

CERFEO

BRIEF

BULLETIN DE RECHERCHE

DECEMBRE 1990

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

60

L'ENTREPRISE FORMATRICE

Après avoir privilégié une conception de la qualification ouvrière fondée sur l'expérience professionnelle, le discours des entreprises valorise aujourd'hui les diplômés, censés garantir un niveau de connaissances et une capacité d'adaptation. La substitution de jeunes diplômés à la main-d'oeuvre en place apporte de nouvelles compétences mais appauvrit la mémoire technique des équipes, risque d'en briser la cohésion sociale et pose de difficiles problèmes de gestion des carrières. Les entreprises dont il sera question ici se sont engagées dans une voie différente, combinant expérience professionnelle et formation pour requalifier leurs ouvriers. Elles font de la formation un temps fort qui s'inscrit dans une dynamique englobant toute l'organisation et les relations sociales de l'entreprise. Elles ont bénéficié d'une aide publique et signé une convention de Formation-Prévention du Fonds national de l'Emploi (FNE).

FORMER PAR LE TRAVAIL POUR MAINTENIR L'EMPLOI

L'objectif des conventions de Formation-Prévention est d'aider les salariés à évoluer avec leur entreprise ou à changer d'emploi si nécessaire. Cela exclut les stages s'inscrivant dans le court terme et visant une stricte adaptation au poste. Les expériences évoquées ici respectent cette condition en s'appuyant sur le travail. Les plus réussies sont celles où l'on disposait du temps nécessaire pour penser l'organisation future, prévoir les mobilités internes et les éventuelles embauches, former les anciens, adapter les nouveaux et les intégrer socialement. Les entreprises concernées font de la formation un facteur de transformation de la main-d'oeuvre dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de

l'emploi. Elles réfléchissent, dès la construction de leurs projets industriels, à la nouvelle organisation du travail et aux compétences qui leur seront nécessaires.

■ Former dans le cadre d'une stratégie

L'entreprise où le projet de formation est le plus intégré au projet industriel résume sa démarche par la question : "que seront nos usines dans cinq ans et par qui seront-elles habitées ?" Ses objectifs commerciaux fixés, elle a choisi la configuration de ses ateliers et planifié les investissements. Une fois les grandes options techniques arrêtées, les responsables de la production et des ressources humaines ont déterminé le profil et l'affectation des personnes appelées à travailler sur les futures installations en prenant pour référence les équipements les plus modernes de l'entreprise. Ils ont comparé les

LE FNE - PRÉVENTION

Les conventions de formation-prévention s'inscrivent dans la mission générale du FNE : "faciliter aux travailleurs salariés la continuité de leur activité à travers les transformations qu'implique le développement économique." Pour remplir cet objectif, le FNE est intervenu dans l'urgence pendant les années de crise. Son projet est ici d'agir "à froid", pour éviter des licenciements économiques à moyen terme et encourager des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications. L'aide s'adresse de préférence à des entreprises petites ou moyennes et à des salariés de faible niveau de formation initiale.

Le CEREO a suivi l'expérimentation de cette nouvelle aide en 1988 et 1989 et, un an après, étudie son impact dans les mêmes entreprises. Les établissements aidés sont des unités industrielles, petites ou moyennes pour la plupart (dix-sept sur dix-neuf comptent moins de 500 salariés) qui transforment leur outil de production ou leur organisation. Ces changements, inscrits dans l'évolution normale de l'entreprise ou nécessaires à sa survie, supposaient l'évolution de tout ou partie du personnel ouvrier. Selon les entreprises, les actions réalisées représentent 2 à 6 % de la masse salariale, sont d'une durée de 150 à 1 390 heures par stagiaire et concernent 8 à 220 personnes. L'Etat a pris en charge 33 à 60 % des frais de fonctionnement et 33 à 50 % du montant des rémunérations des salariés en formation.

CONTEXTES...

PME du textile, 520 salariés. L'atelier de confection passe de la chaîne aux groupes semi-autonomes et au juste à temps pour réduire les délais de fabrication et le volume des séries. Les 208 ouvrières ont reçu six semaines de formation pour se familiariser avec le travail en équipe et devenir polyvalentes.

PME, transformation des matières plastiques, 150 salariés. La stratégie d'expansion, basée sur le développement de nouveaux produits et procédés, exige de la production plus de souplesse et de rigueur dans la qualité. L'aide a appuyé la remise à niveau des ouvriers les plus anciens (durée : 160 heures étalées sur deux mois et demi pour 18 personnes).

Etablissement d'un groupe papeter, 319 salariés. L'automatisation se poursuit et la construction d'une nouvelle machine de fabrication du papier est envisagée pour résister à la concurrence étrangère. L'usine se prépare à cet investissement dont la date sera décidée par le groupe en donnant à ses salariés des formations à "spectre large" : CAP et BEP papetiers en fabrication, pour lesquels a été signé un engagement de développement de la formation professionnelle, baccalauréat professionnel à la maintenance, aidé par le FNE (durée : 1 390 heures/personne pour 8 salariés).

Confiserie dépendant d'un groupe. Le plan industriel de deux établissements (230 et 192 salariés) prévoit l'automatisation et la réorganisation progressives des ateliers pour réduire les manutentions et les ruptures dans le process. 47 ouvriers ont été formés à la conduite de machines automatisées (durée : 160 heures étalées sur deux mois).

savoir-faire souhaités à ceux de la main-d'œuvre en place et se sont donné cinq ans pour la faire évoluer par la formation.

Cette démarche permet une expression concrète des besoins. Le postulat de base n'est plus que tel équipement doit être piloté par des personnes de niveau bac ou "bac + 2" mais de définir avec précision ce que l'on attend de tel opérateur : quels équipements utilisera-t-il ? quelles données mobilisera-t-il ? quelle sera l'étendue de ses responsabilités ? avec qui devra-t-il collaborer ? Bref : quels actes professionnels devra-t-il maîtriser ?

L'évaluation des compétences disponibles repose sur l'avis de l'encadrement auquel peuvent s'ajouter des épreuves professionnelles et de connaissances ou des tests psychologiques. Une fois évalué l'écart entre l'acquis et le requis, l'entreprise étudie les moyens de le réduire (mobilités en cascade, embauches, formation du personnel en place...) et adopte des solutions qui sont fonction de son capital temps et de ses moyens financiers. Une PME dont le carnet de commandes est à trois ou six mois ne peut viser le même objectif ni appliquer les mêmes méthodes qu'une entreprise planifiant son action sur plusieurs années, parfois avec l'appui d'un groupe.

Dans l'intervention publique, un point important et délicat est d'apprécier la compatibilité du projet de formation de l'entreprise avec ses contraintes. Après analyse, le représentant de l'Etat peut être amené à combiner plu-

sieurs aides pour que des PME puissent s'engager dans un effort significatif en faveur de leurs salariés. La négociation des conventions FNE a permis de reprendre avec une autre logique des projets mal engagés, trop technicistes par exemple. Elle a enclenché de nouvelles dynamiques lorsqu'elle a réuni les salariés de plusieurs entreprises et des demandeurs d'emploi dans une même action de formation. La nécessité de rendre des comptes pousse à conduire les projets à leur terme malgré les difficultés rencontrées.

■ Situation de travail, situation de formation

La démarche décrite permet de bâtir un projet de formation répondant à des objectifs précis, combinant des enseignements théoriques et des connaissances spécifiques au procédé de production. Cette dernière partie, toujours mise au point dans l'entreprise, est d'importance variable. A un extrême, une PME du textile souhaitait rendre toutes ses ouvrières polyvalentes : les enseignements technologiques ont été limités au profit d'une formation gestuelle permettant d'intervenir à tous les stades de la confection d'un produit. A l'autre, une papeterie espérant construire une nouvelle machine a choisi la solution du baccalauréat professionnel pour des ouvriers de maintenance.

L'utilisation du travail réel dans un processus de formation non strictement adaptatif change la conception et les pratiques de formation continue. Les formations étudiées associent des périodes hors production et en production.

Elles débutent en général par un rappel théorique des bases du procédé de fabrication pour permettre à chacun de situer son activité et pour commencer à expliciter des savoirs liés à l'expérience. Pratique et théorie alternent ensuite afin que chaque type d'acquisition soutienne les autres. Les enseignements théoriques sont dispensés soit hors de l'entreprise (dans le cas de formations diplômantes par exemple), soit dans l'entreprise par les auteurs des programmes et la maîtrise ou par des formateurs extérieurs. Les applications pratiques et les ajustements individuels se font en situation professionnelle, avec l'aide d'un tuteur qui revient sur les notions mal comprises jusqu'à ce que le savoir-faire témoigne de leur assimilation.

L'expérience montre que plus le niveau initial des salariés est faible, plus l'ancrage dans le travail quotidien et l'entreprise est nécessaire. Une PME l'a compris après l'échec d'une formation générale très scolaire. Elle a repris la remise à niveau de ses ouvriers en intégrant l'enseignement des mathématiques à l'étude des techniques utilisées quotidiennement et celui du français à la rédaction journalière des rapports d'activité. La formation en situation professionnelle rassure des salariés pour qui l'école est un souvenir parfois lointain et pas toujours heureux. Le suivi personnalisé contribue à vaincre la crainte de la formation, il autorise des verbalisations que les situations pédagogiques traditionnelles inhibent. Le responsable de formation d'une entreprise engagée dans la requalification de ses ouvriers de fabrication estime que *"la méthode du précepteur est de loin la meilleure. C'est celle qui respecte le mieux la capacité d'acquisition des gens et qui le fait dans la discrétion. Parce que dans des opérations comme ça, les gens sont plus ou moins obligés de faire état de leurs carences."*

RAPPORTS DE PRODUCTION, RAPPORTS DE FORMATION

Intégrer la formation au projet industriel établit entre fonctions un dialogue inhabituel sur les problèmes humains. Dans une PME, les besoins de formation ont été définis par les services Production et Recherche-Développement, dans une autre par les Méthodes et la Fabrication. Dans une troisième, tout le projet de formation a été construit par la Direction, les Ressources humaines, la Production et la Qualité. Cette modification des rapports entre fonctions transforme le rôle des catégories professionnelles. La conception, la réalisation des stages et l'entretien d'une dynamique de formation reposent sur les ingénieurs et cadres. Mais l'impact des opérations est diminué si la maîtrise ne s'y implique pas quotidiennement et tous ces efforts sont vains sans l'adhésion des ouvriers.

■ Elle devient "cuiseur", il sera peut-être "mécanicienne"

Certains ouvriers, à l'annonce de la formation, ont dit qu'après vingt ans d'expérience, on n'allait pas *"leur apprendre à travailler"*. Il a donc fallu les convaincre qu'il était possible de procéder autrement en combinant leurs acquis et de nouveaux savoirs. L'utilisation des connaissances théoriques dans le travail quotidien a contribué à surmonter les réticences. Une fois ce pas franchi, appliquer ce que l'on vient d'apprendre devient presque un jeu : *"au début, je n'arrêtais pas de faire des mesures..."* Des pannes ou interventions malencontreuses sont comprises a posteriori, tous sont devenus plus autonomes et méthodiques.

Les ouvriers décrivent les phénomènes qu'ils observent en utilisant les références théoriques de leur encadrement. Sans quitter la sphère du "faire", ils s'engagent, à leur niveau, dans une culture technique différente, celle du "savoir". Cela contribue à la précision des échanges techniques entre catégories. Cette évolution est facilitée par l'amélioration des relations interpersonnelles qui résulte toujours des stages.

La formation contribue à dépasser des blocages sociaux. Les plus difficiles à vaincre sont les hiérarchies professionnelles, surtout lorsqu'elles se doublent de clivages sexuels. Dans une confiserie, la cuisson, poste prestigieux, était l'apanage des hommes. Le conditionnement, moins coté, était dévolu à des femmes nommées mécaniciennes à cause de leur lien avec la machine. Grâce à la formation, des "dames-cuiseurs" sont arrivées en cuisine. Une nouvelle organisation donne la responsabilité d'une ligne de produits (cuisine comprise) à des femmes et prévoit l'affectation éventuelle d'hommes sur des postes de mécaniciennes.

■ Agent de maîtrise, maître d'apprentissage

La maîtrise vit actuellement une période charnière où elle conserve sa responsabilité traditionnelle sur la production et endosse un rôle de formation techniquement difficile et socialement risqué. Tous les agents de maîtrise rencontrés se sont sentis mis à l'épreuve par leurs ouvriers lors de leur première expérience de formateur.

Le contremaître exerce toujours une responsabilité de tuteur sur les stagiaires de son équipe. Il tire parti de l'activité professionnelle pour réexpliquer ou renforcer les notions théoriques enseignées hors production et vérifier leur assimilation. Il est responsable des travaux pratiques et de l'évaluation à partir de laquelle les enseignements sont réajustés. Au-delà du stage proprement dit, il est demandé à la maîtrise d'assurer une "maintenance" de la formation en veillant à consolider les nouveaux savoirs.

Plus l'entreprise s'engage dans la formation des ouvriers, plus elle implique la maîtrise. Au tutorat s'ajoutent alors des interventions formalisées, présenter son atelier en intégrant des notions théoriques sur les produits et procédés notamment. Cette fonction formatrice se révèle aussi profitable aux formateurs qu'aux formés. Pratiquement toujours obligée de remettre en ordre et d'actualiser ses connaissances, la maîtrise doit aussi apprendre à les transmettre. Les directions d'entreprise souhaitent cette évolution. Certains agents de maîtrise, tout en remplissant le rôle qu'on leur demande de jouer, trouvent difficile de concilier impératif de formation et exigences de productivité.

Pour réduire cette tension et obtenir la collaboration de la maîtrise sans la fragiliser, il est indispensable d'agir sur elle avant de s'engager dans la formation des ouvriers. Une entreprise l'a compris et a, fort habilement, associé contremaîtres et chefs d'équipe à la mise au point finale des stages destinés aux ouvriers. L'analyse des documents pédagogiques et la discussion avec des ingénieurs et techniciens acceptant un regard critique sur leurs prestations ont, en douceur, conduit les agents de maîtrise à procéder d'eux-mêmes aux remises à niveau nécessaires. Les différentes catégories ont reconnu leur complémentarité. Elles collaborent aujourd'hui à la maintenance de la formation passée et à la mise au point de nouvelles actions. A l'opposé, une autre entreprise changeant d'organisation du travail a investi sur la fonction d'animation d'une maîtrise qu'elle estimait d'un bon niveau technique. La formation a fait progresser les ouvrières mais leur encadrement immédiat n'a pas gagné, en responsabilité de gestion et d'organisation, le pouvoir qu'il a perdu du fait d'une plus grande autonomie du personnel. D'où une réticence, sous couvert de normes de rendement, à organiser la rotation sur les postes qui renforcerait la polyvalence visée par la formation.

■ Ingénieurs et formateurs

Les ingénieurs sont sollicités à tous les stades du processus de formation. Il est essentiel d'impliquer ceux qui sont en position opérationnelle dans la réflexion sur les besoins parce qu'ils sont les mieux placés pour décrire les performances professionnelles en vue desquelles ils expriment telle ou telle exigence. Cela les amène à analyser les capacités réelles que nécessite la conduite des machines alors que leur référence spontanée est le fonctionnement théorique des procédés et équipements.

Participant à la définition des projets et programmes de formation, les ingénieurs organisent aussi les travaux

pratiques, la circulation et l'accueil des stagiaires dans les ateliers. Ils dispensent des enseignements théoriques. Ayant pour la plupart découvert le métier de pédagogue, ils s'accordent sur la difficulté et le caractère formateur de cet exercice auquel ils regrettent de n'avoir pas été préparés par leurs études. Ils estiment que leur manque de savoir-faire n'a pas été compensé par les prestations des organismes de conseil et de formation.

Un bénéfice secondaire des conventions FNE est d'avoir enrichi les entreprises signataires d'un "savoir-négociateur" avec les consultants et les formateurs. Elles ont appris à décoder la terminologie utilisée dans la rédaction des programmes et à en évaluer la correspondance avec leurs besoins. Elles négocient les tarifs, la durée réelle des prestations et n'acceptent plus de payer des sommes exorbitantes pour des actions innovantes que les organismes de formation valoriseront pour leur propre compte. Elles refusent désormais les stages sur catalogues car elles se savent capables de reproduire le même type de démarche au profit de populations auparavant écartées de la formation continue : femmes, ouvriers faiblement scolarisés ou occupant des postes jusqu'ici considérés comme secondaires (emballage, maintenance...).

Edith Kirsch

Les résultats complets de cette étude seront publiés par le CEREQ en 1991

BIBLIOGRAPHIE

DUBAR C. et alii, *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, LASTREE, Lille, 1989.

KIRSCH E., *Prévoir et former*, Document de travail n°49, CEREQ, 1989.

MALGLAIVE G., "Les rapports entre savoir et pratique dans le développement des capacités d'apprentissage chez les adultes", *Education permanente* n°92, mars 1988.

MALGLAIVE G., *Enseigner à des adultes*, PUF, Paris, 1990.

MÉHAUT Ph., *Les innovations en formation : des entreprises qui éduquent, des formations qui organisent*, BREF n°49, CEREQ, décembre 1989.