

Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale

The Empowerment of Employees through the Prism of Job Training: The Unfulfilled Promises of Management Discourse

El poder de acción de los asalariados bajo el prisma de la formación: las promesas no respetadas de una doctrina empresarial

Coralie Perez

Volume 69, numéro 1, hiver 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1024205ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1024205ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Perez, C. (2014). Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69 (1), 3–27. <https://doi.org/10.7202/1024205ar>

Résumé de l'article

La volonté affichée de donner des capacités d'agir aux salariés s'incarne dans le concept d'« habilitation » (*empowerment*) qui désigne des formes d'initiative et de participation accordées aux salariés, d'amplitude toutefois variable. Dans une perspective critique qui inspire notre travail, l'« habilitation » peut être vue comme une rhétorique managériale destinée à mobiliser la subjectivité des salariés tout en voilant les rapports de domination. En tout état de cause, la formation devrait constituer une ressource susceptible d'accroître le pouvoir d'agir des salariés et être conçue par les directions et perçue par les salariés comme telle. Comment et avec qui conçoit-on une politique de formation en cohérence avec ce projet ? Comment (et dans quelle mesure) cette politique contribue-t-elle effectivement à l'« habilitation » des salariés ?

Cet article met la doctrine de l'« habilitation » à l'épreuve de la formation. Le terrain ici mobilisé est une enquête monographique conduite auprès d'une entreprise de l'agro-alimentaire, filiale française d'un groupe américain, qui a érigé l'« habilitation » en doctrine managériale. Saisie au niveau de l'organisation, la politique de formation apparaît congruente avec les autres pratiques mobilisatrices visant l'engagement et la responsabilisation des salariés, mais dans le cadre strict des objectifs stratégiques du groupe. Au niveau individuel, certains salariés, parmi les plus récemment embauchés, jugent leur capacité d'agir renforcée par la politique de formation de l'entreprise. Mais pour la majorité des salariés interrogés, leur rapport à la formation traduit leur désenchantement sur leur pouvoir d'agir dans un environnement où les décisions managériales demeurent opaques et imprévisibles. Le consentement et la coopération des salariés apparaissent fragilisés par ces contradictions.

Ainsi, et malgré la situation très privilégiée de l'entreprise étudiée, dans un régime de gouvernance actionnariale où la prégnance des objectifs de rentabilité financière s'impose à tous les salariés et où, en outre, la représentation collective des salariés est faible voire inexistante, la politique d'« habilitation » ne parvient pas à concrétiser ses ambitions. Pour autant, elle n'est pas dépourvue d'effectivité. Au travers de la formation s'expriment les tensions dont l'« habilitation » est porteuse. Elle révèle, dans ce contexte, les promesses non tenues de cette doctrine managériale et questionne son efficacité économique et sociale.

Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale

Coralie Perez

La volonté affichée de donner des capacités d'agir aux salariés s'incarne dans le concept d'« habilitation » (*empowerment*). Cet article examine comment la formation, en tant que politique conçue et mise en œuvre par les directions, perçue et vécue par les salariés, participe de leur « habilitation » en accroissant leur pouvoir d'agir. Le terrain mobilisé est une enquête monographique conduite auprès d'une entreprise de l'agro-alimentaire, filiale française d'un groupe américain, qui a érigé l'« habilitation » en doctrine managériale. Mise à l'épreuve critique de l'« habilitation », la formation révèle les tensions dont cette doctrine est porteuse, au niveau organisationnel comme individuel. Ainsi, dans un régime de gouvernance actionnariale, où la prégnance des objectifs de rentabilité financière s'impose à tous les salariés et où leur représentation collective est faible voire inexistante, la politique d'« habilitation » ne parvient pas à concrétiser ses ambitions. Elle n'est pas pour autant dépourvue d'effets.

MOTS-CLÉS : formation, gestion des ressources humaines (GRH), « habilitation » (*empowerment*), responsabilisation, implication, compétences, résistance.

Introduction

Responsabiliser le salarié dans son activité de travail, dans le maintien de son employabilité et dans la construction de son parcours professionnel dans et hors l'entreprise : c'est le *leit-motiv* à la fois des doctrines managériales et des politiques publiques d'emploi depuis les années 1990. Dans ce cadre, la formation continue est appelée à jouer un rôle crucial.

Du côté des politiques d'emploi, en témoignent les multiples textes et documents officiels sur la « formation tout au long de la vie », telles ces orientations stratégiques énoncées par la Commission européenne et reprises, en France, dans la loi du 4 mai 2004 qui veut faire du salarié « l'acteur de son parcours professionnel ». Du côté des doctrines managériales, la volonté affichée de s'éloigner des principes tayloriens et de redonner des capacités d'agir aux salariés s'incarne

dans le concept d'*empowerment* (ici « habilitation »)¹ en vogue depuis le début des années 1990. Il désigne des formes d'initiative et de participation accordées aux salariés, d'amplitude toutefois variable. Le transfert de responsabilité peut ne concerner que certains pans de l'activité de travail ou, à l'opposé, aller jusqu'à impliquer les salariés dans la gestion de leur entreprise. Dans une perspective critique qui inspire notre travail, le développement du pouvoir d'agir est une rhétorique emblématique du « nouvel esprit du capitalisme », destinée à mobiliser la subjectivité des salariés en s'appuyant sur de réelles aspirations (autonomie, créativité, etc.) tout en voilant les rapports de domination (Boltanski et Chiapello, 1999). En tout état de cause, la formation devrait constituer une ressource susceptible d'accroître le pouvoir d'agir des salariés, et être conçue par les directions et perçue par les salariés comme telle.

Néanmoins, l'examen de la littérature amène au constat que les réflexions théoriques et les investigations empiriques sur le développement du pouvoir d'agir des salariés, que ce soit dans le champ de l'économie, de la gestion ou des relations professionnelles, omettent le plus souvent d'explicitier ses rapports avec la formation.

Certes, on sait que les innovations organisationnelles qui visent à augmenter la participation et la responsabilisation des salariés s'accompagnent d'un niveau élevé de dépenses de formation (Coutrot, 1995; Zamora, 2006). Certains auteurs affirment que le développement des compétences et la gestion des carrières dans l'entreprise sont deux vecteurs importants de l'implication des salariés dans la bonne marche de l'entreprise (Barreud-Didier *et al.*, 2003). Mais ces travaux font plutôt figure d'exception.

Comment (et avec qui) conçoit-on une politique de formation en cohérence avec une doctrine managériale de « l'habilitation » ? Comment (et dans quelle mesure) cette politique contribue-t-elle effectivement au développement du pouvoir d'agir des salariés, en renforçant leur maîtrise de l'activité de travail et de leur évolution professionnelle ? L'analyse d'entretiens centrés sur la politique de formation (telle qu'énoncée et mise en œuvre par la direction et expérimentée par les salariés) vise à mettre à jour la place, jusqu'ici peu explorée dans le champ académique², de la formation dans le développement du pouvoir d'agir sur le lieu de travail. Ce faisant, la cohérence de la doctrine managériale de « l'habilitation » au regard de ses objectifs affichés est mise à l'épreuve des pratiques vécues par les salariés.

Le terrain mobilisé est une enquête monographique conduite auprès d'une entreprise de l'agro-alimentaire, filiale française d'un groupe américain. Elle a érigé depuis plus de dix ans « le développement du pouvoir d'agir » (*empowerment* dans le langage des acteurs) en doctrine managériale officielle et revendiquée. L'analyse de SODA³ tire son intérêt particulier de la combinaison de deux facteurs. D'une part, cette doctrine inspire explicitement les dispositifs de gestion de la

main-d'œuvre, laquelle apparaît dans le discours managérial systématique et cohérente. D'autre part et surtout, il s'agit d'une entreprise archétypique de la « tête de réseau » d'un grand groupe mondialisé. Le cas étudié constitue sans doute une « épreuve critique » (Ferreras, 2007) de la cohérence de cette doctrine managériale du fait que l'entreprise dispose de tous les atouts qui permettent d'envisager son plein déploiement : une position économique dominante (marque très réputée, marges bénéficiaires importantes), des salariés qualifiés, des relations sociales apparemment pacifiées. C'est ce qui fait peut-être de cette monographie d'entreprise la base d'enseignements plus généraux sur les apories de cette doctrine.

Dans un premier temps, nous revenons sur le développement du pouvoir d'agir sur le lieu de travail, ses ambivalences et ses liens théoriques à la formation. Puis nous précisons la méthodologie utilisée, avant de mettre en perspective la politique de formation conduite par cette entreprise avec les autres pratiques mobilisatrices fondant la démarche « d'habilitation ». Ensuite, le rapport des salariés à la formation, saisi au travers de nos entretiens, éclaire trois types de comportements d'adhésion, de déception ou encore de résistance à l'organisation. Enfin, l'analyse socio-économique des pratiques managériales de formation révèle les promesses non tenues de la doctrine managériale et questionne son efficacité économique et sociale.

Développer le pouvoir d'agir des salariés sur le lieu de travail : une brève revue de la littérature

Dans son acception générale, « l'habilitation » (*empowerment*) désigne le fait de donner du pouvoir ou, mieux encore, des capacités d'agir aux individus. Le concept a été initialement employé pour désigner les politiques d'émancipation de certains groupes sociaux (femmes, minorités ethniques, etc.) visant à les doter de ressources politiques et de capacités d'organisation, puis s'est ensuite répandu dans différents champs, tels que l'intervention sociale, les politiques urbaines et les politiques de développement (Bacqué et Biewener, 2013) ainsi que les politiques managériales (Wilkinson, 1998; Lincoln *et al.*, 2002). De façon transversale à ces différents champs, le concept est marqué par une ambiguïté conceptuelle puisqu'il s'agit d'un transfert de responsabilités initié, conduit et encadré par ceux qui détiennent le pouvoir. Constitue-t-il un projet d'émancipation adossé à une redistribution du pouvoir ou plutôt un leurre pour une nouvelle « figure de la domination » (Martuccelli, 2004) ? Cette question se pose avec acuité lorsqu'on s'intéresse au développement du pouvoir d'agir des salariés. La littérature sur le sujet est foisonnante et pluridisciplinaire (relations industrielles, sociologie, gestion, socio-économie, etc.). Deux niveaux d'approches distincts mais complémentaires se dégagent : l'organisation productive et l'individu. Ils constituent les deux niveaux auxquels la formation pourra ensuite être appréhendée dans ses liens avec le développement du pouvoir d'agir des salariés.

« Habilitation » substantielle vs « habilitation » minimale ?

Selon Humborstad (2012), « l'habilitation » sur le lieu de travail s'enracine dans deux traditions : la *démocratie industrielle* et le *management participatif*. Dans la première, du pouvoir est concédé aux (ou conquis par les) salariés ou leurs représentants, et s'exerce sur les décisions qui touchent à leur poste de travail et au-delà, à la stratégie de l'entreprise. Cette redistribution du pouvoir sur le lieu de travail s'inscrit dans des formes institutionnelles diverses selon les systèmes de relations professionnelles (cogestion paritaire, coopérative, autogestion, contrôle ouvrier, etc., voir Barkin, 1978). La seconde tradition, celle du *management participatif*, sollicite et borne l'implication des salariés à l'expression et la résolution des problèmes liés à l'exercice de leur travail. Le terme de « management participatif », en vogue dès la fin des années 1980 en France notamment, a ainsi pu qualifier une nouvelle forme de gestion de l'entreprise qu'on oppose volontiers au modèle taylorien en ce qu'elle requiert, tout en la canalisant, l'expression des salariés (Borzeix et Linhart, 1988). Le management participatif a pris la forme de dispositifs tels que les cercles de qualité ou de progrès, les îlots de production, les journaux internes, etc. (Tixier, 1986). Si l'implication des salariés est au cœur de ces deux traditions, le même terme désigne donc des pratiques managériales, et au-delà, des projets politiques différents.

De façon pragmatique, le degré « d'habilitation » pourrait se lire sur un continuum entre une « habilitation » *minimale* qui limite la participation à une simple consultation des salariés et l'autonomie au périmètre des tâches à accomplir, et une « habilitation » *substantielle* qui s'accompagnerait de la délégation de responsabilités, d'une autorité effective et d'une capacité à peser sur les décisions (Vidal, 2007a). Mais une lecture plus critique insiste sur la tension irréductible entre ces deux traditions, susceptible de créer des attentes chez les salariés qui, si elles étaient déçues, pourraient remettre en question le *contrat psychologique* qui les lie à leur employeur (Paul *et al.*, 2000).

Ainsi, les travaux académiques critiques d'obédience marxiste pointent le caractère politique de « l'habilitation » en discutant la question du *pouvoir* (Boje et Rosile, 2001). Dans la lignée de Braverman (1974), ils affirment que sans modifier les rapports de propriété capitalistes, le développement du pouvoir d'agir des salariés n'est pas possible (Hales, 2000; O'Connor, 2001). « L'habilitation » constituerait une « ruse managériale » pour exiger davantage des salariés sans leur donner de réelles capacités d'agir (Spreitzer et Doneson, 2005). Il conférerait certes une autonomie accrue dans l'exercice de l'activité de travail, mais une « autonomie contrôlée », c'est-à-dire encadrée, bornée par de nouveaux dispositifs de contrôle internes et externes à l'activité (Coutrot, 1998). Le contrôle et la surveillance n'auraient pas disparu mais seraient masqués, voire intériorisés par les salariés. « L'habilitation » résonne ainsi avec la nouvelle grammaire du

projet, qui exige de l'individu un engagement plus complet basé sur l'adaptabilité, la polyvalence, l'autonomie et la mobilité. Appelant à un engagement de la subjectivité, « ces nouveaux dispositifs pénètrent aussi plus profondément dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles se "donnent" – comme on dit – à leur travail [...] » (Boltanski et Chiapello, 199 : 152).

C'est dans cette perspective critique de « l'habilitation » en situation de travail que s'inscrit cet article.

La formation, une épreuve critique pour le développement du pouvoir d'agir des salariés

Mettre la doctrine à l'épreuve des pratiques de formation suppose, dans un premier temps, de saisir les dimensions sur lesquelles « l'habilitation » est supposée se déployer dans l'entreprise. La revue de la littérature nous a permis d'en dégager deux.

La première a trait aux innovations organisationnelles qui donnent forme au projet « d'habilitation » sur le lieu de travail, avec, depuis les années 1990, la diffusion de nouveaux modèles d'organisation du travail, tels que la spécialisation flexible ou la production allégée exigeant des travailleurs davantage de polyvalence et de latitude décisionnelle (Appelbaum et Batt, 1994; Harley, 1999). Accroître le pouvoir d'agir des salariés se traduit par la mise en œuvre de pratiques mobilisatrices activant plusieurs leviers : la prise de décision collective (équipe autogérée, groupe de réflexion), la circulation de l'information dans l'organisation (sur la qualité, les objectifs, les résultats), une rémunération incitative, une réduction du nombre d'échelons hiérarchiques et un effort soutenu de formation envers les salariés (Spreitzer, 2008)⁴.

La seconde dimension s'attache au sentiment « d'habilitation » des salariés. Les pratiques mobilisatrices favorisent certes un « climat habilitant » (Seibert *et al.*, 2004), mais ne sont pas toujours suffisantes pour que les salariés se sentent en capacité d'agir. L'« *empowerment* psychologique » traduit ainsi un sentiment de maîtrise et d'efficacité dans un travail porteur de sens (Fulford et Enz, 1995). Quelles que soient les pratiques mobilisatrices mises en œuvre, « un individu qui déclarerait ne pas disposer de réelles capacités d'agir ne pourrait pas être considéré comme "habilité" » (Lincoln *et al.*, 2002 : 285)⁵.

La formation est un outil difficilement contournable pour doter les salariés de ressources transférables et capacitantes. Conçue, perçue et utilisée comme une ressource augmentant le pouvoir d'agir des salariés, elle devrait en principe agir positivement sur ces deux dimensions. D'une part, elle devrait constituer un vecteur important de « l'habilitation organisationnelle » s'il s'agit de permettre au salarié de tenir un poste enrichi de nouvelles attributions et responsabilités, de comprendre et de traiter les informations (sur la qualité, les objectifs, les

résultats), d'atteindre les objectifs dont dépend souvent sa rémunération. Elle devrait donc aller au-delà de l'adaptation des compétences des salariés à l'évolution de leurs tâches, pour leur permettre de mieux appréhender le processus de travail et le fonctionnement de l'organisation (Spreitzer, 2008). On peut s'attendre aussi à ce que la conception du plan de formation implique la participation des salariés, intégrant leurs suggestions et leurs besoins. La formation devrait aussi permettre aux personnes de construire leur évolution de carrière dans l'entreprise, et même au-delà, rejoignant ainsi les préoccupations des politiques d'emploi. D'autre part, la formation devrait contribuer au sentiment d'être habilité dans ses diverses dimensions : donner du sens au travail réalisé, accroître la confiance que le salarié a en ses capacités et ses compétences, la perception de ses marges de manœuvre et sa capacité à influencer les décisions de son organisation (Thomas et Venhouse, 1990; Conger et Kanungo, 1988). Le rapport à la formation des salariés devrait refléter ce sentiment « d'habilitation ».

La confrontation de ces attendus à notre matériau empirique va montrer les limites du pouvoir d'agir concédé aux salariés de l'entreprise SODA.

Méthodologie

Le matériau concernant l'entreprise étudiée a été collecté lors d'une étude conduite par le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Céreq) en 2006, afin d'analyser les mécanismes d'accès à la formation dans dix monographies d'entreprises, en croisant le regard des principales parties prenantes, salariés, employeurs et représentants du personnel. On exploite ici plus en détail, par un retour systématique aux entretiens, l'une des dix monographies réalisées⁶. Ce parti pris est justifié, comme évoqué ci-dessus, par l'intérêt du matériau collecté dans une entreprise singulière de par son positionnement sur son marché et l'affirmation de sa doctrine managériale.

L'entreprise, qui compte 233 salariés sur un site de production du Sud de la France, fabrique des poudres et des jus servant à la fabrication de produits conditionnés pour les différentes marques du groupe. Elle est au cœur du groupe SODA France, qui emploie 2800 salariés au total. Son activité s'articule autour de trois corps de métier : la production des poudres et des jus, la logistique et le contrôle qualité. Le niveau de qualification est important, puisque les ingénieurs et cadres comptent pour 25 % du personnel et quatre salariés sur dix sont techniciens.

Outre l'analyse de nombreux documents mis à disposition par l'entreprise (organigramme, plans d'activité, bilans sociaux, référentiels compétences, grille d'évaluation individuelle, plans de formation, etc.), on s'appuie ici sur vingt-deux

entretiens semi-directifs avec des salariés, auxquels s'ajoutent ceux conduits avec les membres du service des ressources humaines (chargé de recrutement et de la communication, assistante en ressources humaines, chargée de la démarche compétences, responsable de formation, assistante formation) et sa directrice. Au total, trente entretiens ont été conduits, enregistrés puis retranscrits.

Les entretiens avec la direction des ressources humaines (DRH) et ses collaborateurs visaient à comprendre comment s'élaborait la politique de formation de l'entreprise en lien avec la doctrine managériale, la gestion par les compétences et les objectifs stratégiques de l'entreprise (consignés dans le plan d'affaires annuel). Ils ont donc été traités et analysés à part de ceux des salariés.

Les salariés ont été sélectionnés par la direction sur la base de critères définis par l'équipe de recherche : on a recherché une diversité en termes de métiers, de catégories socioprofessionnelles et de participation à la formation. Il résulte que notre échantillon est relativement plus féminisé (41 % de femmes) que le personnel de l'entreprise (34 %), et tend à surreprésenter les techniciens (64 % contre 45 % dans l'entreprise) au regard des ouvriers (respectivement 18 % et 30 %) et des cadres (17 % contre 25 %). Il présente toutefois des moyennes d'âge (36,5 ans) et d'ancienneté (9,5 ans) proches de celles de l'entreprise. Le fait que les salariés aient été sélectionnés par l'entreprise peut bien sûr jeter un doute sur leur représentativité; on peut en effet suspecter *a priori* un « biais positif » en faveur des thèses du management. Cependant, il nous semble qu'on peut faire de ce biais un atout de la recherche : il constitue plutôt une deuxième « épreuve critique » de la thèse avancée (les promesses non tenues). Car les résultats de l'étude auraient sans doute été encore plus contradictoires avec les thèses managériales si les salariés avaient été choisis aléatoirement.

Les salariés ont été interrogés sur leur parcours de formation et leur expérience professionnelle dans et hors l'entreprise, les modalités d'accès aux formations suivies dans le cadre de l'entreprise (information, prise de décision, contenu, différentes manières de se former, objectifs et attentes, reconnaissance des compétences acquises), leur connaissance de la politique de formation de l'entreprise, et enfin sur le rôle de la formation dans l'évolution professionnelle. Les entretiens ont duré en moyenne une heure (de 40 min à 1 h 45), à huis clos, au sein de l'entreprise.

Concernant la procédure d'analyse, une analyse thématique et itérative a été conduite à partir des retranscriptions. Tout en conduisant une analyse thématique transversale aux entretiens, on s'est efforcé de conserver la dimension plus longitudinale que constitue le parcours professionnel du salarié, dans sa dynamique et sa singularité.

Les leviers du développement du pouvoir d'agir des salariés chez SODA

La doctrine managériale se revendique explicitement de « l'habilitation » (*empowerment* dans le langage des acteurs de l'entreprise) et s'appuie sur plusieurs leviers (communication, organisation, gestion de la main-d'œuvre) avec lesquels la politique de formation est congruente.

Construire une « culture du changement » sans acteurs collectifs

Les exigences du groupe s'expriment par une discipline des conduites portée par une culture d'entreprise très prégnante. Elles pèsent sur la définition de la stratégie de production et des choix organisationnels par le biais d'un plan prévisionnel d'activité susceptible d'être révisé tous les ans selon la conjoncture ou les desideratas des actionnaires. L'entreprise est tenue de « rapporter » son activité au groupe ainsi que de recevoir des auditeurs mandatés par lui. Leur présence dans l'entreprise est fréquente et visible, rappelant les exigences de rentabilité des actionnaires. L'introduction de la politique « d'habilitation » s'est faite sous l'impulsion du groupe avec le souhait de créer une culture plus réactive aux changements.

La culture d'entreprise veut susciter des comportements d'adhésion aux intérêts de l'organisation qui permet de justifier l'activité en termes de bien commun. Ainsi, en l'absence de comité d'entreprise, le groupe subventionne-t-il un « Club SODA » qui organise des activités promouvant les « valeurs » du groupe, par exemple en finançant des activités récréatives ou caritatives aux couleurs de l'entreprise.

La phase du recrutement est un filtre essentiel: elle permet de vérifier l'adéquation de l'état d'esprit des candidats à la doctrine managériale de l'entreprise. Une importance est accordée au savoir-être plutôt qu'au savoir-faire et aux savoirs, notamment signalés par des diplômes. Ainsi, on déclare :

On est bien clair, on décrit vraiment notre organisation telle qu'elle est, parce que je crois que si quelqu'un n'a pas envie forcément de changer (...), pas forcément envie de prendre des responsabilités ou de se développer sur d'autres filières ou de développer d'autres compétences, c'est quelqu'un qui peut être très malheureux dans une organisation telle que celle-ci (DRH).

Si l'entreprise cherche l'adhésion des salariés – les « associés » dans le discours managérial – par le recrutement et la diffusion d'une culture d'entreprise, cette dernière pourrait être affaiblie ou fragilisée par une présence syndicale. Depuis la création de ce site, aucun syndicat n'est présent, aucun représentant au comité d'entreprise n'a été élu. Un procès-verbal de carence aux élections professionnelles est établi chaque année, aucun salarié ne se portant candidat.

La direction estime que « l'habilitation » est porteuse de nouveaux rapports de pouvoir, rendant inutile une représentation collective et autonome des salariés :

On peut tout à fait interpellier un directeur, à n'importe quel moment, demander un rendez-vous au directeur général, ce n'est pas un problème. Il y a une accessibilité je dirai qui est de fait. On est après tout, chacun avec ses responsabilités, avec sa mission particulière, mais on est là pour la même chose (DRH).

Le principe défendu est celui de « l'accord gagnant-gagnant », où les deux parties (salarié et employeur), supposées égales dans la relation, s'engagent à une réciprocité dans l'effort au service de la performance de l'organisation.

Une gestion individualisée et opaque des carrières

La doctrine managériale de « l'habilitation » va de pair avec des organisations aux structures plus plates où les collaborations sont plus horizontales et transverses aux services, mais aussi plus temporaires (i.e. de la durée du projet). Le nombre d'échelons hiérarchiques a ainsi été divisé par deux à l'occasion du changement de doctrine : opérateur, chef d'équipe et directeur d'unité (auquel s'ajoute le directeur de l'entreprise). L'organisation du travail, elle, repose d'une part sur l'autonomie procédurale et événementielle déléguée aux salariés, d'autre part sur des dispositifs comme l'organisation en flux tendus, les démarches « qualité » et le travail en équipe autonome.

La gestion de la main-d'œuvre est construite et formalisée selon une démarche compétences qui « vise à augmenter les possibilités de développement des salariés dans une perspective de mobilité transversale », selon la DRH. En pratique, l'activité de travail est formalisée au travers d'« emplois-repères » définissant les compétences pré-requises et celles à mettre en œuvre, et le périmètre d'initiative (i.e. les responsabilités et les marges d'autonomie). Accessibles à tous les salariés sur l'Intranet de l'entreprise, ces « emplois-repères » permettent en théorie à chaque salarié de connaître ses marges de progression en termes de compétences, pour tenir son poste mais aussi pour en occuper un autre.

La rémunération comporte une part variable destinée à encourager l'initiative et la responsabilisation, liée à l'atteinte de trois niveaux d'objectifs : individuel, équipe et entreprise. Les objectifs individuels sont définis au cours de l'entretien annuel entre l'« associé » et son chef d'équipe, la revue de performance. De façon paradoxale mais très significative de la culture d'entreprise, l'échelle des rémunérations (et donc les possibilités de progression salariale) est, quant à elle, maintenue dans l'opacité : la grille de classification des emplois « maison » n'est pas communiquée au personnel, chef d'équipe et manager compris. Tous en connaissent l'existence, savent le « numéro » qui leur est attribué, mais ignorent le nombre des échelons à gravir et leur positionnement relatif vis-à-vis des autres collègues. Il est difficile de ne pas faire le parallèle entre l'inhabituelle opacité

de cette grille salariale et l'obsession du secret industriel (la fameuse « poudre » SODA) qui caractérise la culture du groupe.

L'entreprise se présente ainsi comme le lieu où les salariés mobiles et entrepreneurs peuvent « se développer » personnellement, à condition qu'ils sachent saisir les opportunités (liées à la formation, à l'existence de nouveaux projets, etc.) et s'adapter aux changements : « C'est vraiment complètement, en fait, l'individu qui fait sa carrière. Il n'y a pas de filière, de voie royale, de quoi que ce soit en fait. » (DRH).

L'horizon de la collaboration est subordonné à la satisfaction que les deux parties trouvent dans la réalisation et l'enchaînement de ces projets. Les salariés sont donc recrutés pour être capables de s'adapter à une démarche compétences fortement individualisante, à d'éventuelles mobilités fonctionnelles, le plus souvent horizontales, et à une culture d'entreprise où les revendications collectives n'ont pas leur place.

Une politique de formation volontariste et très formalisée, mais arrimée au plan d'affaires de l'entreprise

Comme attendu dans une entreprise qui mise sur la polyvalence et l'adaptation aux changements, SODA déploie des efforts importants en matière de formation : le taux de participation financière (la dépense de formation rapportée à la masse salariale) est de 6,5 %, soit trois fois l'obligation légale. Elle dispose d'un service de formation composé de deux personnes à temps plein, rattaché à la direction des ressources humaines. Ce service est bien identifié par les salariés et reconnu comme accessible, mais la voie hiérarchique demeure le canal privilégié d'information.

Le plan de formation est pluriannuel et s'enracine dans le plan d'affaires qui définit les objectifs stratégiques de l'entreprise et les moyens (notamment les effectifs, le budget de formation) pour les atteindre⁷. Sa conception est très procéduralisée (pas moins de 15 étapes) avec de fréquents allers et retours entre le comité de direction et le service RH. Ce dernier traduit les objectifs stratégiques en orientations pour le plan de formation. Une fois validées par le comité de direction, ces orientations sont transmises aux chefs d'équipe pour qu'ils en informent leurs « associés » et construisent le plan de formation de leur équipe.

Le seul moment où les salariés sont consultés est l'entretien annuel de performance. Les « associés » y sont alors informés des objectifs annuels à atteindre et des actions de formation prévues pour eux (et leur équipe). Ils peuvent s'exprimer sur les actions de formation qui les concernent. L'espace formel d'expression et de négociation des salariés sur la formation est ainsi borné à cette étape de la conception du plan de formation de l'entreprise, où moyens et objectifs ont

déjà été fixés et intégrés dans un plan de formation d'équipe. Des modes plus informels d'expression des besoins de formation subsistent dont se saisissent et jouent les salariés les plus entreprenants et tenaces (Perez et Vero, 2006). Dans ce contexte, l'encadrement de proximité peut se trouver en porte-à-faux avec les salariés, par exemple quand il doit justifier un arbitrage de la direction remettant en cause l'accord conclu pendant l'entretien annuel, ou rédiger le plan de formation de l'équipe avant d'avoir fini les entretiens individuels.

Mais la formation constitue aussi le moyen pour l'organisation de gérer les attentes ouvertes par la doctrine de « l'habilitation » en signalant les salariés méritants (Paul *et al.*, 2000). Ainsi, devenir formateur interne et avoir l'opportunité de former ses collègues constitue un signal positif émis par un chef d'équipe envers un « associé ». Si elle n'est pas financière, la gratification est au moins dans un premier temps symbolique; d'autant que conformément à l'esprit managérial, il arrive qu'un « associé » opérateur ou technicien ait, parmi ses stagiaires, un manager. Moins coûteuse qu'une formation confiée à un prestataire extérieur, la formation interne constitue aussi un vecteur de mobilisation et de sélection de la main-d'œuvre pour d'éventuelles promotions (Ouellet, 2012). La formation interne représente deux tiers des formations suivies chez SODA.

Le « co-investissement » est de rigueur : demander aux salariés de suivre des formations en partie sur le temps libre est une manière de susciter (ou de révéler) l'engagement par le biais de la formation; les intérêts du salarié étant supposés converger avec ceux de son employeur, tout refus constituerait un signal négatif envoyé à l'encadrement.

Ainsi la politique de formation, telle que décrite par les gestionnaires (*managers*), apparaît bien congruente avec les autres pratiques mobilisatrices mises au service d'une « habilitation » qui pourrait être qualifiée, ici, de minimale, car même si elle vise à susciter l'engagement et la responsabilisation, elle le fait dans le cadre rigide des objectifs énoncés dans le plan d'affaires de l'organisation.

Les salariés face à la formation : adhérer, douter, résister

Quel rapport à la formation est construit par l'interaction entre cette logique organisationnelle et les aspirations et trajectoires professionnelles des salariés ? Trois types de rapports différenciés à la formation émergent de l'analyse des 18 entretiens⁸, qui reflètent la perception qu'ont les salariés de leur « habilitation » dans l'entreprise.

Adhérer : la formation pour faire ses preuves

Un premier groupe de salariés se caractérise par l'adhésion revendiquée aux valeurs de l'entreprise (responsabilité, initiative, individualisation des carrières,

etc.) ainsi que par le sentiment d'avoir les moyens (capacités, compétences) et les marges de manœuvre nécessaires pour développer leurs compétences et évoluer professionnellement dans l'organisation et au-delà. Ils prennent au sérieux l'idée que l'on construit soi-même son parcours professionnel et adhèrent à l'accord « gagnant-gagnant » que prône la direction : tirer parti de tout ce que peut offrir l'entreprise, notamment en termes de formation, en échange d'une forte implication dans le travail et d'une acceptation de la flexibilité fonctionnelle et organisationnelle.

La plupart de ces salariés au profil de « croyants⁹ », sont jeunes et d'une faible ancienneté. Yves (31 ans, technicien) est le seul à présenter une ancienneté supérieure à 10 ans¹⁰. Mais à l'instar de ses jeunes collègues, il est toujours dans une phase de son parcours dans l'entreprise que l'on peut qualifier d'ascensionnelle, c'est-à-dire scandée par des mobilités fonctionnelles qui s'accompagnent d'un élargissement du périmètre des responsabilités, le plus souvent d'une valorisation salariale et, plus rarement, statutaire. Ces salariés n'ont pas connu de déception professionnelle. Ils déclarent savoir où ils veulent aller, et être capable de mobiliser les ressources nécessaires pour y arriver, tant personnelles que celles offertes par l'organisation (comme les « emplois-repères », l'entretien annuel d'évaluation [dans le langage de l'entreprise *Performance Review*, PR] et la formation).

Ils cherchent à se saisir des marges de négociation dont ils disposent avec leur chef d'équipe dans le cadre de l'entretien annuel de performance. Ils préparent soigneusement cet entretien pour faire passer leurs propositions de formation :

Moi c'est simple, j'ai pris le poste assistant de projets, j'ai regardé le niveau requis et je me suis fait une auto-évaluation de là où j'avais des manques et, à partir de là, j'ai dit : il me faut une formation de ça et ça, pour arriver à ça ! (Yves, 31 ans, technicien).

Ces salariés espèrent progresser dans l'entreprise, mais celle-ci ne constitue pas nécessairement l'horizon de leur carrière. Ainsi, Yves aspire à devenir cadre dans l'entreprise¹¹, mais Malik (23 ans, technicien) et Florent (31 ans, technicien) souhaitent d'abord compléter des études interrompues trop tôt et pensent que l'entreprise SODA pourrait constituer le cadre de réalisation de ce projet. Un diplôme leur offrirait l'opportunité de tenir un poste de cadre « ici ou ailleurs » et ils se disent prêts à cofinancer cette formation. Ainsi, s'ils sont « croyants » du point de vue des valeurs de l'entreprise et des possibilités qu'elle offre, ils sont aussi pragmatiques et n'excluent pas de quitter celle-ci si l'échange devenait trop inégal.

Ces salariés pensent avoir une véritable capacité d'agir dans l'organisation où la formation est présentée comme un tremplin; en ce sens, leur représentation des opportunités ouvertes par la formation – articulées à l'ensemble des pratiques mobilisatrices mises en œuvre dans l'entreprise – contribue à leur sentiment d'être habilité.

Douter : la formation comme preuve

Un second groupe, composé de huit salariés, souhaite mobiliser la formation pour établir la preuve de leur expérience professionnelle. Ayant déjà passé en moyenne dix ans dans l'entreprise, ils ont le sentiment d'avoir finalement peu progressé ou de stagner. Estimant avoir fait leurs preuves dans leurs fonctions respectives, « avoir joué le jeu » en s'adaptant continûment aux exigences de l'entreprise et démontrant initiative et implication, ils doutent que leur mobilisation dans le travail soit vraiment reconnue, notamment dans leur évolution professionnelle. Cette interrogation est à relier au faible nombre d'échelons hiérarchiques dans l'entreprise, limitant les possibilités d'ascension professionnelle :

C'est très élitiste ici, c'est clair ! Si vous n'avez pas de diplôme [...], c'est pas possible, j'en suis persuadé. Quand je vois le temps qu'il m'a fallu pour être technicien, il m'a fallu 11 ans, alors que j'ai tenu le poste pendant 5-6 ans ! (Gabriel, 34 ans, technicien).

La confiance dans leurs compétences s'est érodée, de même que la perception qu'ils ont de leurs capacités d'agir dans ce contexte. « Ici, l'expérience n'est pas rémunérée; au bout de trois ans, tout le monde est capable de faire la même chose [...] » (Fabienne, 40 ans, technicienne).

Le contrat psychologique entre eux et l'entreprise est fragilisé; ils souhaitent désormais valoriser l'expérience acquise par un titre ou une qualification reconnue pour attester de leurs compétences et les faire reconnaître, si besoin, à l'extérieur de l'entreprise. Ils tendent à critiquer les actions mises en œuvre par l'entreprise pour stimuler (et vérifier) leur implication. Il en va ainsi de la disposition demandant au salarié de prendre en partie sur son temps libre les formations développement des compétences :

Moi si on me dit : « Tu prends 75 % (du temps de formation sur le temps hors travail) et ça peut t'amener vers tel ou tel poste ou telle ou telle évolution », OK. Mais si c'est pour rester au même niveau et pour faire exactement la même chose : là, je ne joue pas ! (Fabienne, 40 ans, technicienne).

Leur position traduit un sentiment d'insécurité professionnelle et questionne les principes de justice à l'œuvre dans l'entreprise.

Résister : la formation (proposée par le management) mise à distance

Au-delà de la diversité de leur parcours, les salariés de ce troisième groupe mettent la formation à distance. Ils ont tous suivi des formations dans le passé, voire se forment en dehors de l'entreprise. En ce sens, ce ne sont pas des salariés qui manqueraient d'appétence du fait de mauvais souvenirs scolaires ou de déficiences individuelles. D'ailleurs, leur parcours professionnel dans l'entreprise, de plus d'une dizaine d'années pour chacun d'eux, supposait l'acceptation des formations proposées par l'organisation. Leur éloignement de la formation

reflète un véritable malaise au travail : un sentiment de déception, de manque de reconnaissance de leur travail, voire un conflit sur un changement en cours ou à venir. On pourrait dire qu'ils expérimentent, chacun à leur manière, le faible impact qu'ils peuvent avoir sur l'organisation, l'étroitesse de leurs marges de manœuvre, allant jusqu'à menacer le sens qu'ils trouvent à leur travail. Dans ces cas, la formation peut constituer, pour l'encadrement, un moyen de pression dans l'acceptation des changements organisationnels et son refus, pour le salarié, un moyen d'exprimer une résistance.

Les recompositions d'équipe, fréquentes dans cette entreprise, sont souvent à l'origine d'un malaise, qu'il prenne ou non la forme d'un conflit ouvert. Ainsi, Joseph (55 ans, technicien) a vu son portefeuille d'activité réduit de moitié suite à une reconfiguration d'équipe quatre ans auparavant. Par la même occasion, il a perdu le bénéfice d'une formation qui était prévue, une formation débouchant sur un titre reconnaissant sa qualification, qu'il avait contribué à définir, et pour laquelle il avait réuni l'accord des parties prenantes nécessaires à son financement. L'échec de ce projet l'a « choqué », selon ses termes, et il s'est, depuis, mis en retrait de la formation. Patrick (44 ans, opérateur), depuis deux ans et une recomposition d'équipe, se trouve cantonné dans l'exercice d'un métier (cariste) qui ne lui convient pas. Les tentatives auprès de son chef d'équipe pour trouver une autre affectation sont restées lettre morte. Les formations que son manager lui propose sont toutes en lien avec le métier de cariste. Il y voit une pression exercée sur lui pour se résigner à accepter ce poste. Quant à Constant (60 ans, opérateur), une réorganisation interne l'a privé de la fonction d'encadrement qu'il exerçait alors. Cet événement est vécu comme un déclassement et a eu pour effet une mise en retrait de la formation et de son engagement dans le travail.

Si ces travailleurs n'ont pas suivi de formation depuis plusieurs années, cela ne signifie pas qu'ils n'en ont pas fait la demande. Constant a demandé, en vain, une formation pour effectuer de petites réparations sur des chariots élévateurs, arguant du fait qu'ainsi formés les caristes perdraient moins de temps en cas de petites pannes. Patrick (44 ans, opérateur) a, quant à lui, formulé une demande de formation en anglais (une partie des documents internes à l'entreprise sont rédigés en anglais de même que les courriels qui viennent du groupe); son chef d'équipe a refusé au motif qu'il pouvait apprendre seul. Dans ces cas, le désaccord se joue sur le terrain de la formation que les propositions/refus (émanant tout à la fois des salariés et de leur hiérarchie) cristallisent. Il n'est pas étonnant que la formation soit la scène d'expression de ce malaise au travail car elle engage et exige la participation *active* de l'individu. Il n'est pas facile de résister individuellement à la doctrine de « l'habilitation » (*a fortiori* en l'absence d'instance représentative du personnel) quand l'organisation du travail repose sur des dispositifs participatifs et la gestion des compétences sur l'évaluation

individualisée des performances. Le retrait vis-à-vis de la formation est le mode d'expression d'une « distance » (un fort engagement au travail est maintenu avec une opposition voilée au management; (voir Bélanger et Thuderoz, 2010) ou, pour certains, l'amorce d'un désengagement progressif du travail. À court terme, si ces formes d'opposition ne pénalisent pas l'activité de travail, elles désignent ces salariés comme moins (voire non) coopératifs, avec les risques pour leur emploi que cela peut engendrer à moyen terme.

Opacité, flexibilité, porosité : les promesses non tenues de l'organisation

Si on analyse les marges de manœuvre des salariés à l'aune de la formation, force est de constater que l'initiative individuelle ne détermine que très marginalement l'accès à la formation. Les salariés déclarent souvent avoir été désignés pour suivre des formations, lors de l'entretien individuel ou en cours d'année. La formation est, au niveau individuel comme au niveau collectif, avant tout utilisée pour atteindre les objectifs de performance annuels fixés par l'entreprise, et elle permet de monter en compétences des salariés que l'organisation souhaite polyvalents.

Cette contradiction entre le discours et la pratique s'exprime particulièrement dans le refus (ou l'indifférence) aux propositions de formation effectuées par certains salariés, pourtant en réponse à des incidents répétés observés dans le travail et dont la résolution pourrait accroître l'efficacité économique. Le manque d'information sur les formations existantes, mais aussi sur les perspectives d'évolution professionnelle, la charge de travail et les arbitrages budgétaires inopinés, entravent (ou limitent sévèrement) l'autonomie consentie. À cet égard, l'absence de transparence sur la grille de classification des emplois est une édifiante illustration de l'aporie de la doctrine managériale de « l'habilitation » chez SODA. L'impossibilité de pouvoir se situer par rapport aux collègues dans l'ignorance de la classification des emplois « maison » (un « tabou » selon une salariée), rend opaques les filières de mobilité et plus difficile, en retour, la prise d'initiative (en matière de formation notamment) : « Je sais que je suis technicien, mais bon, après ? [...] Je pense que si vous voulez évoluer, si vous voulez vous former, si vous voulez avancer, je pense qu'il faut savoir où vous êtes » (Florent, 31 ans, technicien).

Cette opacité des échelles de rémunération est congruente avec un système où la réduction des niveaux hiérarchiques réduit aussi les opportunités de mobilités ascendantes et rend « les marches plus hautes » à franchir pour reprendre l'image utilisée par un des salariés. Car le changement (de fonction ou de poste) à salaire égal ne constitue pas, en soi et pour chacun, une gratification intrinsèque et suffisante du travail. Et la formation constitue rarement un objectif en soi. En

prendre l'initiative, s'y engager (*a fortiori* quand cela implique d'y consacrer des jours de congé) suppose d'entrevoir les fins pour lesquelles elle constituerait un moyen. Or, le démantèlement des filières d'emploi, conjugué à l'opacité des possibilités d'évolution, désarment les salariés : « Quelque part, on est un peu dans un sous-marin, on ne voit pas non plus les choses trop loin à notre niveau, donc on ne peut pas anticiper et tout, demander des choses » (Yannis, 25 ans, opérateur).

Cette potentialité prétendument ouverte par l'entreprise est donc difficile à concrétiser; c'est une sorte de « responsabilisation non-responsabilisante » (*unempowering empowerment*, voir Grugulis, 2007). Dans ce cadre, la formation en entreprise est perçue comme un outil dont l'usage perd de son attrait au fur et à mesure que l'espace de mobilité se réduit. Si l'entreprise constitue des espaces de polyvalence, le passage d'un métier à un autre (par exemple de chargé de clientèle à acheteur), ou pour un changement de catégorie (par exemple de technicien à chef d'équipe), nécessite une formation débouchant sur un titre ou une certification reconnu sur le territoire national¹². Ce « plafond de verre » du métier auquel se heurtent les salariés ne peut que difficilement être dépassé par les formations financées par l'entreprise. Cela génère de l'insatisfaction et un rapport critique aux formations qu'elle propose. L'organisation ne tient alors plus ses promesses; le parcours, s'il doit se poursuivre de façon ascendante, passe par la mobilité externe (comme l'ont bien compris les salariés en proie aux doutes qui souhaitent désormais faire preuve de leurs compétences avec la formation). Ceci invite à relire nos profils-types, cette fois dans une perspective dynamique : alors que le profil de « croyants » représente un tiers de notre échantillon, sa faible ancienneté moyenne (inférieure à cinq ans) le situe en début de carrière, dans une phase où le champ des possibles est encore largement ouvert. Puis, ce dernier semble se refermer sous l'effet conjoint de l'ancienneté dans l'entreprise, des aléas liés aux changements d'organisation interne, des vicissitudes du plan d'affaires, et des dispositions individuelles pour y faire face.

Une des promesses de cette doctrine managériale est l'enrichissement du travail par la flexibilité de l'organisation du travail, la polyvalence et la variété des missions accompagnées par la formation. L'implication dans le travail permise par « l'habilitation » devrait accroître la satisfaction éprouvée par le salarié dans son emploi et avoir un effet bénéfique sur la performance (Mac Duffie, 1995). Mais, comme le note Vidal (2007b), les préférences pour la flexibilité organisationnelle sont variables dans le temps et selon les individus, ce que confirme notre analyse. Ainsi, l'enrichissement du travail via la rotation sur poste, l'intégration du nouveau progiciel de gestion intégré SAP (et les formations afférentes) sont vécus par certains comme de réelles opportunités de développement professionnel

et personnel : « Quand on est habilité sur, par exemple SAP, ça nous permet d'évoluer, ou de faire de nouveaux trucs [...]. On peut voir aussi ce qui se passe dans d'autres postes dans l'usine [...] » (Oscar, 22 ans, opérateur). À l'inverse, la polyvalence, les changements de fonctions, peuvent être vécus de manière insatisfaisante. Ainsi, Florent (31 ans, technicien) affirme : « Polyvalent, c'est comme un généraliste, il sait des trucs mais bon, il n'est pas spécialiste. Moi, j'ai envie de me spécialiser [...]. »

Par la nécessité de s'adapter à chaque nouvelle mission, les salariés doivent toujours faire la preuve de leurs compétences, ce qui est vécu par certains comme dévalorisant. En portant un regard rétrospectif sur sa carrière, Joseph considère ainsi que son adaptabilité au changement et sa propension à accepter de nouvelles responsabilités dans l'entreprise n'ont pas été récompensées, voire l'ont desservi :

Si c'était à refaire, je dirais : « Non, je n'accepte pas la flexibilité », et j'aurais eu une position beaucoup plus intéressante. Le fait d'être ouvert et flexible n'est peut-être pas la meilleure chose dans un grand groupe qui travaille avec des BP [business plan, plan d'affaires en français], [...] où on repart à zéro à chaque fois. (Joseph, 55 ans, technicien).

Détenir une expertise reconnue dans un domaine et avoir le sentiment de faire un travail de qualité peuvent l'emporter sur le souhait de relever périodiquement de nouveaux défis.

Enfin, la politique de formation peut contribuer à révéler (et réveiller) la résistance des salariés à la porosité croissante de la frontière entre sphère professionnelle et personnelle (le développement de soi-même et de son employabilité étant inextricablement intriqués pour le « néo-management »). C'est la lecture que l'on peut faire d'un épisode houleux relaté par nos interlocuteurs, lors d'une tentative d'imposition, par les gestionnaires, de la formation « gestion du temps » sur le temps libre de leurs « associés ». Cette formation relevait, pour le service formation, de la catégorie des formations dites « de développement » nécessitant un co-investissement du salarié (i.e. les deux tiers du temps sont pris sur le temps libre sans compensation). Les refus ont été rares (par crainte d'être mal vu), et individuels (en l'absence d'acteur collectif). « L'habilitation », en transférant du système aux travailleurs la responsabilité de gérer les problèmes et les contingences, génère une pression psychologique que la formation « gestion du temps » est censée atténuer. Mais les réticences qui ont été largement exprimées aux chefs d'équipe au sujet de cette formation signalent peut-être les bornes que ce type de management a (encore) du mal à franchir; et si les salariés s'adaptent tant bien que mal à ce mode de gestion, ils ne confondent pas les fins de l'entreprise et leurs fins propres même si elles peuvent, à l'occasion, converger.

Conclusion

« L'habilitation » (*empowerment*) est un concept discuté dont les significations changent avec les intérêts et les objectifs de ceux qui l'utilisent : sur le lieu de travail, les salariés y voient des promesses tandis que les gestionnaires y voient la possibilité de développer une main-d'œuvre plus impliquée susceptible de prendre des initiatives dans un contexte donné (Lincoln *et al.*, 2002).

Bien que peu étudiée dans ce contexte, la formation constitue un vecteur important du « développement du pouvoir d'agir » des salariés, tant sur le plan organisationnel que psychologique. À partir du cas d'une entreprise singulière (en position dominante sur son marché, appartenant à un groupe mondial) et ayant érigé « l'habilitation » en doctrine managériale, nous avons montré comment la politique de formation était conçue et mise en œuvre, mais aussi vécue par les salariés. Au travers de la formation s'expriment bien les tensions dont le développement du pouvoir d'agir des salariés est porteur.

Ainsi, une fraction non négligeable des salariés, notamment ceux qui en sont encore au début de leur carrière, adhèrent aux objectifs et aux valeurs mis en avant par l'organisation. Peut-être même est-ce une raison qui a favorisé leur sélection par la direction pour répondre à l'enquête. Mais pour la majorité des salariés interrogés, loin d'incarner une responsabilisation libératrice, le développement du pouvoir d'agir des salariés mis en œuvre chez SODA ne déplace jamais les contraintes – qui apparaissent fortement structurantes dans les entretiens – issues du plan d'affaires élaboré par la direction du groupe en fonction des seules attentes des actionnaires. Ainsi, « l'habilitation » s'apparente plutôt à une stratégie de recherche de l'engagement des salariés, en contrepartie de la cession d'une fraction marginale de contrôle.

Si la perspective d'une démocratie industrielle n'est pas au rendez-vous, développer le pouvoir d'agir des salariés n'apparaît pas pour autant comme une simple rhétorique dépourvue d'effectivité. Il suscite l'implication des salariés; certains tirent leur épingle du jeu et, prenant appui sur la formation, élargissent le périmètre de leurs responsabilités au gré de mobilités le plus souvent horizontales et gratifiantes. Au moins un temps, SODA apparaît ainsi comme une « entreprise capacitante » (Zimmermann, 2011). Mais il participe aussi de l'individualisation des relations de travail et, couplé à une gestion individualisée et opaque des carrières, contribue ici à empêcher la formation de collectifs de travail et l'émergence de conflits.

Cependant, le consentement et la coopération des salariés, bien réels à un moment du parcours professionnel dans l'entreprise, n'apparaissent jamais définitivement acquis. Il aurait été souhaitable de pouvoir répéter l'interrogation pour voir comment évolue, dans le temps, le rapport à la formation des salariés

et la perception de leurs capacités d'agir. Nous ne pouvons que faire l'hypothèse d'une corrélation négative entre adhésion et ancienneté, constatant que ce sont les salariés en moyenne les plus récemment recrutés qui sont les plus « croyants ». Mise à l'épreuve du temps, « l'habilitation » tendrait-elle à décevoir tous les salariés en suscitant de vaines attentes ? Quelle serait alors son efficacité économique à plus long terme ?

La dégradation du rapport des salariés à leur entreprise, tout comme le manque de reconnaissance et d'autonomie, peuvent avoir, à terme, des conséquences négatives pour les salariés et pour l'organisation. Ainsi, la doctrine de « l'habilitation », même déployée dans les conditions apparemment idéales d'une entreprise comme SODA, paraît ne pas définir un compromis soutenable entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise. Car le seul engagement contraignant que prend et s'efforce de tenir l'entreprise, c'est envers ses actionnaires.

Notes

- 1 Le terme « habilitation », préconisé par l'Office de la langue française au Québec pour traduire le terme *empowerment*, sera utilisé ici. La traduction du terme *empowerment* en français est toutefois reconnue problématique (pour une discussion du concept et ses traductions possibles, voir Le Bossé, 2003). Nous emploierons donc aussi l'expression « développement du pouvoir d'agir » qui nous paraît plus évocatrice que le néologisme « capacitation » (Cortel et Zimmermann, 2007), ou encore que le terme « habilitation », car elle restitue les enjeux en termes de pouvoir que véhicule la notion.
- 2 Ainsi, dans son étude ethnographique sur la mise en place d'une démarche visant à développer le pouvoir d'agir des salariés dans une entreprise de télécommunication suédoise, Styre (2007) ne mentionne pas la formation, ni comme outil facilitant le changement organisationnel, ni comme aspiration des salariés eux-mêmes.
- 3 Le nom de l'entreprise a été modifié afin de respecter la clause de confidentialité à laquelle a été soumis le travail d'enquête.
- 4 Pour une analyse de la variété des pratiques et de leurs effets sur l'amélioration de la qualité de vie au travail, de la qualité des biens et services produits, et de la productivité, voir Appelbaum et Batt, (1994); Mac Duffie, (1995); Vidal, (2007a). Sur le contrôle et la pression sur les salariés, voir Spreitzer *et al.*, (1997).
- 5 Pour une analyse des liens entre le sentiment d'être habilité et les attitudes au travail : Conger et Kanungo, (1988); Thomas et Velthouse, (1990) et Spreitzer, (1996). Sur le lien avec la satisfaction dans l'emploi et la rotation de la main d'œuvre : Fulford et Enz, (1995); Seibert *et al.*, (2004).
- 6 Monographie initialement réalisée par J. Vero (Céreq) et l'auteure, alors membre du Céreq et partie prenante de l'étude.
- 7 Au moment de l'enquête, tous les interlocuteurs ont en mémoire que le groupe a imposé une politique de rigueur début 2000, résultant de sa volonté d'augmenter les marges bénéficiaires de ses actionnaires; le nombre de jours « libérés » au titre de la réduction du

temps de travail est ainsi passé de 23 à 28 jours selon les catégories du personnel, à 15 jours pour tous en 2003, et l'enveloppe budgétaire dédiée à la formation a été réduite de 40 % la même année.

- 8 Nous laissons volontairement de côté les entretiens conduits avec quatre des gestionnaires. Les prénoms des participants ont été modifiés de façon à préserver leur anonymat.
- 9 Nous ne les détaillons pas tous ici. Au total et sur 18 salariés, 6 relèvent de ce groupe.
- 10 Yves est dans l'entreprise depuis 13 ans mais l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 4,5 ans dans ce groupe.
- 11 Après 13 ans de mobilité au sein de la catégorie de technicien à la maintenance, puis à la production, puis agent de « méthodes » maintenance (garant du logiciel de maintenance et en charge des plannings), puis formateur SAP, et « assistant de projets » au moment de l'enquête.
- 12 Cette reconnaissance est attestée par l'inscription dans le Répertoire national des certifications professionnelles qui donne alors à la formation un niveau et une spécialité. Y sont enregistrés de droit les diplômes et titres à finalité professionnelle émis au nom de l'État qui ont été créés après avis d'instances consultatives auxquelles les organisations représentatives d'employeurs et de salariés sont parties prenantes (<http://www.cncp.gouv.fr/repertoire/>).

Bibliographie

- Appelbaum, Eileen et Rosemary Batt. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. New York : Cornell University Press.
- Bacqué, Marie-Hélène et Carole Biewener. 2013. *L'Empowerment, une pratique émancipatrice*. Paris : La Découverte.
- Barkin, Solomon. 1978. « Labor participation : A Way to Industrial Democracy ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33 (3), 391-405.
- Barraud-Didier, Valérie, Sylvie Guerrero et Jacques Igalens. 2003. « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 47, 2-13.
- Bélanger, Jacques et Christian Thuderoz. 2010. « Le répertoire de l'opposition au travail ». *Revue française de sociologie*, 51 (3), 427-460.
- Boje, David M. et Grace A. Rosile. 2001. « Where's the Power in Empowerment ? Answers from Follett and Clegg ». *Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (1), 90-117.
- Boltanski, Luc, Chiapello, Ève, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Borzeix, Annie et Danièle Linhart. 1988. « La participation, un clair-obscur ». *Sociologie du travail*, 30 (1), 37-53.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Charbonnier-Voirin, Audrey et Assaad El Akremi. 2011. « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66 (1), 122-149.
- Conger, Jay A. et Rabindra N. Kanungo. 1988. « The Empowerment Process : integrating Theory and Practice ». *The Academy of Management Journal*, 13 (3), 471-482.

- Corteel, Delphine et Bénédicte Zimmerman. 2007. « Capacités et développement professionnel ». *Formation Emploi*, 98, 25-39.
- Coutrot, Thomas. 1995. « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissements ». *Travail et Emploi*, 64, 79-87.
- Coutrot, Thomas. 1998. *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : La Découverte.
- Ferreras, Isabelle. 2007. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Fulford, Mark D. et Cathy A. Enz. 1995. « The Impact of Empowerment on Service Employees ». *Journal of Managerial Issues*, 7 (2), 161-175.
- Grugulis, Irena. 2007. *Skills, Training and Human Resources Development : A Critical Text*. London : Palgrave.
- Hales, Colin. 2000. « Management and Empowerment Programs ». *Work, Employment and Society*, 14, 501-519.
- Harley, Bill. 1999. « The Myth of Empowerment : Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces ». *Work, Employment and Society*, 13 (1), 41-66.
- Humborstad, Sut I Wong. 2012. « Institutional Effects of Empowerment : a Comparison Between the Anglo-saxon and Scandinavian Contexts ». *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2221-2237.
- Le Bossé, Yann. 2003. « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment ». *Nouvelles pratiques sociales*, 16 (2), 30-51.
- Lincoln Denham, Nicola, Cheryl Travers, Peter Ackers et Adrian Wilkinson. 2002. « The Meaning of Empowerment : the Interdisciplinary Etymology of a New Management Concept ». *International Journal of Management Reviews*, 4 (3), 271-290.
- Mac Duffie, John Paul. 1995. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.
- Martuccelli, Danilo. 2004. « Figures de la domination ». *Revue française de sociologie*, 45 (3), 469-497.
- O'Connor, Ellen S. 2001. « Back on the Way to Empowerment. The Example of Ordway Tead and Industrial Democracy ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (1), 15-32.
- Ouellet, Sylvie. 2012. « Workplace Training : How Context Impacts on Instructors' Activities ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67 (2), 222-241.
- Paul, Robert, Brian Niehoff et William Turnley. 2000. « Empowerment, Expectations, and the Psychological Contract : Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages ». *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Perez, Coralie et Josiane Vero. 2006. « L'accès à la formation en entreprise au regard de la gestion de la main-d'œuvre ». *Travail et Emploi*, 107, juillet-septembre, 59-71.
- Seibert, Scott E., Seth R. Silver et W. Alan Randolph. 2004. « Taking Empowerment to the Next Level : a Multiple-level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction ». *The Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.

- Spreitzer, Gretchen. 1996. « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment ». *The Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, Gretchen, Mark A. Kizilos et Stephen W. Nason. 1997. « A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain ». *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, Gretchen et David Doneson. 2005. « Musings on the Past and Future of Employee Empowerment ». *Handbook of Organizational Development*. Tom Cummings, dir. Thousand Oaks : Sage, 311-325.
- Spreitzer, Gretchen. 2008. « Taking Stock : a Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work ». *The Sage Handbook of Organizational Behavior Volume One: Micro Perspectives*. Julian Barling et Cary Cooper, dir. London : Sage, 54-72.
- Styhre, Alexander. 2007. « Becoming Empowered : Organization Change in a Telecom Company ». *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), 1445-1462.
- Thomas, Kenneth W. et Betty A. Velthouse. 1990. « Cognitive Elements of Empowerment : an 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation ». *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tixier, Pierre-Éric. 1986. « Management participatif et syndicalisme ». *Sociologie du travail*, 46 (3), 353-372.
- Vidal, Matt. 2007a. « Manufacturing Empowerment ? 'Employee Involvement' in the Labour Process after Fordism ». *Socio-economic Review*, 5, 197-232.
- Vidal, Matt. 2007b. « Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction : A Qualitative Analysis and Critique ». *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Wilkinson, Adrian. 1998. « Empowerment: Theory and Practice ». *Personnel Review*, 27 (1), 40-59.
- Zamora, Philippe. 2006. « Changements organisationnels, technologiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles ». *Revue économique*, 57 (6), 1235-1257.
- Zimmermann, Bénédicte. 2011. *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*. Paris : Economica.

RÉSUMÉ

Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale

La volonté affichée de donner des capacités d'agir aux salariés s'incarne dans le concept d'« habilitation » (*empowerment*) qui désigne des formes d'initiative et de participation accordées aux salariés, d'amplitude toutefois variable. Dans une perspective critique qui inspire notre travail, l'« habilitation » peut être vue comme une rhétorique managériale destinée à mobiliser la subjectivité des salariés tout en voilant les rapports de domination. En tout état de cause, la formation devrait constituer une ressource susceptible d'accroître le pouvoir d'agir des salariés et être conçue par les directions et perçue par les salariés comme telle. Comment

et avec qui conçoit-on une politique de formation en cohérence avec ce projet ? Comment (et dans quelle mesure) cette politique contribue-t-elle effectivement à l'« habilitation » des salariés ?

Cet article met la doctrine de l'« habilitation » à l'épreuve de la formation. Le terrain ici mobilisé est une enquête monographique conduite auprès d'une entreprise de l'agro-alimentaire, filiale française d'un groupe américain, qui a érigé l'« habilitation » en doctrine managériale. Saisie au niveau de l'organisation, la politique de formation apparaît congruente avec les autres pratiques mobilisatrices visant l'engagement et la responsabilisation des salariés, mais dans le cadre strict des objectifs stratégiques du groupe. Au niveau individuel, certains salariés, parmi les plus récemment embauchés, jugent leur capacité d'agir renforcée par la politique de formation de l'entreprise. Mais pour la majorité des salariés interrogés, leur rapport à la formation traduit leur désenchantement sur leur pouvoir d'agir dans un environnement où les décisions managériales demeurent opaques et imprévisibles. Le consentement et la coopération des salariés apparaissent fragilisés par ces contradictions.

Ainsi, et malgré la situation très privilégiée de l'entreprise étudiée, dans un régime de gouvernance actionnariale où la prégnance des objectifs de rentabilité financière s'impose à tous les salariés et où, en outre, la représentation collective des salariés est faible voire inexistante, la politique d'« habilitation » ne parvient pas à concrétiser ses ambitions. Pour autant, elle n'est pas dépourvue d'effectivité. Au travers de la formation s'expriment les tensions dont l'« habilitation » est porteuse. Elle révèle, dans ce contexte, les promesses non tenues de cette doctrine managériale et questionne son efficacité économique et sociale.

MOTS-CLÉS : formation, gestion des ressources humaines (GRH), « habilitation » (*empowerment*), responsabilisation, implication, compétences, résistance.

SUMMARY

The Empowerment of Employees through the Prism of Job Training: The Unfulfilled Promises of Management Discourse

The willingness to grant employees the capacity to act is embodied in the concept of empowerment. This concept refers to the varying degrees to which employees are able to take initiative and participate in work-related decisions. From a critical perspective, empowerment can be regarded as a management discourse that is used to mobilize employee subjectivity and obscure the existence of domination. Whatever the reason, training should be seen as a resource that can increase the empowerment of employees and policy should be designed and perceived as such within the workplace. But how should a training policy be developed in accordance with this way of thinking? How (and to what extent) does this policy effectively contribute to the empowerment of employees?

This article tests the discourse relating to empowerment through the analysis of activity within the French subsidiary of an American company that has built empowerment into its management rhetoric. At the organizational level, training policy appears to be in line with other policies aimed at encouraging commitment and employee accountability, albeit within the strict framework of the Group's strategic objectives. At the individual level, some of the more recently hired employees consider that the company's training policy has reinforced their degree of empowerment. However, the majority of employees questioned report that they are disillusioned in their capacity to act in an empowered way in an environment where management decisions remain unclear and unpredictable. Employee consent and cooperation appear weakened by these contradictions.

Thus, in spite of the privileged position of the company under study, which operates under a regime of shareholder governance where the importance of financial profitability applies to all employees and in which the collective representation of employees is low or non-existent, the empowerment policy fails to achieve its objectives. However, it is not completely ineffectual. Training is a critical test of empowerment. It reveals, in this context, the unfulfilled promises of management discourse and questions its economic and social efficiency.

KEYWORDS: continuous training, HR management, empowerment, employee involvement, skills, resistance.

RESUMEN

El poder de acción de los asalariados bajo el prisma de la formación: las promesas no respetadas de una doctrina empresarial

La voluntad explícita de otorgar capacidades de acción a los asalariados se encarna en el concepto de empoderamiento (*empowerment*) que designa las formas de iniciativas y de participación acordadas a los asalariados, cuya amplitud es sin embargo variable. En esta perspectiva crítica que inspira nuestro trabajo, el empoderamiento puede ser visto como una retórica empresarial destinada a movilizar la subjetividad de los asalariados ocultando al mismo tiempo las relaciones de dominación. De todas maneras, la formación debería constituir un recurso susceptible de aumentar el poder de acción de los asalariados y ser concebida por las direcciones y percibida por los asalariados como tal. ¿Cómo y con quién se concibe una política de formación coherente con este proyecto? ¿Cómo (y en qué medida) esta política contribuye efectivamente al empoderamiento de los asalariados?

Este artículo pone a prueba la doctrina del empoderamiento frente a la formación. El terreno fue movilizado mediante una encuesta monográfica en una empresa del sector agro-alimentario, filial francesa de un grupo americano que erigió el empoderamiento como doctrina empresarial. Vista a nivel de la organización, la política de formación aparece congruente con las otras prácticas movilizadoras

que promueven la implicación y la responsabilización de los trabajadores, pero en el contexto estricto de los objetivos estratégico del grupo. A nivel individual, ciertos asalariados, entre aquellos recientemente contratados, juzgan que su capacidad de acción está reforzada por la política de formación de la empresa. Pero, la mayoría de los asalariados interrogados consideran que su relación a la formación traduce su desencantamiento respecto a su poder de acción en un entorno donde las decisiones empresariales siguen siendo opacas e imprevisibles. El consentimiento y la cooperación de los asalariados aparecen fragilizados por estas contradicciones.

Es así como, a pesar de la situación muy privilegiada de la empresa estudiada, en un régimen de administración accionarial donde la importancia de los objetivos de rentabilidad financiera se impone a todos los asalariados y donde, además, la representación colectiva de los trabajadores es débil incluso inexistente, la política de empoderamiento no llega a concretizar sus ambiciones. Sin embargo, ella no está desprovista de efectividad. Mediante la formación, se expresan las tensiones que el empoderamiento conlleva. En este contexto, esto revela las promesas no respetadas de esta doctrina empresarial y cuestiona su eficacia económica y social.

PALABRAS CLAVES: formación, gestión de recursos humanos (GRH), empoderamiento (empowerment), responsabilización, implicación, competencia, resistencia.