

L'entretien professionnel dans l'entreprise : comprendre les (non-)usages des salariés⁽¹⁾

Par Axel POHN-WEIDINGER

Institut de sociologie de Strasbourg

et Marliese WEISSMANN

SOFI Göttingen

Si les récentes réformes du système français de formation professionnelle continue ont été abondamment commentées, leurs effets concrets au sein des entreprises ont rarement fait l'objet d'analyses approfondies. À partir d'une enquête compréhensive et comparative effectuée dans deux entreprises industrielles, cet article analyse les (non-)usages que font les salariés de l'un des dispositifs clés de ces réformes : l'entretien professionnel. Il montre que ces (non-)usages sont structurés par l'expérience que les salariés ont de la gestion des mobilités internes et des transformations de l'organisation du travail, ainsi que par leur rapport à l'entreprise.

Introduction

En obligeant toutes les entreprises à conduire des entretiens professionnels avec leurs salariés⁽²⁾, la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale suit un mouvement de régulation entamé dès les années 2000 dans le cadre duquel la notion d'« entretien professionnel » (EP) était apparue dans plusieurs accords nationaux interprofessionnels, puis dans différents accords de branche (Le Cohu, 2011). Désormais, tous les deux ans, les salariés doivent rencontrer leur supérieur afin d'aborder leurs « perspectives d'évolution professionnelle »⁽³⁾. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, au terme de six années, cet entretien doit avoir débouché sur des résultats concrets en termes de formations suivies, d'évolution professionnelle ou salariale, ou de certifications obtenues ; à défaut, l'employeur doit abonder le compte personnel de formation (CPF), également instauré en 2014⁽⁴⁾. En généralisant ce dispositif à l'ensemble des salariés, le législateur a voulu créer un « levier » pour le « dialogue entre chaque salarié et son encadrement » qui devrait « donner envie aux

salariés de se former », et, dans le même temps, offrir aux salariés un « nouveau pouvoir [...] sur l'offre de formation et sa qualité », une sorte de « pouvoir d'achat formation » qui instituerait « une formation professionnelle davantage attachée à la personne et moins au poste de travail [...], présente et mobilisable à tout instant »⁽⁵⁾.

L'émergence de l'EP prend place dans une transformation plus large du système français de formation professionnelle continue, avec l'apparition de la notion de « sécurisation des parcours » et celle de droits sociaux « portables » – dont le droit à l'accès à la formation – attachés davantage à l'individu qu'à l'entreprise, et censés assurer la continuité des parcours professionnels individuels (Maggi-Germain, 2014)⁽⁶⁾. Comme l'a montré Zimmermann (2021, p. 2), la métamorphose

⁽¹⁾ Les auteurs remercient les relecteurs anonymes pour leurs remarques pertinentes, ainsi que Marion MARCHAL et Svenja IDEL pour la correction du texte.

⁽²⁾ Cette obligation de la « conduite » des entretiens a récemment été rappelée par le ministère du Travail (Semaine sociale Lamy, 2020). La non-teneur de l'entretien peut donner lieu à des dommages et intérêts.

⁽³⁾ Article L6315-1 du Code du travail.

⁽⁴⁾ La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 a ensuite laissé plus de latitude aux partenaires sociaux pour définir eux-mêmes ce qui doit être entendu par « évolution professionnelle ».

⁽⁵⁾ Selon les mots du ministre du Travail Michel Sapin et du rapporteur Jean-Patrick Gilles, Assemblée nationale, XIV^e législature, Session ordinaire de 2013-2014, Compte rendu intégral de la première séance du mercredi 5 février 2014.

⁽⁶⁾ Rappelons que ce système s'est construit à travers le chevauchement et la superposition de différentes « matrices » de la « formation/éducation », qui correspondent à des « champs sémantiques reliant des appellations d'objectifs, d'acteurs et de dispositifs de formation » (Dubar, 2008, p. 168), notamment depuis les années 1950. Ainsi, l'éducation permanente avec son objectif de promotion sociale à travers des formations longues, la formation professionnelle continue avec son objectif d'adaptation des travailleurs aux changements techniques, la réinsertion professionnelle à destination des chômeurs et des jeunes, et enfin, l'éducation permanente issue de l'éducation populaire (Dubar, 2015 ; Frétygné et Lescure, 2007). L'apparition de l'idée des « parcours » à sécuriser constitue, selon les observateurs cités, l'un des développements les plus importants des dernières décennies.

du droit de la formation professionnelle va en effet dans le sens d'un glissement du droit collectif attaché au statut de salarié vers des droits subjectifs (Maggi-Germain, 2013) qui prennent « la personne comme point de référence et sa capacité d'agir comme finalité », soulignant du même coup la responsabilité individuelle des salariés à l'égard de la formation (Quenson, 2011). À ce titre, les lois de 2014 et de 2018 constituent, selon Zimmermann, un tournant, puisqu'elles se donnent pour objectif d'instituer un droit « opposable » de l'accès à la formation, que l'individu devrait pouvoir faire valoir individuellement et que les entreprises doivent mettre en œuvre pour chaque salarié⁽⁷⁾. L'EP, dont il sera question ici, est un dispositif clé de ces réformes puisque c'est lors de celui-ci que les salariés sont censés pouvoir exprimer leurs demandes de formation, et c'est à partir des comptes rendus de l'entretien qu'une éventuelle suite juridique pourra être engagée.

Cet article vise à décrire et à expliquer la façon dont l'EP est mis en place dans les entreprises, ainsi que les (non-)usages qu'en font les salariés à travers deux études de cas. L'analyse s'adosse à un projet de recherche consacré aux politiques de formation et aux parcours professionnels des salariés dans les entreprises multinationales (voir Méthodologie ci-après) et prolonge une première exploration des matériaux empiriques recueillis (Pohn-Weidinger et Weissmann, 2017). Celle-ci a notamment montré que beaucoup de salariés, et notamment les ouvriers, ne s'expriment pas – ou peu – lors de l'entretien, et que l'EP reste souvent associé à l'entretien d'évaluation. Guillemot et Sigot (2019) ont confirmé le constat d'un accès inégal à l'EP, lié aux mêmes facteurs que ceux qui déterminent les inégalités « traditionnelles » dans l'accès à la formation professionnelle continue⁽⁸⁾, bien que de précédentes études aient constaté que la conduite des entretiens pouvait nuancer ces inégalités (Vero et Sigot, 2009).

Notre analyse porte sur les ouvriers de production, soit l'une des catégories socioprofessionnelles les plus touchées par les inégalités dans l'accès à la formation (Briard, 2020), et qui, plus fréquemment que d'autres catégories socioprofessionnelles, ne bénéficie ni de l'entretien d'évaluation (Coutrot et Sandret, 2015), ni de l'entretien professionnel conventionnel (Lambert et Marion-Vernoux, 2014 ; Vero et Sigot, 2009), et qui serait donc la catégorie potentiellement la plus visée par la loi de 2014. La démarche est compréhensive et cherche moins à déterminer si le dispositif réalise les intentions du législateur qu'à restituer de manière inductive ce qu'est l'EP, comment les salariés le conçoivent, et de quelle manière il s'inscrit dans leurs pratiques professionnelles et leur expérience au travail, de sorte à en comprendre les (non-)usages.

Nous traiterons d'abord la manière dont les salariés se sont saisis – ou non – de l'EP, pour examiner ensuite comment différents aspects de la vie au travail, liés

notamment à l'expérience de la gestion des mobilités, à l'organisation du travail et au rapport des salariés à l'entreprise, structurent les (non-)usages de celui-ci.

Méthodologie

Les données empiriques ont été collectées dans le cadre du projet de recherche « Devent » (Développement professionnel et capacité d'agir des salariés en entreprise : La France et l'Allemagne au prisme des multinationales), qui a été financé à titre principal par l'Agence nationale de la recherche (ANR-13-FRAL-0005) et la Deutsche Forschungsgemeinschaft (KA 2738/2-1), avec une contribution du Trust Management Institute (TMI) et de l'entreprise Air Liquide. Nous mobilisons pour cet article les cas des entreprises TopGum⁽⁹⁾ (appartenant à l'industrie chimique) et G-Car (industrie automobile), choisies parce que, dans ces deux cas, nous avons pu non seulement mener des entretiens avec les salariés, mais aussi obtenir l'accès à un échantillon de comptes rendus d'EP. La sélection des enquêtés a été réalisée à l'aide d'un fichier anonymisé transmis par les services des RH, à partir d'un ensemble de critères théoriques (l'âge, l'ancienneté, le niveau de formation, le sexe, la fonction, le coefficient de salaire). Les entretiens portaient sur les parcours professionnels au sein de chaque entreprise, et notamment sur les pratiques de formation et d'évolution professionnelle. Nous avons interrogé des salariés issus de tous les niveaux de l'organisation : ouvriers de production et des fonctions indirectes (TopGum : 13, G-Car : 17), contremaîtres et managers de l'unité concernée et du site (TG : 4, GC : 6), responsables RH (TG : 2, GC : 4), délégués syndicaux (TG : 6, GC : 2), soit au total 54 entretiens d'une durée totale de 82 heures (TG : 32 h, GC : 50 h). Enfin, nous avons pu constituer un corpus de comptes rendus pour chaque cas (TG : 34, GC : 90).

L'enquête chez TopGum se déroule en 2016, dans un site qui compte environ 300 salariés et qui produit du caoutchouc synthétique. Un peu plus de la moitié des salariés est constituée d'ouvriers (52 %), environ un tiers (36,9 %) des salariés occupent des postes d'agents de maîtrise et la part des cadres est de 10,6 %, ce qui reflète la structure des entreprises de l'industrie chimique française en général (d'Agostino, Dif-Pradalier & Quintero, 2015b, p. 17). L'enquête s'est focalisée sur l'unité de production « en continu » où travaillent environ 80 ouvriers. En complément, nous avons interrogé quelques ouvriers du secteur de maintenance.

Chez G-Car, l'enquête a lieu également en 2016, dans un site de production qui fabrique des parties complexes d'automobiles et qui emploie environ 850 salariés. Les ouvriers représentent la catégorie socioprofessionnelle majoritaire, avec 56,3 % des effectifs, suivis des ETAM (Employés, techniciens et agents de maîtrise) (25,1 %), et des ingénieurs et cadres (18,6 %). L'enquête s'est concentrée sur le secteur assemblage où travaillent environ 100 ouvriers « non qualifiés » (classés au

⁽⁷⁾ La loi renforce ainsi le principe singulier du droit de la formation professionnelle, récemment rappelé par de Lescure (2017, p. 1), qui « réside dans le fait que la responsabilité de l'accès est en partie confiée aux entreprises ».

⁽⁸⁾ Taille de l'entreprise, catégorie socioprofessionnelle, diplôme, statut, âge – voir Lambert et Marion-Vernoux, 2014.

⁽⁹⁾ Pour protéger leur anonymat, les noms des entreprises et des personnes ont été modifiés.

coefficient 155). En 2013 et 2014, l'entreprise a consacré 3 % de la masse salariale à la formation continue, chiffre proche de la moyenne de l'industrie automobile (2,8 %)⁽¹⁰⁾. La totalité de ce budget est consacrée « à l'entretien et au perfectionnement des connaissances », ce qui indique que l'entreprise, comme le font souvent les établissements de cette taille, utilise la majorité de son budget de formation pour accompagner des changements technologiques et pour répondre à des exigences de sécurité (Dubois, Marion-Vernoux & Noack, 2016). Le bilan social montre que l'usine reproduit les inégalités dans l'accès à la formation (fréquentes dans la métallurgie⁽¹¹⁾) : par exemple, en 2013 et 2014, un ouvrier ainsi qu'un ETAM sur deux fait un stage, alors que tous les cadres et ingénieurs en font un⁽¹²⁾.

Ces éléments indiquent que nos deux cas, sans être représentatifs au sens statistique du terme, présentent des caractéristiques suffisamment typiques pour permettre une certaine généralisation de nos résultats, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises de taille intermédiaire, du secteur industriel, qui comptent une population ouvrière importante, dont le travail est organisé en équipes autonomes, qui ont élaboré un plan de formation et dont les dépenses en formation se rapprochent de la moyenne ; type d'entreprise qui, selon Guillemot et Sigot (2019, pp.19-24) a d'ailleurs activement appliqué la loi de 2014. Ajoutons que les deux sites ont pour point commun d'avoir connu d'importantes restructurations, comme les secteurs auxquels ils appartiennent⁽¹³⁾. Par conséquent, les conclusions de notre étude ne se laissent pas nécessairement transposer aux cas des très petites entreprises du secteur artisanal, par exemple, ou bien aux très grandes entreprises.

Les (non-)usages du dispositif

Bien que la documentation de l'EP ait été jugée comme étant un aspect important de la loi⁽¹⁴⁾, la définition du contenu et du support écrit de l'entretien a été laissée aux entreprises. Dans nos cas, comme ailleurs (Baraldi et Durieux, 2020), les professionnels des RH construisent le support de l'EP en s'appuyant sur les guides publiés par les organismes de branche. Chez G-Car, la responsable formation reprend la plupart des questions d'un guide conçu par l'Observatoire de la métallurgie, à l'exclusion d'une question portant sur « les évolutions prévisibles, à court et à moyen terme, dans l'emploi du salarié, dans le service ou dans l'entreprise », un point

pourtant crucial dans la loi. Elle y intègre aussi une question relative à l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle (comme prévu par l'accord de branche du 8 avril 2014 relatif à l'égalité professionnelle). Cette dimension est absente du formulaire de TopGum comme du guide de la branche chimique. En revanche, la DRH de TopGum reprend du formulaire de la branche des questions sur les formations et les évolutions réalisées, sur le développement professionnel à venir et sur le souhait du salarié de connaître différents dispositifs de formation professionnelle (VAE, CPF, CEP, CIF, bilan de compétences), suivant ici la politique de formation de la branche (d'Agostino, Dif-Pradalier & Quintero, 2015a). C'est l'accent mis, chez TopGum, sur la construction d'un parcours professionnel individuel qui peut aussi se dérouler à l'extérieur de l'entreprise, voire impliquer un changement de métier, qui constitue la différence majeure entre les formulaires des deux entreprises. Plus que chez G-Car, la responsabilité de la construction d'un parcours est renvoyée vers l'individu, mais en même temps, l'entreprise fournit aux salariés à travers l'EP un outil dont le rôle est en principe d'aider à cette construction. Toujours dans cette logique, le salarié peut renoncer à l'EP, comme le prévoit le guide de la branche, contrairement au guide de la métallurgie et au formulaire de G-Car.

Quels usages les salariés font-ils de ce nouveau dispositif ? Rappelons d'abord que la situation d'entretien – s'il a lieu – peut constituer en elle-même un filtre, car ce sont le plus souvent les supérieurs qui remplissent le formulaire. Par conséquent, on ne peut pas lire les comptes rendus comme des expressions directes des salariés, car ils résultent d'une négociation entre ouvrier et agent de maîtrise, qui a sans nul doute exercé des effets sur le contenu. Il n'empêche que les archives consultées permettent d'identifier quelques tendances centrales : chez TopGum, sur 272 formulaires saisis informatiquement, 165 salariés ont déclaré refuser l'entretien (soit 60,7 %). Dans notre échantillon, seulement 8 des 34 salariés (dont 7 ouvriers) déclarent avoir un « projet professionnel » : trois d'entre eux souhaitent accéder à un poste d'encadrement ; deux autres envisagent une mobilité horizontale (« Je souhaiterais évoluer vers les utilités pour valoriser ma formation initiale », écrit un conducteur) ; trois autres, encore, expriment le souhait d'effectuer une formation en externe, et un ouvrier souhaite simplement améliorer ses compétences. Notons que le mot « projet » en lui-même est ambigu : ainsi, trois salariés déclarant ne pas avoir de projet professionnel ont tout de même émis le souhait d'évoluer vers une autre unité ou la maîtrise⁽¹⁵⁾. L'évolution interne n'est donc pas toujours comprise comme un « projet professionnel », et, à l'inverse, certains déclarent avoir un projet professionnel sans préciser de quoi il s'agit. En général, les ouvriers se déclarent peu intéressés par les différents dispositifs de formation extérieurs à l'entreprise : cinq ouvriers (sur 34) se déclarent « intéressés » par le CPF, quatre par le CEP, aucun d'entre eux ne

⁽¹⁰⁾ Chiffres de 2011 pour la moyenne nationale et de 2008 à 2010 pour le secteur automobile. Voir « Le financement de la formation par les entreprises », sur Cereq.fr, pp. 24-83.

⁽¹¹⁾ Entre 2011 et 2013, le taux d'accès à la formation dans le secteur automobile est de 71 % pour les cadres et de 45 % pour les ouvriers.

⁽¹²⁾ Nous ne disposons pas de ces chiffres pour l'entreprise TopGum.

⁽¹³⁾ Sur ce point, se référer aux « Portraits statistiques de branche » du CEREQ, ainsi qu'à Séchaud *et al.* (2017) et Gorgeu et Mathieu (2005).

⁽¹⁴⁾ XIV^e législature, Session ordinaire de 2013-2014, séance du mercredi 5 février 2014.

⁽¹⁵⁾ Au total, 6 salariés sur 34 déclarent donc vouloir évoluer vers un poste d'encadrement (17,6 %) et 32,3% déclarent souhaiter une évolution professionnelle.

souhaite d'informations sur la VAE ou sur le bilan de compétences. En revanche, sept salariés souhaitent avoir un rendez-vous avec les RH.

La situation est comparable à celle de G-Car où, dans la moitié des formulaires, la case concernant « l'évolution professionnelle » est vide. Schématiquement, l'autre moitié des formulaires montre un souhait, d'une part, de diversifier son travail actuel par l'apprentissage de plusieurs postes de travail, et, d'autre part, de « quitter la ligne » (de production) pour des postes moins soumis au rythme de la chaîne et du travail posté (et notamment, moins soumis aux modulations des horaires selon les commandes), comme la station de test ou des fonctions support telles le contrôle qualité (35,4 % des salariés expriment ce type de souhait). À titre d'exemple, un agent de fabrication indique : « Souhaite travailler dans un service support tel que la qualité, les méthodes ». Par ailleurs, une fraction des ouvriers déclare vouloir évoluer vers un poste d'encadrement (13,6 %). En revanche, plus de trois quarts (77 %) d'entre eux expriment des « souhaits d'amélioration relatifs à l'organisation du travail » et à « l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ». L'item qui est le moins en phase avec la logique de la loi de 2014 – puisqu'il vise davantage le travail concret qu'un projet de formation – est donc celui qui suscite le plus d'écriture. Chez TopGum, les conditions de travail entrent également en jeu à travers les cases « Ce que vous appréciez dans votre emploi » et « Ce que vous aimeriez développer dans votre emploi » (63,5 % des 27 salariés qui ne refusent pas l'EP la remplissent), ainsi qu'à travers la case « Commentaires », où les ouvriers expriment aussi des souhaits de participation et des besoins de reconnaissance refusés, moins souvent cependant que chez G-Car.

En somme, dans les deux entreprises, les salariés saisissent souvent l'occasion de l'EP pour aborder d'autres questions importantes pour eux, notamment les conditions de travail et plus largement l'organisation du travail, à plus forte raison chez G-Car où le formulaire les y invite explicitement. On retrouve une demande de mobilité interne plus forte chez G-Car (50 % contre 32 % chez TopGum), imputable à une plus grande participation générale chez G-Car et au souhait de nombreux ouvriers de quitter les conditions de travail pénibles de la ligne de production ; souhait qui, dans le compte rendu, se traduit comme une « évolution professionnelle » et que l'on retrouve moins chez les ouvriers de TopGum, dont le travail concret est généralement moins pénible et contraignant (en raison des activités de surveillance qu'ils assurent). En revanche, dans les deux entreprises, une grande partie des salariés ne formule pas de souhait d'évolution. Les formulaires laissés vides, à l'exception de la date et du nom du participant, soigneusement archivés dans les services RH, servent alors seulement à se protéger contre une demande de dédommagement potentielle, car ils permettent à l'entreprise d'établir que l'entretien a bien eu lieu, conformément à la loi. En outre, il n'est que très rarement question de formations qualifiantes ou de certifications.

Si des perspectives sont énoncées, elles restent pour l'essentiel liées à la mobilité interne. Ce résultat surprend surtout dans le cas de TopGum, où le formulaire invitait davantage les salariés à adopter la perspective d'une mobilité externe. Finalement, les dispositifs varient, mais les usages des salariés sont similaires.

Quelles sont les raisons qui poussent les salariés à remplir le formulaire ou alors à s'abstenir ? Un début d'explication a été avancé par Pohn-Weidinger et Weissmann (2017), qui montrent que la plupart des salariés et encadrants de proximité associent l'EP à l'entretien d'évaluation. En effet, l'évolution professionnelle est dans la pratique indissociable de l'évaluation du travail des salariés (leur performance, leur ponctualité, leur disponibilité, etc.). Par conséquent, s'il est question de formation entre un supérieur et un salarié, c'est davantage lors de l'entretien d'évaluation, où l'on détermine si le salarié « mérite » la formation ; un « deuxième » entretien sera alors jugé inutile et la fiche de l'EP est signée du même coup. Cet aspect, qui se confirme chez TopGum, suggère que l'EP est tributaire du pilotage et de l'organisation du travail. Nous poursuivons ici cette analyse en mettant en lumière trois éléments supplémentaires permettant d'expliquer les (non-)usages de l'entretien : l'expérience qu'ont les salariés de la gestion des mobilités, leur perspective sur la stabilité de l'organisation du travail et leur rapport à l'entreprise.

L'expérience de la gestion des mobilités internes

L'usage de l'EP dépend premièrement de l'expérience de la gestion des mobilités internes que les salariés ont accumulée au sein de l'entreprise. Dans les deux entreprises, un certain nombre de salariés pensent que la possibilité d'évoluer dépend entièrement des décisions de la hiérarchie, et que ces décisions sont prises de façon arbitraire. Ils sont donc sceptiques quant aux effets que pourra avoir l'EP. À titre d'exemple, chez TopGum, un opérateur a été embauché en CDI alors qu'il était le seul, parmi les intérimaires, à ne pas avoir postulé à son poste actuel. Lorsque nous lui demandons s'il a émis, lors de l'EP, le souhait de devenir un jour superviseur, il répond :

« Non, parce que peu importe. Même si je le mets, ils vont pas en tenir compte, ils vont choisir quelqu'un, point. Ça, c'est déjà arrivé et y a pas si longtemps que ça, ben y avait deux personnes qui étaient pour un poste, ok. La première personne passe son entretien [...] la deuxième personne le passe aussi et était meilleure que la première, mais ils avaient déjà décidé de prendre la première. »

Selon les ouvriers, les décisions des managers sont souvent peu transparentes, voire incompréhensibles. Chez G-Car, les ouvriers pensent même que les moins performants ont plus de chances « d'évoluer », car ils seront plus facilement mutés vers les services « indirects », tandis que la hiérarchie tente de garder les ouvriers performants sur la ligne de production.



Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet - Histoire de Paris

École française, peintre, *Portrait d'un maître et de son élève*, huile sur toile, vers 1700. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« En effet, l'évolution professionnelle est dans la pratique indissociable de l'évaluation du travail des salariés (leur performance, leur ponctualité, leur disponibilité, etc.). Par conséquent, s'il est question de formation entre un supérieur et un salarié, c'est davantage lors de l'entretien d'évaluation, où l'on détermine si le salarié "mérite" la formation ; un "deuxième" entretien sera alors jugé inutile et la fiche de l'EP est signée du même coup. »

À l'inverse, les salariés qui ont eu des expériences positives, par exemple parce qu'ils ont eu l'occasion d'évoluer depuis leur embauche, se saisissent activement de l'EP. Pour certains d'entre eux, l'entrée chez TopGum fait suite à des bifurcations professionnelles, voire à des reconversions, et ils voient donc TopGum comme une sorte de deuxième chance. Par exemple, un ouvrier, entré en tant qu'intérimaire à la suite d'une reconversion forcée à cause d'une maladie professionnelle, parvient à gravir les échelons en suivant une formation financée par l'entreprise, et devient superviseur. Sur le formulaire, il déclare avoir un projet professionnel, un « poste en journée orienté opérations », et souhaite rencontrer un CEP, puis avoir un entretien avec les RH. Chez G-Car, un ouvrier monteur âgé de

25 ans, qui a évolué rapidement et qui occupe des fonctions de contrôle qualité sur la ligne, souhaite faire des formations pour intégrer le département qualité (un poste de journée) :

« Oui, j'aime mon métier, j'aimerais pouvoir apprendre tout le second secteur. J'aimerais aussi être formé à la qualité pour devenir contrôleur réception. Mes atouts sont : mon sérieux, ma rigueur, mon expérience de ligne ».

Ces quelques exemples indiquent que l'EP n'est donc pas un déclencheur, mais plutôt la confirmation d'une perspective d'évolution lorsqu'elle est déjà existante, et que son usage est conditionné en partie par l'expérience – plutôt positive ou négative – de la gestion des parcours internes.

Transformation organisationnelle et imprévisibilité des parcours

L'énonciation de perspectives lors de l'EP dépend aussi de l'évaluation que font les ouvriers du futur du travail à l'usine. L'expression d'une évolution professionnelle à moyen ou long terme suppose en effet un environnement stable au sein duquel il est possible de se projeter. Or, à cause des changements organisationnels fréquents, tous les salariés ne disposent pas de cette stabilité. Trois configurations illustrent cet aspect. Premièrement, la réduction des effectifs, qui a récemment eu lieu dans les deux usines, et le manque de personnel qui en résulte entraînent une sorte de polyvalence forcée. Par conséquent, les salariés circulent fréquemment entre plusieurs postes sans avoir le temps d'en apprendre les spécificités. Une évolution n'est alors pas envisageable puisqu'il s'agit d'abord de maîtriser entièrement le travail actuel. Ce conducteur chez TopGum en témoigne :

« Le gros point négatif... C'est qu'on n'est pas vraiment expert quelque part... Voilà, si je fais tous les postes, je crois qu'il y en a dix, donc sur les dix postes, je peux pas être euh... J'ai du mal à être 100 % partout, quoi. [...] Et y en a certains que je connais pas, là, c'est beaucoup plus handicapant, et pour apprendre ceux-là, il faut qu'il y ait suffisamment de monde pour que je puisse me libérer, voilà... Faire des formations. »

Il n'inscrit donc rien sur le compte rendu de l'EP malgré le souhait de son manager, qui note dans l'entretien d'évaluation un objectif de formation.

Deuxièmement, chez G-Car comme chez TopGum, les ouvriers nous expliquent qu'un parcours d'évolution vers d'autres postes peut soudainement être interrompu à cause d'un manque de personnel que le recours au travail temporaire ne peut compenser. Les ouvriers chevronnés sont alors rappelés à leur poste d'origine pour assurer le rythme de production élevé, et leurs projets d'évolution vers d'autres postes sont mis en attente. Cette imprévisibilité des parcours est une raison pour laquelle une partie importante des ouvriers hésite à se saisir de l'EP.

En troisième lieu, c'est l'incertitude produite par les réorganisations qui rend difficile l'énonciation de souhaits d'évolution. C'est le cas chez TopGum où une ligne de production est en passe d'être fermée, sans certitude quant au reclassement des ouvriers, ce qui se reflète dans les comptes rendus de l'EP :

« Rester en production, en quart. J'attends de voir l'évolution prochaine de l'unité *batch* ; et je suis ouvert aux possibilités d'évolution », écrit un ouvrier. « Pour l'heure, dans l'attente des décisions concernant l'atelier finition *batch*, j'ai un peu de mal à me projeter dans mon futur professionnel chez TopGum », écrit un autre.

Cette configuration est aussi fréquente dans l'industrie de l'automobile, où un changement de produit (et donc d'une ligne de production) entraîne souvent des réaffectations des ouvriers vers d'autres postes, sans que ceux-ci puissent prévoir ces mouvements (Gorgeu et Mathieu, 2005).

Le rapport à l'entreprise : appartenir à une « bonne boîte »

L'énonciation de perspectives de mobilité quasiment exclusivement internes à l'entreprise est liée au rapport des salariés à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. TopGum et G-Car sont toutes deux des entreprises réputées phares des régions dans lesquelles elles sont implantées, notamment en termes de rémunération à laquelle peuvent prétendre les ouvriers non qualifiés :

« À l'extérieur euh, quand on dit : "Je travaille chez G-Car", ils disent tout de suite : "C'est un bon salaire. Ça paie bien" », souligne un pilote de ligne.

Les parcours des ouvriers, à quelques exceptions près, commencent dans le tissu des petites et moyennes entreprises des environs, pour converger, après ces premières expériences, vers des missions d'intérim et enfin l'embauche dans ces multinationales. Chez TopGum comme chez G-Car, les ouvriers ont souvent exercé d'autres métiers auparavant, et ce sont des expériences de discontinuité ou la quête d'un travail qui convient mieux qui motivent la recherche d'un emploi mieux rémunéré, moins pénible, plus proche du domicile, avec une plus grande sécurité d'emploi, et que d'autres membres de la famille ont parfois exercé. Un ouvrier de TopGum, qui obtient un CDI après six mois d'intérim, estime que cette embauche, qui lui a été proposée par l'entreprise, « vaut de l'or », et souligne la stabilité et les possibilités sur le plan personnel qui en ont découlé pour lui :

« On gagne un CDI donc, les projets s'ouvrent à ce moment-là, appartement, voiture, tout peut s'ouvrir, les portes, elles s'ouvrent. C'est sûr que quand on fait de l'intérim, on gagne plus mais on sait jamais jusqu'à quand on va travailler. »

À cet emploi fixe s'ajoutent des avantages comme les vêtements de travail fournis, les repas payés ou encore le service de bus, qui récupère les ouvriers au domicile.

Dans ces conditions, on accepte de commencer tout en bas de l'échelle, avec l'idée de grimper lentement les échelons, de gagner en ancienneté et puis, d'évoluer vers d'autres tâches :

« C'est là [au poste finition] où tout le monde commence pratiquement, on passe tous par cette case-là et au fur et à mesure, le gars qui bosse, qui est motivé, il peut avoir autre chose », nous explique un contremaître chez TopGum.

Chez TopGum comme chez G-Car, les ouvriers ont en principe plus de possibilités de mobilité interne, comme « quitter la ligne » pour un service indirect ou bien accéder à la maîtrise, comparativement à d'autres entreprises, plus petites, sous-traitantes de plus grosses entreprises, et que les ouvriers connaissent souvent par expérience ou de réputation. En outre, bien qu'ils expriment des critiques relatives à l'organisation du travail chez G-Car, plusieurs d'entre eux soulignent en même temps le niveau de sécurité élevé comme un avantage.

Les ouvriers valorisent aussi l'entreprise à travers leur articulation entre travail et vie privée : la possibilité d'exercer un deuxième métier (plus ou moins officieusement), l'achat ou la construction possible

d'une maison, la présence d'une famille ancrée dans la région et qui aide pour les enfants, des possibilités de loisirs offertes par le comité d'entreprise, etc., sont autant d'arrangements et de critères qui contribuent à un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le travail posté a l'avantage d'être prévisible – et donc de faciliter l'organisation de la vie personnelle, notamment familiale – contrairement à d'autres métiers, notamment ceux du bâtiment, que plusieurs ouvriers ont connu auparavant :

« Après quand on commence à avoir une famille et tout ça... Partir toutes les semaines, c'est... C'est moins bien » (TopGum, ouvrier maintenance).

Enfin, chez G-Car, plusieurs ouvriers soulignent que la politique de l'entreprise consistant à laisser aux ouvriers la liberté de pouvoir prendre leurs vacances quand ils le veulent est très appréciée :

« Les vacances, je peux les prendre quand je veux, ce qui est important, parce qu'il y en a beaucoup qui ne peuvent pas en avoir n'importe comment des vacances » (opérateur de ligne).

Stabilité d'emploi, niveau de rémunération, possibilités de mobilité interne, articulation entre vie privée et vie professionnelle sont des éléments qui constituent un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. Par conséquent, dans les deux entreprises, les perspectives d'évolution professionnelle énoncées lors de l'EP se déroulent principalement à l'intérieur de l'entreprise, et l'absence d'un « projet » d'évolution peut être interprétée comme une valorisation de la stabilité des arrangements de vie articulés autour du travail.

Conclusion

En somme, l'analyse comparative des usages de l'EP dans deux entreprises industrielles permet de formuler trois éléments de conclusion. Premièrement, les raisons du non-usage de l'EP tiennent principalement à l'expérience que les salariés ont de la gestion des mobilités internes, ainsi qu'aux mouvements de restructuration et de réorganisation qui n'ont cessé de frapper l'industrie française ces dernières décennies, et qui, du point de vue des salariés, rendent difficile une projection dans l'avenir. L'effet conjoint de ces deux aspects génère une retenue, voire une méfiance des salariés à l'égard de ce nouveau dispositif imposé par les RH, dont les conséquences sont jugées plus qu'incertaines.

Deuxièmement, le fait que la vaste majorité des salariés conçoive l'idée d'une évolution professionnelle comme une promotion interne à l'entreprise s'explique par l'évaluation que les salariés font de leur employeur, en fonction de leur trajectoire antérieure, en termes de stabilité d'emploi et de rémunération, en fonction aussi des conditions de travail et de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. Ce point indique que le détachement de la formation de l'entreprise sous forme de parcours individuel à sécuriser ne trouve pas d'écho chez les salariés pour qui l'appartenance à l'entreprise revêt une valeur forte, à la fois comme identification et comme protection. Sans nul doute, ce rapport à l'entreprise et à son travail au sein de celle-ci explique aussi une partie des abstentions, simplement parce que les salariés disposent d'une situation

professionnelle qu'ils jugent satisfaisante et qu'ils valorisent malgré l'absence de toute perspective d'évolution⁽¹⁶⁾.

Troisièmement, l'évolution professionnelle est indissociable de l'évaluation. L'enquête confirme les travaux antérieurs tout en montrant que des configurations différentes peuvent exister au sein des entreprises. D'une part, chez G-Car, l'EP et l'entretien d'évaluation se chevauchent, et la formation et l'évaluation restent indissociables, à la fois dans le discours, dans les dispositifs créés et dans les pratiques de travail, en lien avec une vision où le « parcours » du salarié est appréhendé dans une perspective interne à l'entreprise. D'autre part, on retrouve une plus grande différenciation entre les deux entretiens dans les discours et les dispositifs chez TopGum, où l'idée d'employabilité, et donc de mobilité externe à l'entreprise, est plus forte, l'EP étant censé être utilisé dans cette perspective. Elle y demeure néanmoins plus faible dans les pratiques de travail et dans les usages des salariés. Tandis que le premier scénario illustre la difficulté d'organiser les parcours professionnels indépendamment de l'organisation du travail dans la production industrielle, le deuxième montre que ce nouveau dispositif peut être utilisé pour mener une politique d'activation qui sollicite le salarié au premier plan ; politique qui n'a cependant pas trouvé grand écho chez les salariés.

À la vue de ces résultats, il semble que la mise en œuvre de la loi de 2014 fasse émerger des logiques similaires à celles qui avaient déjà fait obstacle à la généralisation du DIF (Descamps, 2012 ; Quenson, 2011) et qui, plus largement, sont à l'œuvre dans la production des inégalités dans l'accès à la formation professionnelle continue. Les usages de l'EP sont en effet très fortement rattachés au contexte des entreprises dans lesquelles ils ont lieu. De là, notre étude donne à penser que l'ambition des réformes récentes du système de formation professionnelle, celle de détacher le droit à la formation de l'entreprise par l'intermédiaire d'un droit subjectif, aura des effets limités, tant les perspectives professionnelles et les trajectoires des salariés sont ancrés dans des contextes organisationnels.

Bibliographie

- AGOSTINO A. d', DIF-PRADALIER M. & QUINTERO N. (2015a), « L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action », *Bref du Cereq*, n°338.
- AGOSTINO A. d', DIF-PRADALIER M. & QUINTERO N. (2015b), « Diversité des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation », *Net.doc* n°135, CEREQ.
- BARALDI L. & C. DURIEUX C. (2020), « Les entretiens professionnels dans les entreprises : un dispositif favorable au développement de la capacité d'agir des salariés ? », in GUILLEMOT D. & MELNIK-OLIVE E. (éd.), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*, Marseille, CEREQ, pp. 73-81.
- BRIARD K. (2020), « L'accès des salariés à la formation professionnelle continue : où sont les inégalités entre les femmes et les hommes ? », *Document d'études*, n°237, DARES.

⁽¹⁶⁾ Voir sur ce point le constat de De Lescure et Letrait (2020, p. 58) « qu'il y a une variété de situations de non-accès à la formation, et que cette variété révèle que le non-accès n'est pas le strict reflet des inégalités d'accès ».

- COUTROT T. & SANDRET N. (2015), « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Dares Analyses*, n°003.
- DESCAMPS R. (2012), « Le DIF : la maturité modeste », *Bref du Cereq*, n°299.
- DUBAR C. (2015), *La formation professionnelle continue*, Paris, La Découverte.
- DUBAR C., (2008), « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi*, 101, pp. 167-182.
- DUBOIS J.-M., MARION-VERNOUX I. & NOACK E. (2016), « Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Bref du Cereq*, 344.
- FRÉTIGNÉ C. & LESCURE E. de (2007), « Sociologie et formation en France », *Savoirs*, n°15, pp. 9-55.
- GORGEU A. & MATHIEU R. (2005), « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires*, n°47, pp. 37-58.
- GUILLEMOT D. & SIGOT J.-C. (2019), « Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 », *Céreq Études*, n°23.
- LAMBERT M. & MARION-VERNOUX I. (2014), « Quand la formation continue... Repères sur les pratiques de formation des employeurs et salariés », *CEREQ Enquêtes*.
- LE COHU P. (2011), « Les entretiens », *Les cahiers du DRH*, n°176, pp. 12-22.
- LESCURE E. de (2017), « Apprendre à travailler à tout âge, pour qui et pour quoi ? », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 1-7.
- LESCURE E. de, LETRAIT M. (2020), « Le non-recours à la formation : premiers éléments d'identification de profils de non-acquéants », in GUILLEMOT D., MELNIK-OLIVE E. (éd.), *Formation continue et parcours professionnels : entre aspirations des salariés et contexte de l'entreprise*, Marseille, CEREQ, pp. 49-62.
- LUTTRINGER J.-M. & SOLDINI D. (2018), « L'ambition "universaliste" du nouveau droit de la formation tout au long de la vie », *Revue française des affaires sociales*, n°4, pp. 39-52.
- MAGGI-GERMAIN N. (2013), « Le compte personnel de formation », *Droit Social*, n°9, pp. 687-700.
- MAGGI-GERMAIN N. (2014), « L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques publiques de l'emploi », *Les Cahiers sociaux*, n°267, pp. 597-602.
- POHN-WEIDINGER A. & WEISSMANN M. (2017), « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 95-104.
- QUENSON E. (2011), « Les salariés des grandes entreprises face à l'individualisation de la formation », *Regards sociologiques*, n°41-42, pp. 115-130.
- QUENSON E. (2017), « La formation des salariés : une réalité "nécessaire" à interroger. Entretien avec Emmanuel Quenson », *Sociologies pratiques*, n°35, pp. 27-33.
- SÉCHAUD F., AMARILLO H., BROCHIER D., DELANOË A., LEGAY A. (2017), « Évolution des métiers et des emplois non cadres dans les industries chimiques - Volume 1 - Analyses », *Céreq Études*, n°11.
- SEMAINE SOCIALE LAMY (2020), « Entretien professionnel : précisions ministérielles », *Semaine sociale Lamy*, n°1899, p. 101.
- VERO J. & SIGOT J.-C. (2009), « Démocratiser la formation continue dans l'entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs », *Cereq Bref*, n°260.
- ZIMMERMANN B. (2021 à paraître), « Sécuriser les parcours par le compte : formation continue, droits subjectifs et politiques de la singularité », in BESSIN M., CAVALLI S. & NEGRONI C. (éd.), *Le parcours en question*, Lille, Presses universitaires du Septentrion.