfectionnement du salarié à sa progression professionnelle dans une filière

correspondante. Toutes les formations qu'ils ont suivies et celles que parfois ils continuent à demander sont liées à ce type de progression dans l'échelle des classifications traditionnelles de leur spécialité. Ils se sentent pourvus d'une compétence légitime généralement acquise en formation initiale, souvent attestée par un diplôme (CAP, BEP, Bac technique...) mais aussi parfois acquise dans l'entreprise et reconnue antérieurement par une promotion qu'ils refusent de voir niée, dévalorisée, remise en cause. Or les formations « innovantes » qu'on leur propose et qui impliquent de la formation générale — préalable ou non — et surtout un changement de perspective et de modalité de formation (valorisation des savoirs formalisés sur les savoirs pratiques, de la théorie sur la pratique, du général sur le spécialisé, formations partiellement ou totalement hors temps de travail, etc.) sont vécues comme une menace, une mise en question de leur univers d'autant plus qu'elles ne s'accompagnent d'aucune perspective de progression et qu'elles impliquent des formes d'allégeance à l'entreprise qu'ils refusent ou qui sont en contradiction avec leurs expériences des relations hiérarchiques.

Il leur est notamment impensable — pour des raisons de rapport au temps comme pour des raisons de principe — d'empiéter sur la sphère du hors-travail pour participer à ce type de formation. Il n'est pas question pour eux de sacrifier une part de leur vie de famille ou de loisir à leur entreprise qui refuse de les reconnaître positivement dans leur compétence. L'investissement en formation dont ils admettent la nécessité est d'abord l'investissement de l'entreprise : c'est à elle d'organiser des offres internes, sur le temps de travail, correspondant à ses besoins en compétences. Ils ne peuvent comprendre l'appel au volontariat, à l'investissement personnel que comme un marché de dupes, un piège dans lequel ils ne veulent pas tomber. Ils veulent rester dans leur entreprise, se conforter dans leur emploi, s'ouvrir des perspectives d'évolution mais pas au prix d'une négation d'eux-mêmes, de leur qualification et de leur expérience, de leur équilibre travail-hors travail qui fait partie de leur personnalité et de leur mode de vie.

C'est pourquoi cette logique est plus conflictuelle que les précédentes : entre les salariés concernés et leur entreprise (notamment leur hiérarchie) existent des tensions qui vont bien au-delà du simple rapport salarial caractéristique du premier type même si le salaire est aussi en question. Contrairement à la logique instrumentale, celle-ci inclut un investissement dans le travail, une volonté de progression professionnelle et une valorisation de la formation. Mais les conditions d'une négociation positive avec l'entreprise ne sont pas remplies : contrairement aux salariés partageant la logique précédente ceux qui se disent bloqués et déçus ne bénéficient pas de la reconnaissance préalable de la part de ceux qui symbolisent pour eux l'entreprise. De ce fait, ils ne peuvent s'inscrire dans un projet d'entreprise qu'ils ne sentent pas fait pour eux et sur lequel on ne les a jamais consultés. Certains adhèrent — d'une manière ou d'une autre — à un syndicalisme défensif, d'opposition de classe. D'autres, beaucoup plus nombreux, tentent de préserver leur emploi et leurs chances ultérieures en respectant formellement toutes les obligations voire même en s'inscrivant dans les innovations mais sans y croire et sans s'y investir. Une autre conception de la formation peut-elle favoriser le déblocage et permettre le passage à une autre logique ? Dans aucune des entreprises analysées on ne peut conclure à un tel résultat tant les questions décisives sont celles de la reconnaissance au travail et de la négociation effective du projet d'entreprise avec ceux qui ne le partagent pas déjà.

Autonomie au travail, trajectoire d'ascension sociale et formation générale

Cette dernière logique est partagée par un peu moins d'un cinquième de l'échantillon comprenant une nette majorité de jeunes (moins de 35 ans) et de diplômés (de BEP à BTS-DUT). Ceux-ci occupent également toutes sortes d'emplois depuis des postes peu qualifiés jusqu'à des fonctions de techniciens : une majorité est concentrée dans les positions intermédiaires de notre échantillon, c'est-à-dire d'ouvriers et employés qualifiés.

Comme les salarié(e)s partageant la logique précédente, ceux-ci se sentent déclassés dans leur emploi actuel mais dans un sens assez différent : c'est moins la non reconnaissance de leurs compétences spécialisées qui est en cause que l'écart entre les capacités générales requises par l'emploi qu'ils occupent et les capacités acquises par eux et dont ils ont obtenu la confirmation sous différentes formes. S'ils se disent frustrés dans leur travail et déçus par la routine de leur poste, c'est donc parce qu'ils se voient déjà ailleurs et/ou qu'ils se savent capables d'exercer un emploi plus valorisant.

Contrairement aux salariés précédents, ils ont réussi à se faire reconnaître une marge d'autonomie dans leur travail actuel. Leur rapport avec leur hiérarchie directe n'est pas vraiment conflictuel : on leur laisse la paix et si des tensions surgissent, leur réseau de relations dans l'entreprise leur permet de les aplanir, y compris parfois en court-circuitant les circuits officiels.

Ils sont généralement très critiques à l'égard de l'organisation mais cette attitude peut prendre deux formes assez opposées. Tantôt ils comprennent et approuvent les évolutions de l'entreprise et les innovations qui les accompagnent mais jugent leur environnement immédiat (service, atelier, bureau...) très décalé par rapport à celles-ci : dans ce cas, leur critique se concentre

sur leur hiérarchie directe dont ils mettent en question les capacités à gérer le changement. Tantôt ils jugent négativement les innovations en cours mais valorisent le fait qu'elles accroissent leur autonomie au travail et leur permettent de développer leurs investissements personnels. Dans les deux cas — pouvant d'ailleurs parfois coexister dans le même entretien — les critiques révèlent, tout en les masquant, le fait que leur entreprise est avant tout vécue par eux comme un moyen de réaliser leurs objectifs personnels. Cette instrumentalité de l'entreprise diffère radicalement de la logique du travail instrumental (type I) : il ne s'agit pas d'abord pour eux de considérer leur emploi actuel comme un simple gagne-pain, il s'agit d'utiliser toutes les ressources de l'entreprise pour la réalisation de leurs objectifs personnels. Ceux-ci sont bien des objectifs professionnels : ils veulent accéder à un travail plus qualifié, à un emploi plus valorisé, à des fonctions plus élevées. Mais il ne s'agit pas, comme dans la logique précédente, d'évolution le long d'une filière de métier : ils désirent avant tout un travail plus intéressant, un emploi plus autonome, une occasion de valoriser et de développer leurs capacités. Mais contrairement à la logique de promotion interne, ce développement ne passe pas nécessairement par l'entreprise et n'implique aucune mobilisation intensive pour elle. Le désir d'autonomie les ancre dans une attitude individualiste qui les conduirait à penser *« se mettre à leur compte »*, à accéder à une *« profession intermédiaire »* (enseignement, bureau d'études...) plutôt qu'à vouloir devenir cadre promu dans leur entreprise.

Ils partagent, de fait, une trajectoire sociale assez différente de toutes les précédentes : majoritairement fils ou filles de non-ouvriers, ils s'inscrivent dans une trajectoire de contre-mobilité impliquant de considérer leur travail et leur position actuels comme essentiellement transitoires. Leur expérience scolaire ou post-scolaire jointe à leur socialisation familiale les a confortés dans la croyance en leurs propres capacités. S'ils ont dû, par suite d'un accident biographique ou simplement pour gagner leur vie, accepter un emploi qu'ils jugent dévalorisant, c'est bien dans l'espoir de se saisir de toutes les opportunités offertes par l'entreprise pour progresser et rétablir leur position sociale d'origine. Mais ce n'est pas nécessairement dans leur entreprise que cet avenir s'accomplira : si celle-ci ne leur offre pas la position souhaitée ou l'accès à une filière débouchant sur cette position, ils tenteront leur chance ailleurs.

C'est la coexistence d'une forte conscience de leurs capacités — exprimée de façon diverse et souvent détournée, par antiphrases notamment — et d'un doute plus ou moins prononcé sur les opportunités offertes par l'entreprise qui explique leur attitude critique pouvant se porter tantôt sur la politique générale de l'entreprise (incapable de reconnaître leur valeur et de les promouvoir comme ils le souhaitent) tantôt sur leurs chefs directs (incapables de traduire la politique de l'entreprise en favorisant leur progression telle qu'ils la veulent). C'est également ce décalage qui explique leur attitude distanciée, parfois négative, à l'égard des collègues de travail qui, selon eux, jouent la mobilité interne par allégeance *« carriériste »*. On peut ici remarquer des différences assez systématiques entre hommes et femmes : les femmes sont plus nombreuses à refuser explicitement la voie de la promotion hiérarchique *(« pas devenir chef »)* et à insister sur le développement culturel, l'autonomie personnelle dans l'anticipation de leur avenir. Les hommes ont un discours plus ambigu à l'égard de la promotion interne et de l'autonomie : la filière technicienne qu'ils envisagent n'exclut pas nécessairement l'exercice de responsabilités hiérarchiques.

Leur conception de la formation dépend à la fois de leur trajectoire et de leur situation présente : ils valorisent la formation générale débouchant sur des diplômes monnayables sur le marché externe et tentent d'utiliser les innovations de formation pour y accéder plus facilement. Ils défendent — parfois avec acharnement — les cours théoriques et les formations longues de type universitaire ou pré-universitaire (examen spécial d'entrée à l'université, CNAM, etc.) et critiquent les formations internes, pratiques, liées au travail. Leur modèle est scolaire, élitiste et distinctif et relève de la promotion sociale plus que de la formation professionnelle continue financée par les entreprises. Mais les innovations étudiées leur apportent des opportunités nouvelles permettant l'investissement dans un double jeu : interne à l'entreprise si celle-ci accentue la scolarisation et leur permet de jouer leur carte autonome, extérieure à elle si l'entreprise valorise l'intégration et l'investissement dans le travail sans ouvrir des opportunités valables. Cette logique fortement individualiste s'inscrit, de fait, dans des stratégies combinant l'autonomie professionnelle et l'ascension sociale.

Identités professionnelles et politiques d'entreprise

L'existence, dans les six entreprises étudiées des quatre logiques typiques que nous venons de présenter débouche sur plusieurs questions : quelles relations existent entre l'appartenance à un type et la position dans la hiérarchie des catégories utilisées couramment pour caractériser les diverses « qualifications » salariales ? Quelles correspondances peut-on établir entre les types précédents et les identités au travail synthétisant les systèmes d'attitudes et de rapports au pouvoir (1) ? Quelles incidences ont les politiques de

(1) Cf. R. Sainsaulieu, *L'identité au travail,* Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2e éd. 1985, en particulier le schéma p. 114 : *« Normes de relations interpersonnelles au travail entre ouvriers et positions d'accès au pouvoir dans l'organisation »*.

formation et de gestion du personnel, et plus généralement les caractéristiques d'entreprise sur la constitution des types ? Comment se constituent de nouvelles identités salariales dans des entreprises qui connaissent de profonds changements technologiques et organisationnels ?

Aucune des variables utilisées classiquement en sociologie, comme le sexe, l'âge, le niveau de diplôme, l'ancienneté ou le niveau de qualification, ni aucune combinaison de ces variables, n'apparaît explicative de la typologie obtenue. On trouve tous les niveaux de qualification à l'intérieur de chacun des types, et on ne peut classer les types selon la hiérarchie des qualifications.

Les différenciations fortes entre types qui se traduisent par des réactions marquées à l'égard des innovations de formation ne peuvent donc s'expliquer que dans la prise en compte de l'ensemble des dimensions qui leur apparaissent liées : situation de travail et construction de différents « mondes vécus du travail », trajectoire professionnelle et vision de l'avenir, trajectoire de formation et rapport subjectif à la formation. Si le niveau de qualification augmente la variété et la complexité des tâches à accomplir et l'intérêt accordé au travail, il ne peut suffire à expliquer la volonté de changement que représente l'engagement dans une action de formation innovante. Une ouvrière du textile expérimentant une nouvelle organisation du travail, qui casse la monotonie des tâches et augmente son autonomie, peut tout aussi bien se mobiliser pour une innovation qu'un technicien à qui la formation offre des possibilités d'élargissement des responsabilités et de promotion dans l'entreprise. Inversement, un agent de maîtrise peut refuser les formations et les évolutions qu'on lui propose et un technicien avoir une conception instrumentale de son travail.

A l'intérieur d'un même type, il existe des variations entre individus appartenant à des entreprises développant des politiques de formation et des innovations différentes. L'analyse approfondie des actions de formation innovantes aboutit en effet à distinguer trois logiques d'innovation de formation et trois modalités de constitution des savoirs professionnels visant de façon différente à favoriser la maîtrise par les salariés des changements, initiés ou envisagés par l'entreprise.

Une première logique, dite **d'optimisation** des nouveaux systèmes de travail, est liée généralement à la fois à l'introduction de nouvelles techniques (machines, procédés...), à la modification de l'organisation du travail (groupes autonomes, nouvelles procédures...) et à de nouveaux modes de gestion de l'activité (informatisation...). Elle est directement justifiée par des impératifs de productivité et de compétitivité économique. Dans cette logique, la formation doit s'intégrer dans le mouvement global des changements qui ont été déjà décidés. Centrée sur la transmission de savoirs pratiques, la formation vise la transformation des compétences et des attitudes au travail des salariés et concerne les collectifs de travail dans leur ensemble.

A l'inverse, la logique **d'anticipation** a pour objectif la préparation de certaines catégories de salariés aux changements à venir, dont les directions d'entreprise ne maîtrisent pas la configuration, mais qu'elles estiment inévitables. Précédant le changement, la formation vise à la fois l'élévation du niveau des connaissances générales, théoriques et techniques, et des transformations d'identités chez des salariés sélectionnés pour les préparer aux évolutions d'emplois liées au futur « métier » de leur entreprise.

Enfin, la logique **d'accompagnement** des changements en cours dans l'entreprise implique à la fois la transformation de la structure des emplois et la formation de nouvelles capacités professionnelles pour une fraction au moins des salariés. S'appuyant sur une gestion prévisionnelle des emplois privilégiant la mobilité interne par rapport au recrutement externe, elle se caractérise par la tentative de construction conjointe de nouvelles filières d'emplois et de nouvelles formations permettant d'y accéder et d'y progresser, qui se réfèrent plus ou moins explicitement à des savoirs professionnels.

Si on tient compte de ces différences entre entreprises, on constate que les politiques de formation mises en œuvre et les réactions salariales qu'elles suscitent ne sont pas indépendantes. Par exemple, dans les entreprises qui privilégient la logique d'optimisation, les attitudes de retrait ou d'exclusion semblent plus liées à une situation de travail marginalisée et à une trajectoire stagnante ou descendante qu'à un faible niveau de formation initiale. La mise en œuvre de cette logique d'innovation favorise la mobilisation des salariés plus en fonction de leur position dans le système de travail que de leurs acquis scolaires antérieurs. Dans les entreprises qui privilégient les logiques d'anticipation ou d'accompagnement, les attitudes instrumentales et les sentiments d'exclusion semblent au contraire plus liés à la prise de conscience de l'insuffisance du niveau de formation qu'à la position dans le système de travail. La mise en œuvre de ces logiques introduit des formes de sélection ou d'autosélection plus marquées que dans le cas de la logique d'optimisation.

Dans une même perspective, on peut comparer les attitudes de participation active à l'innovation. Dans les entreprises qui mettent en œuvre une logique d'anticipation, elles dépendent surtout de la trajectoire antérieure de formation et se traduisent par une volonté de promotion professionnelle. Dans les autres entreprises, elles dépendent surtout de la trajectoire professionnelle antérieure : elles se traduisent principalement par un désir d'élargissement des tâches dans le cas de la logique d'optimisation, surtout par une attitude favorable à la mobilité et à la prise de responsabilité dans le cas de la logique

d'accompagnement. Si les noyaux communs de chaque type sont bien les mêmes dans les six entreprises, les caractéristiques des diverses politiques de formation ne sont pas sans influence sur les réactions des salariés.

Pour comprendre plus finement les systèmes d'attitudes, il faut également prendre en compte l'histoire de l'entreprise et ses traditions en matière de gestion des emplois. Par exemple, l'hésitation face à l'innovation caractérise les salariés dont l'évolution professionnelle apparaît bloquée. Mais cette attitude est plus fréquente et plus conflictuelle dans les entreprises ayant une forte tradition de promotion professionnelle interne le long de filières reconnues par les conventions collectives, comme la mécanique, que dans l'entreprise de distribution, où elle est vécue de façon plus intériorisée comme blocage du développement des capacités individuelles lié à la faiblesse du niveau scolaire.

L'introduction d'innovations en matière de formation, d'organisation du travail et de gestion du personnel favorise donc le développement de clivages nouveaux dans l'entreprise, qui ne recouvrent que partiellement les anciens clivages liés aux positions dans le système des classifications en vigueur.

Dans ce contexte, les anciennes identités, en particulier les identités de métier fondées sur l'obtention d'un diplôme professionnel du type CAP, l'expérience au travail et l'ancienneté, sont profondément ébranlées. Confrontés à la complexité et à l'instabilité des stratégies actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises, privés des repères traditionnels organisant la progression dans des filières reconnues, les salariés adoptent des stratégies différenciées et marquées par l'incertitude. Dans tous les cas néanmoins, la construction de nouvelles identités apparaît de plus en plus liée aux rapports que les salariés entretiennent avec la formation qui organise une cohérence entre les situations de travail actuelles, les trajectoires professionnelles antérieures et les visions d'avenir. ■