



Gérer les parcours professionnels dans l'entreprise : l'expérience face au diplôme

Dans une période où tout individu est de plus en plus régulièrement sommé de devenir « acteur de son évolution professionnelle », il est important de rappeler que l'entreprise joue également un rôle moteur dans la gestion de son parcours professionnel. A travers la manière dont elle conduit sa politique de gestion des mobilités internes et des salaires, elle influe fortement sur le devenir professionnel de chaque salarié et balise sa trajectoire.

Nous nous intéressons précisément dans cet article à la question des critères sur lesquels les entreprises françaises fondent leurs jugements sur la qualité des hommes au travail, en vue de faire les choix les plus adaptés en matière de promotion. Ces critères sont certes multiples et spécifiques à chaque entreprise. Au-delà de leur diversité, nous formulons cependant l'hypothèse qu'ils se réfèrent toujours, pour leur définition et leur étalonnage, à deux points de repère que sont les diplômes¹ d'une part et l'expérience professionnelle d'autre part. Le décryptage des modes d'utilisation de ces repères constitue une voie d'analyse particulièrement féconde pour observer les évolutions des stratégies des entreprises en matière de gestion des parcours professionnels.

Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'expérience professionnelle comme critère d'évolution des hommes au sein des organisations du travail. Nous développons l'idée qu'après avoir constitué pendant plusieurs décennies un fondement des systèmes de gestion des mobilités, l'expérience professionnelle a progressivement perdu ce statut au cours des années 1970 et 1980. Cependant, les démarches de gestion des compétences, qui se développent depuis une vingtaine d'années, contribuent à lui redonner une certaine vigueur, même si elles suscitent

DAMIEN BROCHIER, ingénieur de recherches au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (brochier@cereq.fr).

1. Même si le terme de certification serait ici plus exact, nous employons à dessein le terme de diplôme, en principe réservé aux seuls titres délivrés par et sous le contrôle du ministère de l'Education nationale (Caillaud, 2000). En effet, dans le discours commun, les diplômes, et surtout les niveaux de diplômes (exprimés souvent en termes de « bac +... »), constituent des référents puissants pour caractériser le rang de sortie d'un individu du système éducatif, quand bien même celui-ci a obtenu une certification qui ne relève pas du ministère de l'Education nationale.

de nouvelles interrogations. Notre attention se porte ensuite sur le poids des diplômes dans les politiques de gestion des parcours professionnels par les entreprises. Nous montrons que l'intégration de plus en plus forte du critère des diplômes dans les politiques de recrutement des entreprises à partir de la fin des années 1960 a eu un certain nombre de conséquences : elle a conduit les entreprises à devenir « clientes » du système de formation en haussant progressivement leurs exigences en termes de niveau de formation ; elle a également conduit au développement de démarches de formations diplômantes pour les salariés en activité. Enfin, nous nous appuyons sur des observations récentes pour montrer que les critères de l'expérience professionnelle et du diplôme ne sont pas systématiquement à opposer, comme ils ont pu l'être au cours d'autres périodes de l'histoire du marché du travail. Ils peuvent au contraire être utilisés de manière articulée par les entreprises dans les nouveaux dispositifs de gestion des parcours professionnels qu'elles mettent en place. Nous nous référons, sur le plan empirique, à de nombreuses observations réalisées en entreprises au cours des vingt dernières années, sur les thèmes de la formation continue et de la gestion des compétences.

De l'apprentissage sur le tas à la gestion des compétences : l'impact de l'expérience professionnelle sur les parcours

La maîtrise progressive des composantes d'une activité productive ou d'un service peut-elle constituer un support déterminant de la construction du parcours professionnel d'un individu au sein d'une organisation ? Cette question a connu des réponses particulièrement fluctuantes au cours des trois dernières décennies.

Jusqu'aux années 1970, l'engagement d'un individu dans son activité de travail apparaît comme un vecteur majeur de transmission des savoir-faire, qui conditionne sa progression professionnelle au sein de l'entreprise. Cela est particulièrement visible dans les entités industrielles qui se créent durant toute la période de croissance et se développent en puisant dans le réservoir de main-d'œuvre que constituent les populations issues du monde rural, ne possédant souvent aucun diplôme².

Comme l'ont montré les travaux du LEST (Maurice *et al.*, 1982), ce sont en grande partie les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise qui contribuent alors à structurer le parcours professionnel de bon nombre d'individus. Très peu outillés au niveau de leurs connaissances de base, ceux-ci font de l'investissement dans le « faire » la finalité principale de leur métier. Cette contri-

2. Un livre récent, relatant l'histoire d'un artisan campagnard normand embauché à la Régie Renault dans les années 1950 donne un bon aperçu de ce genre de parcours (*cf.* Sonnet, 2008).



bution à l'activité productive leur permet d'accroître progressivement la maîtrise de leur environnement professionnel, mais selon une configuration particulière que l'on peut illustrer à travers un exemple.

Sur un site industriel de fabrication de produits chimiques, des équipes postées de « fabricants » sont chargées de contrôler le fonctionnement d'installations techniques complexes, *via* des interfaces informatisées situées dans des salles de contrôle. Un critère utilisé au sein des équipes pour distinguer qui peut être considéré comme un « bon » professionnel est celui de « l'esprit-fabricant ». Cette expression désigne la capacité d'un travailleur posté à savoir réagir, dans un délai rapide, aux dérives des paramètres contrôlant la production, sans commettre d'erreur susceptible d'induire un risque pour la sécurité des installations. Pour le collectif des « fabricants », cette capacité n'est maîtrisable que par une durée suffisante d'exercice de l'activité. En effet, seule celle-ci va permettre de mémoriser progressivement la manière dont les salariés les plus anciens traitent successivement les incidents qui se présentent (Brochier, 1993).

Cet exemple, que l'on pourrait décliner dans de multiples situations professionnelles, entend mettre en évidence une dimension centrale de l'activité de travail. Elle porte sur la capacité d'un collectif à définir et à transmettre entre ses membres des règles qui assurent la continuité et la qualité de la production ou de la prestation de service attendue par l'organisation (Terressac, 1992). Une telle conception du travail tend à confondre, pour chaque salarié, la maîtrise d'une activité professionnelle et les conditions de son apprentissage. C'est par l'apprentissage dit « sur le tas », c'est-à-dire directement rattaché aux conditions et aux fluctuations de l'activité, qu'un salarié, au départ sans qualités particulières, peut devenir un professionnel reconnu. Mais, comme le montre l'exemple présenté, la valeur du temps passé dans l'exercice de l'activité devient ici une variable déterminante. Elle explique pourquoi, pour bon nombre d'emplois, l'expérience professionnelle a longtemps été corrélée à l'ancienneté acquise. Elle donne également la clé des mécanismes de promotion, et en particulier du passage de la catégorie ouvrière à la catégorie maîtrise. Le futur agent de maîtrise est choisi parmi les ouvriers les plus anciens et les plus « méritants » comme celui qui détient un savoir suffisant sur l'activité pour en assurer désormais le contrôle.

Conçu dans un environnement relativement stable du point de vue des techniques employées et des produits fabriqués, une telle utilisation de l'expérience comme critère de gestion des parcours va cependant difficilement résister aux transformations majeures que connaît le système productif à partir du milieu des années 1970. De manière variable selon les secteurs, mais selon une tendance qui s'affirme au fil du temps, l'évolution des conditions de la production – notamment la diffusion des technologies informatisées – implique la maîtrise de connaissances nouvelles qui rendent obsolètes les acquis liés à l'expérience professionnelle. Comme nous le verrons, elle explique pour une large part la

place que va occuper progressivement le diplôme dans les critères de recrutement et de promotion des entreprises. Elle est corrélativement à l'origine de la défiance à l'égard de la progression professionnelle à l'ancienneté qui va fortement marquer les entreprises à partir des années 1980.

Pour autant, la prise en compte de l'expérience liée à la professionnalisation par l'activité de travail n'apparaît pas irrémédiablement éliminée des politiques de gestion des ressources humaines. Au contraire, elle semble même connaître un regain d'intérêt à travers les dispositifs de gestion des compétences qui se développent au cours des années 1990 dans un certain nombre de grandes entreprises (Brochier, 2002 ; Klarsfeld et Oiry, 2003) ou de PME (Parlier, 2005). A travers ces démarches, les entreprises visent l'établissement de nouvelles règles de gestion des mobilités et/ou des rémunérations qui se fondent sur l'évaluation des compétences réellement mises en œuvre par les individus dans leur travail, et pas seulement sur des descriptions d'emploi impersonnelles et décontextualisées de l'activité, telles qu'elles figurent par exemple dans les classifications de branche (Baudry et Dubrion, 2005). Ces nouveaux outillages de GRH sont a priori intéressants dans le sens où l'expérience professionnelle y semble de nouveau constituer un enjeu pour l'entreprise. C'est en principe sur la base des compétences acquises au cours de sa vie professionnelle que chaque salarié se voit désormais reconnaître une place au sein de l'organisation du travail, et surtout garantir des voies d'évolution professionnelle.

Cette reconnaissance s'avère cependant limitée par deux éléments. D'une part, le cadre de déploiement de l'expérience propre à chaque individu est circonscrit au support défini par l'entreprise pour évaluer les compétences : le référentiel de compétences. Cet outillage, censé assurer une objectivation des compétences, révèle dans la pratique des difficultés à restituer le travail réel et ne permet pas en conséquence de traduire la richesse de l'expérience professionnelle (Jouvenot et Parlier, 2005). D'autre part, les démarches compétences sont presque toujours établies pour baliser des mobilités à l'intérieur d'une catégorie donnée (ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise...), mais elles ne sont pas opérantes pour gérer les mobilités intercatégorielles.

Faire reposer la gestion des parcours professionnels dans les entreprises sur l'expérience professionnelle apparaît, à l'issue de cette analyse rétrospective, comme un exercice particulièrement délicat. Elle pose la question centrale du choix des outils et des acteurs définissant les critères d'évaluation du travail.

Gérer par le diplôme : un choix pratique... mais parfois coûteux

Au cours des années 1970, mais plus encore dans les années 1980, bon nombre d'entreprises vont intégrer le critère du diplôme comme élément central



de leurs politiques de recrutement, notamment au niveau des catégories ouvrières et employées, mais également pour les professions intermédiaires (techniciens et agents de maîtrise).

Ce choix est généralement lié à une double logique. D'une part, la diffusion accélérée des nouvelles technologies rend particulièrement cruciale la maîtrise de savoirs professionnels et techniques nouveaux. Par définition, ceux-ci ne peuvent pas être transmis par les acquis de l'expérience, qui apparaissent au contraire comme des freins à la modernisation des entreprises. D'autre part, le système éducatif, durant ces années, s'engage dans un vaste mouvement de transformation de son offre de formation initiale technologique et professionnelle (création des BEP et des IUT en 1966, transformation des CET en lycées professionnels en 1976, création des baccalauréats professionnels en 1985, etc.). Cette dynamique s'inscrit dans le cadre plus vaste d'un intense mouvement de scolarisation de la jeunesse française. A titre d'exemple, le taux de scolarisation des jeunes à 15 ans passe ainsi de 60 % en 1966 à plus de 90 % en 1980.

La production de diplômés issus du système éducatif devient ainsi massive. Elle pousse les entreprises à embaucher ces jeunes qui à la fois ne requièrent aucun investissement éducatif de leur part et sont mieux formés au plan des enseignements généraux. Un corollaire en est la fermeture progressive, par de grandes entreprises comme *Renault* ou *Peugeot*, des centres d'apprentissage internes qui, jusque-là, avaient assuré une bonne part de la socialisation professionnelle de leur main-d'œuvre (cf. notamment Quenson, 2001).

Une telle diffusion de la norme du diplôme au sein des entreprises pose cependant un certain nombre de problèmes quant aux modalités de gestion des parcours professionnels. Le principal d'entre eux réside dans le bouleversement potentiel qu'elle introduit dans les mécanismes de promotions intercatégoriels. En effet, lorsqu'elles font le choix de recruter prioritairement des titulaires de diplômes de niveau bac + 2 (BTS ou DUT) pour des postes de professions intermédiaires (techniciens ou agents de maîtrise), les entreprises contribuent *de facto* à bloquer les filières promotionnelles internes. Elles ne permettent plus en effet aux ouvriers de trouver en interne des possibilités de sortie « par le haut » de leur catégorie. Mais surtout, elles déstructurent les fondements antérieurs de la progression professionnelle en ne valorisant plus le caractère formateur de l'activité de travail.

Pour atténuer ce risque de coupure entre générations, il n'est pas rare que des entreprises s'engagent, au cours des années 1980, dans la création de dispositifs lourds de formation diplômante (niveau CAP ou BP) à destination de leurs salariés en poste (Brochier, 1993 ; Kirsch, 1990). Cette orientation s'inscrit pleinement dans la perspective de diffusion d'une nouvelle norme d'apprentissage fondée sur un niveau minimum de connaissances générales jugé nécessaire pour faire face aux évolutions des situations professionnelles : « Pour les responsables [...] la certification garantit l'acquisition de connaissances générales qui constituent une

sorte de “savoir invariant” grâce auquel l’adaptation aux situations présentes et futures se fera par un effort marginal » (Célerier, 1990). Si de telles tentatives ont tendance à déboucher sur des réussites, elles restent cependant assez marginales. Face à l’embauche de jeunes ouvriers diplômés, directement issus de l’enseignement professionnel, le coût humain et organisationnel qu’elles représentent apparaît souvent trop important pour assurer leur généralisation (Verdier, 1990).

Ainsi, le choix de faire des diplômés le pivot de la gestion de l’ensemble des parcours professionnels dans l’entreprise apparaît, lui aussi, comme susceptible de générer un certain nombre de tensions sur les marchés internes.

Les entreprises en quête d’une mixité des repères

Comment les entreprises prennent-elles aujourd’hui la mesure de ces évolutions passées des principaux critères d’évaluation des parcours professionnels ? Entérinent-elles l’opposition jugée souvent irréductible entre l’expérience professionnelle et le diplôme ? Ou tentent-elles de dépasser ces clivages en construisant des démarches singulières qui permettent de les articuler ?

Les observations que nous avons conduites dans diverses entreprises nous amènent à proposer une réponse nuancée à ces questions. Elles montrent que les positionnements des entreprises sont très variables à l’égard des critères respectifs de l’expérience professionnelle et du diplôme. Pour tenter d’organiser cette variété, le recours à une typologie simplifiée nous semble assez utile. Celle-ci s’inspire d’un travail mené par le Céreq sur les modalités d’intégration des nouveaux salariés dans les entreprises (Lochet *et al.*, 1995). Nous en reprenons notamment un axe qui différencie les entreprises selon la place plus ou moins importante qu’elles accordent au diplôme dans la construction des parcours professionnels. Celui-ci est croisé avec un autre axe qui oppose les entreprises en fonction du degré de reconnaissance qu’elles accordent à l’expérience professionnelle de leurs salariés (*cf.* schéma 1).

Les deux premières catégories d’entreprises que nous pouvons décrire ont fait un choix assez prononcé envers l’un des critères d’évaluation des parcours professionnels. Dans la première, l’entreprise est ainsi focalisée sur l’offre de formation initiale que lui propose le système éducatif. Elle assume un rôle de « cliente » du système de formation, en privilégiant le diplôme comme critère de recrutement et de promotion. Les entreprises au sein desquelles la population ouvrière n’existe pas ou est très fortement minoritaire relèvent souvent de cette catégorie. Ainsi, dans un établissement d’une structure liée à la filière nucléaire, composé en quasi-totalité d’ingénieurs et de techniciens, les quinze derniers ouvriers du site ont été appelés à suivre une formation diplômante d’une durée de deux ans avant de pouvoir être reclassifiés techniciens, alors même qu’ils possédaient tous au moins une quinzaine d’années d’expérience dans le nucléaire. Un

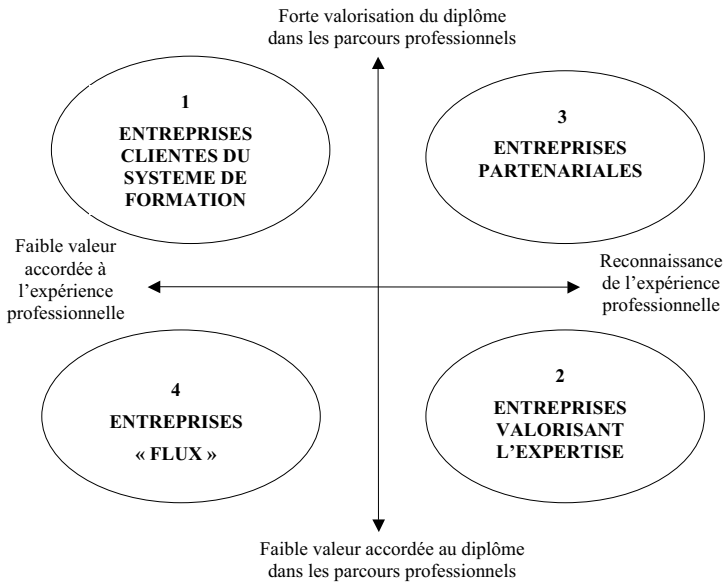


Schéma 1. Critères mobilisés par les entreprises pour gérer les parcours professionnels de leur salariés : une typologie exploratoire (réalisation de l'auteur).

deuxième élément peut être noté à propos des entreprises de ce groupe : elles investissent, le cas échéant, dans les formations en alternance, pour favoriser une meilleure articulation entre leurs propres activités et les connaissances délivrées par les institutions de formation.

Une deuxième catégorie regroupe les entreprises qui privilégient l'expérience professionnelle par rapport au diplôme. Les entreprises concernées ont généralement un problème de taille à gérer, en matière de promotion inter-catégorielle. Face à un nombre important de techniciens (ou d'ouvriers) arrivés au maximum de leur carrière salariale, elles ne peuvent proposer qu'un nombre réduit de postes de cadres (ou d'agents de maîtrise). La valorisation de l'expérience va permettre de « dégonfler » la file d'attente en ouvrant des coefficients supplémentaires à un certain nombre d'individus. Ceux-ci accèdent ainsi à un statut d'expert dans leur domaine de compétence, sans pour autant changer de catégorie, au moins dans un premier temps. C'est notamment la politique retenue par une entreprise du secteur automobile devant faire face à une concentration très importante de techniciens au sommet de la grille actuelle de classifications du personnel ETAM (employé, technicien, agent de maîtrise).

La troisième catégorie est sans doute la plus originale en termes de création de nouveaux repères dans la gestion des parcours professionnels. Elle regroupe

les entreprises qui choisissent délibérément d'assumer conjointement des investissements forts dans le champ des certifications et des engagements importants dans la reconnaissance de l'expérience. Sont ici concernées toutes les entreprises qui choisissent d'accompagner des groupes de salariés dans des démarches de validation des acquis de l'expérience. Les analyses réalisées récemment sur ce sujet (Brochier *et al.*, 2008) soulignent le caractère mutuellement profitable de la VAE : pour les entreprises, elle agit comme un outil important de valorisation interne, et donc de fidélisation des salariés ; pour ces derniers, elle représente une forme de reconnaissance de leur parcours antérieur, mais aussi une occasion singulière de réfléchir aux différentes composantes de leur métier.

Le cas du groupe *Veolia Environnement*, que nous avons largement exploré (Brochier *et al.*, 2007 ; Brochier, 2008), mérite d'être brièvement abordé ici car il condense différentes facettes de la dynamique partenariale qui caractérise les entreprises de ce groupe. D'une part, à l'instar d'autres entreprises, il déploie également des actions de VAE au sein de différentes entités qui le composent. Mais d'autre part, et c'est beaucoup plus original, il assure depuis quinze ans en interne la gestion d'un centre de formation d'apprentis (CFA) pour des diplômes du niveau V au niveau I. Cet investissement direct dans la formation initiale représente un moyen de maîtriser le plus en amont sa politique de recrutement, mais surtout de contribuer à la revalorisation de métiers jusque-là souvent dépréciés (la propreté urbaine ou le transport collectif).

Enfin, une dernière catégorie d'entreprises se distingue de toutes les précédentes par un positionnement assez radical à l'égard des variables mobilisées. Elle regroupe en effet les entreprises pour lesquelles ni le diplôme ni l'expérience professionnelle ne constituent des dimensions structurantes des parcours professionnels des salariés qu'elles emploient. Ce type d'entreprise apparaît assez caractéristique d'un certain nombre de petites sociétés travaillant dans le domaine de la propreté urbaine ou du nettoyage industriel, et qui cherchent à minimiser leurs coûts salariaux pour parvenir à obtenir un certain nombre de marchés. Nous les qualifions « d'entreprises-flux » pour souligner la faiblesse, voire l'absence, de toute politique de fidélisation des salariés.

Conclusion

Les référents autour desquels les entreprises françaises organisent la gestion des parcours professionnels de leurs salariés sont incontestablement entrés en phase d'hybridation au cours des vingt dernières années. Jusque-là, les caractéristiques de l'organisation des entreprises avaient d'abord eu tendance à valoriser le critère de l'expérience professionnelle, pour permettre d'assurer les bases d'un apprentissage organisé pour des salariés souvent peu diplômés. Puis, les évolutions techniques et économiques avaient poussé à survaloriser le critère des



connaissances générales dans les recrutements et les promotions, en mettant les diplômés sur le devant de la scène. Désormais, il n'est pas rare que des entreprises s'engagent dans une combinaison de ces deux critères par souci d'efficacité dans la gestion de parcours professionnels de plus en plus complexes. ◆

Bibliographie

- BAUDRY, B. ; DUBRION, B. 2005. « Quels modèles d'évaluation du travail ? ». *Travail et emploi*. N° 104, p. 7-18.
- BOUYX, B. 1997. *L'enseignement technologique et professionnel*. Paris, La Documentation française-CNRP.
- BROCHIER, D. 1993. *L'entreprise formatrice*. Université d'Aix-Marseille II, LEST-CNRS, thèse de doctorat en économie du travail.
- BROCHIER, D. (dir. publ.). 2002. *La gestion des compétences*. Paris, Economica.
- BROCHIER, D. 2007. « Le développement de la VAE dans un groupe de services : la difficile propagation d'un investissement partenarial. » *Revue de l'IRIS*. N° 55.
- BROCHIER, D. ; GUITTON, C. ; LEGAY, A. ; MACHADO, J. 2007. « Les groupes face à la réforme de la formation continue : le cas de *Veolia Environnement* ». *Bref Céreq*. N° 243.
- BROCHIER, D. ; KOGUT-KUBIAK, F. ; LABRUYÈRE, C. ; QUINTERO, N. 2008. « La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels ». *Nef Céreq*. N° 38.
- CAILLAUD, P. 2000. *Le diplôme*. Université de Nantes, faculté de droit et des sciences politiques, thèse de doctorat en droit privé.
- CÉLERIER, S. 1990. « Un CAP par unités capitalisables pour gérer dans l'incertitude : le cas d'un établissement de textile synthétique ». *Formation emploi*. N° 32.
- GÉHIN, J.-P. ; MÉHAUT, P. 1993. *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en France et en Allemagne*. Paris, L'Harmattan.
- JOUVENOT, C. ; PARLIER, M. (dir. publ.). 2005. *Elaborer des référentiels de compétences*. Lyon, ANACT.
- KIRSCH, E. 1990. « Les CAP par unités capitalisables dans la sidérurgie : une conversion réussie ». *Formation emploi*. N° 32.
- KLARSFLED, A. ; OIRY, E. (dir. publ.). 2003. *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Paris, Vuibert.
- LOCHET, J.-F. ; PODEVIN, G. ; SAUNIER, J.-M. 1995. « Produire des compétences pour gérer des recrutements ». *Bref Céreq*. N° 111.
- MAURICE, M. ; SELLIER, F. ; SILVESTRE, J.-J. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris, PUF.
- PARLIER, M. 2005. « Gérer les compétences en PME ». ANACT, *Etudes et documents*. N° 11.
- QUENSON, E. 2001. *L'école d'apprentissage Renault, 1919-1989*. Paris, Editions du CNRS.
- SONNET, M. 2008. *Atelier 62*. Cognac, Le temps qu'il fait.
- TERSSAC, G. de. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.
- VERDIER, E. 1990. « Pourquoi des entreprises mettent-elles en œuvre des formations continues diplômantes ? ». *Formation emploi*. N° 32, p. 3-6.

