



# Formation et entreprise : DÉVELOPPER LIEN SOCIAL ET PERFORMANCE

par Daniel Atlan

Introduire un dossier sur formation et entreprise dans *Formation Emploi* peut sembler une gageure. Ce thème est un des points forts de la revue qui y consacre régulièrement articles et notes de lecture. Depuis la loi Delors de 1971, beaucoup de changements sont intervenus tant dans le cadre législatif et réglementaire que dans les pratiques de la formation professionnelle continue en France. Il est sans doute d'autant plus utile de faire le point sur quelques aspects de la FPC que les questions de formation reprennent une place importante dans l'actualité sociale. Cette introduction est écrite par un praticien et non par un chercheur ; elle relit les articles du dossier du point de vue de l'action au quotidien dans un groupe industriel européen.

La formation professionnelle continue est un des piliers de la vulgate sociale qui s'est construite dans les années soixante et soixante-dix et qui modèle aujourd'hui comportements et actions des acteurs de la vie économique.

Cette vulgate est organisée en trois volets : un volet technique, un volet organisationnel et un volet gestionnaire. Le modèle technique qui dominait il y a trente ans était fondé sur une production de masse qui visait à satisfaire une demande client forte et peu exigeante, avec des produits faiblement différenciés, fruits de process faiblement intégrés où l'on travaillait beaucoup sur la matière et peu sur l'information. C'était la possibilité de faire qui tirait le système, on construisait Concorde parce qu'on pouvait construire un avion supersonique.

Le modèle social était fondé sur la négociation collective, l'emploi de longue durée, la préretraite et le tout formation. L'hypothèse de base était simple : plus on est formé, moins on est chômeur, plus l'entreprise est performante. C'est ainsi qu'en 1974, les

demandeurs d'emploi licenciés économiques qui suivaient une formation étaient indemnisés à 110 % de leur ancien salaire. Un des symboles forts de l'importance de la négociation collective était les commissions d'homologation placées auprès de différents ministères et qui cogéraient les mécanismes de certification et les diplômes de la formation technique.

Le modèle formatif des années soixante est fondé sur le principe de l'escalier et de la croissance : les personnes évoluent dans l'apprentissage du raisonnement en étapes du stade concret au stade hypothético-déductif selon Piaget, les classifications professionnelles s'étagent du manoeuvre à l'ingénieur depuis Parodi et Croizat, la formation professionnelle propose à ses usagers des étapes qui vont de l'alphabétisation à la formation qualifiante en passant par les préparatoires, remises à niveau et autres formations générales de base.

Le modèle gestionnaire fondé sur la comptabilité analytique suppose que les coûts de main-d'œuvre sont une part très importante des coûts globaux, la rationalisation des choix budgétaires et le PERT<sup>1</sup> sont les formes avancées d'une pensée linéaire où la somme des *optima* locaux est censée assurer un *optimum* global.

<sup>1</sup> Program Evaluation and Review Technique (méthode de programmation optimale).

Daniel Atlan est chargé du développement social à Sollac (Groupe Usinor). Il est membre du comité de rédaction de *Formation Emploi*.

Depuis les années quatre-vingt, tous les éléments de cette vulgate sont peu ou prou mis à mal et les changements qui interviennent sont de tous ordres. Ainsi, les systèmes de certification se sont construits en France sur le modèle du Bureau des Poids et Mesures en métrologie ; un organisme extérieur à l'entreprise, en l'occurrence l'Éducation nationale, définit les étalons par lesquels mesurer connaissances et compétences. La négociation collective sert alors à l'extension des étalons partout où cela s'avère nécessaire. Muriel Périssé montre dans son article « La certification d'entreprise : héritage désuet ou nouvelle règle de gestion de la main-d'œuvre ? L'exemple d'un groupe chimique », comment se développent des pratiques de certifications internes ayant pour rôle non pas de certifier des qualifications spécifiques mais de gérer la main-d'œuvre. Elle constate le développement parallèle d'une autre logique de certification : celle qui vise la validation et la transférabilité des compétences.

Dés lors, de nombreuses questions surgissent : comment comprendre le rôle des titres internes et externes dans la relation salariale ? Comment garantir la qualité d'une évaluation interne ? Quelle place les partenaires sociaux (dans l'entreprise, mais aussi dans le dispositif institutionnel français) peuvent-ils prendre dans l'élaboration de « dispositifs de confiance » essentiellement privés ? Ce grand basculement peut se comprendre à la lumière de l'économie des conventions comme le montre Muriel Périssé, pour autant il ne s'agit pas d'un retour aux simples diplômes maison du passé.

Cette certification nouvelle est la marque d'attentes nouvelles des entreprises et d'une offre nouvelle des organismes de formation. Michel Fournet et Véronique Bedin esquissent une analyse de ces évolutions dans leur article « L'ingénierie de formation entre traditionalisme et modernisme - Les nouvelles formes de formation vues par des dirigeants de PME-PMI ». La question de l'innovation en matière de formation est une question souvent débattue. Bien souvent, la déclaration d'intention vaut innovation : j'innove parce que je le dis. Bien souvent aussi, l'innovation n'est perçue que sous l'angle de la technique éducative : j'innovais hier avec la lanterne magique, puis avec le film pédagogique ou la télévision éducative, aujourd'hui j'innove avec internet. Les questions de didactique sont souvent peu valorisées dans le monde académique, ce qui ne manque pas d'étonner, car que valent une recherche mal expliquée, un enseignement mal construit ?

Dans leur article, sur la base d'une enquête auprès de 200 responsables de PME-PMI, Fournet et Bedin précisent non seulement les formes de formation innovantes, mais aussi leur impact dans l'entreprise. Ils rapprochent aussi nouvelles formes de formation et nouveaux modes d'organisation du travail dans l'entreprise par le biais d'un recours croissant à l'autonomie du salarié dans son travail ou dans ses apprentissages. Ils montrent enfin quels types de dirigeants choisissent quels types de formations.

Damien Brochier propose lui aussi une analyse du lien entre organisation et apprentissage dans son article « Projet industriel et organisation qualifiante : tensions compromis et apprentissage des acteurs ». Cet article s'intéresse à l'apprentissage à différents niveaux : apprentissage élémentaire ou comment les salariés développent leurs compétences en lien avec les machines et les modes d'organisation, apprentissage organisationnel ou comment les acteurs sociaux dans une entreprise bâtissent avec plus ou moins de réussite ces compromis qui permettent à chacun de travailler, apprentissage du lecteur comme agent de changement qui peut espérer tirer des leçons des réussites et des échecs analysés par le chercheur.

Pour reprendre le Janus Bifrons de Latour et Callon, conduire un projet c'est gérer des injonctions contradictoires comme : « *Une fois que le projet marchera, tous les gens seront convaincus. Le projet marchera quand tous les gens seront convaincus* ». Dans le projet « les gens », la ressource humaine, sont précisément le nœud de l'action. À ne pas parier jusqu'au bout sur la compétence, à vouloir changer le travail sans changer les organisations, les pilotes du projet n'atteignent pas tous leurs objectifs. D. Brochier analyse les tensions à la fois moteur et frein du projet. La question sous-jacente est celle du pouvoir : changer le travail, c'est aussi changer l'organisation, c'est développer l'autonomie des acteurs sociaux ; c'est donc *in fine* changer la répartition du pouvoir dans l'entreprise. Cette affaire est cruciale. Les anglosaxons parlent volontiers d'*empowerment*, les francophones de responsabilisation. Ces questions sont encore floues ; pourtant si les entreprises européennes veulent réussir, elles devront y apporter des réponses efficaces et satisfaisantes.

L'entreprise n'est pas seulement un lieu où se répartit du pouvoir, c'est aussi un lieu où se répartit de l'argent. Pierre Béret et Arnaud Dupray traitent des effets de la formation sur les salaires et les carrières dans leur article « La FPC : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance ». Ils

montrent le lien entre formation et augmentation de salaire ou promotion du salarié. Ils montrent aussi que ce lien connaît une évolution paradoxale : là où la vulgate voudrait que la formation précède l'augmentation ou la promotion, dans les années quatre-vingt-dix on observe le phénomène inverse.

Toute politique de rémunération repose sur des paradoxes : elle doit à la fois répondre à la contrainte d'unification du collectif de travail, tout en préservant sa différenciation interne ; elle doit permettre une gestion des carrières (aspect diachronique) et des comparaisons instantanées (aspect synchronique) ; elle doit concilier des objectifs antagoniques : permettre la flexibilité requise aux yeux de l'entrepreneur par un environnement incertain et développer la motivation du personnel en lui offrant des repères pérennes. L'article de Béret et Dupray invite les praticiens et les chercheurs à une analyse renouvelée des politiques de rémunération. Que signifie payer la compétence ? Quels liens entre compétence et performance ? Quelle place pour la négociation collective sur les salaires dans ce contexte ?

Les débats sociaux en cours aujourd'hui en France étaient évoqués au début de cette introduction. Les Français ont souvent envié le modèle allemand. Il existe pourtant une cogestion française. Elle porte en particulier sur la formation professionnelle continue et sur ses outils. Elle s'est développée à tous les niveaux, de l'entreprise à la nation suivant des formes originales qui mêlent acteurs locaux et acteurs

nationaux, acteurs privés et publics. Les évolutions économiques et sociales récentes mettent à mal cette cogestion à la française qu'il est souvent de bon ton de décrier ou d'ignorer alors qu'elle a pourtant montré son efficacité et qu'elle a sans doute contribué largement aux évolutions mêmes qui aujourd'hui la menacent.

Comment renouveler les mécaniques du système français de formation ? Comment en particulier permettre aux partenaires sociaux (salariés et patronaux) de contribuer au bon fonctionnement des mécanismes de gestion de la formation (en particulier en matière de certification) quand ceux-ci sont toujours plus internalisés ? Quels « dispositifs de confiance » peuvent s'élaborer ? Beau projet en vérité.

Pour autant, il reste une question à laquelle les chercheurs ne peuvent pas manquer de répondre : quel est le retour sur l'investissement ? Des travaux de plus en plus nombreux ont tenté de répondre à cette question-clé. K. Shaw, C. Ichniowski et G. Prenushi (1997) ont ainsi montré à partir d'une analyse statistique sur la sidérurgie américaine (1987-1993) que certaines pratiques de gestion des ressources humaines permettaient des gains substantiels de productivité. D'autres travaux vont dans le même sens : citons aux USA, ceux de S. Lynch et S. Black (1996 1 et 2), en France, ceux de F. Jeger et Y. Carriou (1997). Gageons que *Formation et Emploi* aura bientôt l'occasion de présenter d'autres travaux sur le même sujet.

---

## Bibliographie

Black S. et Lynch L. (1996), « Human Capital Investments and Productivity », *American Economic Review Papers and Proceeding*, mai.

Black S. et Lynch L. (1996), *How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, working paper, U.S. Department of Labor, Office of the Chief Economist ; disponible sur le site Internet du ministère du Travail des USA.

Carriou Y et Jeger F. (1997), « La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement », *Économie et statistique*, n° 303, p. 45-59.

Ichniowski C., Shaw K. et Prenushi G. (1997), « The Effects of Human Resource Practices on Productivity », *American Economic Review*, septembre.

Latour B. et Callon M. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, éd. La Découverte, Paris.

**T**

# TRAVAIL ET EMPLOI

**N° 75 . 2/98**

La «micro-association» : un compromis entre travail indépendant et salariat, le cas des professeurs de danse, *par Éliane Le Dantec.*

Les engrenages de la décision de réduction des effectifs, *par Rachel Beaujolin.*

De la théologie protestante à la sociologie du travail : archéologie des travaux de Hughes et de la «Seconde École de Chicago», *par Pierre Tripier.*

Valeurs, appartenance et gestion des organisations : l'exemple syndical, *par Pierre-Jean Benghozi.*

Le développement du travail intérimaire en Allemagne, *par Rachid Belkacem.*

Une gestion «offensive» de la préretraite progressive, *par Pascal Charpentier et Bernard Galtier.*

La force de la loi et le royaume du contrat, une comparaison micro-statistique des relations professionnelles en France et en Grande-Bretagne, *par Thomas Coutrot.*

## Notes de lecture

Puissances du salariat. Emploi et protection sociale à la française, *de Bernard Friot, lu par Thomas Coutrot.*

## Infos Recherche

Enseignants et élèves des lycées professionnels face à la sécurité : approche exploratoire, *par Nathalie Frigul et Annie Thébaud-Mony.*



Ministère de l'emploi  
et de la solidarité  
Direction de l'animation  
de la recherche,  
des études et des statistiques

Abonnements :

**La Documentation  
Française**

124, rue Henri-Barbusse  
93308 Aubervilliers

Téléphone :  
01.40.15.70.00

Télécopie :  
01.40.15.68.00

Vente au numéro :

**La librairie de  
la Documentation  
Française**

29, quai Voltaire  
75344 Paris Cedex 07

**94 F**

*le numéro*

**325 F/an**  
*pour 4 numéros*