

Le cas d'une formation homologuée pour une action de reconversion

par Marie-Eve Balut

Une formation pour reconvertir une population ouvrière peu qualifiée au sein d'une entreprise de l'électronique. Grâce à sa reconnaissance par la commission technique d'homologation, l'entreprise obtient l'adhésion syndicale et la mobilisation des salariés.

La formation homologuée décrite ici a son origine dans un appel d'offres lancé par le responsable formation de la filiale d'un groupe de l'électricité-électronique. Cette société était confrontée à des problèmes de reconversion d'une main-d'œuvre constituée à 50-55 % d'ouvriers spécialisés dans des tâches répétitives en voie de disparition ou d'automatisation. Elle a cherché à mettre en place une formation promotionnelle permettant le passage d'ouvrier spécialisé à ouvrier professionnel (passage du niveau 0 au niveau P dans la classification de la métallurgie). L'objectif, défini par l'entreprise, était d'apporter « *une ouverture d'esprit, des connaissances et aptitudes suffisantes pour pouvoir occuper des emplois d'OP et pour s'adapter facilement à de nouveaux postes.* »

Pour mettre en place cette formation, l'entreprise s'est adressée à un organisme avec lequel existaient des liens déjà anciens, puisqu'il organise depuis 1972 des stages pour ses ouvriers. Une politique consistant à privilégier les formations diplômantes ainsi que la qualité des relations nouées avec les stagiaires font que cet organisme a la préférence du syndicat majoritaire dans l'entreprise, qui souhaitait lui voir confier l'opération.

S'agissant d'une formation destinée à la reconversion d'une main-d'œuvre ouvrière toujours insé-

rée dans l'emploi, l'influence de l'entreprise apparaît aux diverses étapes de la conception et de la mise en œuvre de l'action formative. La hiérarchie de l'entreprise intervient à tous les stades : organisation, définition des contenus de formation et de la pédagogie mise en œuvre, sélection initiale des stagiaires.

Les modalités de reconnaissance des acquis de formation des stagiaires sont, elles-aussi, tributaires des modes de gestion de la main-d'œuvre en vigueur dans l'entreprise. Si la direction refuse de lier l'évolution des classifications aux formations suivies, qu'elles soient ou non certifiées, la formation homologuée n'en est pas moins utilisée comme un instrument pour gérer la recomposition de la main-d'œuvre ouvrière.

La certification constitue dès lors un enjeu de négociation majeur au sein de l'entreprise. Dans une société qui associe étroitement le syndicat dominant à l'élaboration et à la mise en œuvre de sa politique de formation, elle apparaît comme une condition du maintien d'un consensus entre la direction et le syndicat.

Référence pour la gestion des itinéraires de mobilité, tant interne qu'externe, de la main-d'œuvre, l'homologation vient ainsi sanctionner une étape importante de la constitution d'une professionnalité ouvrière.

UNE FORMATION DE RECONVERSION OUVRIÈRE

Cette formation homologuée est au cœur d'une recomposition profonde du collectif de travail. L'entreprise, filiale d'un groupe en restructuration, procède simultanément à des suppressions d'activités, à un accroissement du recours à la sous-traitance et à des réaffectations d'atelier selon le principe d'un site par produit. L'entreprise enquêtée fabrique des tubes et des composants électroniques. L'introduction de procédés de fabrication et d'équipements productifs nouveaux, les objectifs de polyvalence des personnels, de mobilité interposte et inter-service qui leur sont associés, la conduisent à modifier la structure de ses emplois. La formation homologuée est le principal outil de cette mutation.

Pour opérer la recomposition des qualifications ouvrières, l'entreprise est contrainte par le groupe dont elle relève de recourir à la reconversion interne de sa main-d'œuvre : les licenciements « secs » sont exclus et les embauches à ce niveau sont limitées. Des réductions d'effectifs, qui ont touché près de cent cinquante personnes en trois ans essentiellement parmi les ouvriers et les administratifs, ont été réalisées dans le cadre de deux plans sociaux (1983 et 1984), en faisant largement appel au volontariat sous la forme de départs primés et de préretraite. Pour les cent vingt ouvriers restant à reconvertir, il lui fallait mettre en place une formation lourde, compatible avec l'exercice de l'activité productive des stagiaires qui continuent à travailler dans la nouvelle organisation. Les caractéristiques de la formation homologuée traduisent ces exigences.

UNE FORMATION ADAPTÉE AUX CONDITIONS DE L'ACTIVITÉ PRODUCTIVE

En matière d'organisation et de contenu de l'enseignement, la référence est le programme du CAP. S'agissant d'une formation financée par l'employeur et se déroulant pendant le temps de travail, les contraintes d'organisation de l'activité productive ont pesé lourdement sur les conditions de mise en œuvre de la formation.

La formation se déroule sur trois années scolaires (21 mois, 90 semaines) à raison d'une journée par semaine dans l'organisme¹. Le

¹ L'enseignement, d'une durée totale de 630 heures, se répartit en 225 heures de sciences physiques (2 h 30 par semaine) et trois cours de 135

heures de ce rythme vise à ne pas perturber l'activité productive des stagiaires. La journée de cours respecte les horaires de travail.

Financée par la participation obligatoire des employeurs, la formation trouve son origine dans un projet élaboré par des ingénieurs de la société et négocié avec l'organisme de formation. Inspirée de formations de l'Education nationale, elle reprend des éléments des CAP d'électronicien d'équipement et d'assistant de laboratoire. Les contenus ont été adaptés pour répondre directement aux spécificités de la production à échelle industrielle et au fait que les activités de câblage sont réalisées sous vide par des machines automatisées. Enfin, elle englobe des activités de chimie, de mesures et de techniques du vide qui lui sont propres.

Le contenu de la formation reflète les compétences requises par l'investissement dans un nouveau type d'équipements productifs, opéré en réponse aux exigences du marché haut de gamme sur lequel se repositionne l'entreprise. Une production de qualité requiert des opératrices une compréhension minimale du processus productif et des procédés de fabrication. Il s'agit d'une formation à visée professionnelle dont la part accordée à l'enseignement théorique, notamment à la théorisation des phénomènes physico-chimiques impliqués dans l'exercice de l'activité professionnelle, est limitée. Elle vise à apporter « à des gens qui ont un savoir-faire, un savoir au bout des doigts, des bases suffisantes pour comprendre l'affaire. » La hiérarchie de l'entreprise estime que « l'important, c'est que la personne se trouve avec un outil de travail, même si elle n'a pas toutes les bases. » Pour les formateurs, c'est l'ampleur du programme qui a conduit à « limiter le niveau ». La fabrication de tubes et composants électroniques couvre des domaines très vastes et utilise des matériels sophistiqués. Il faut donc donner aux opératrices « des cadres, des points d'ancrage, des repères solides en optique, en électricité... »

La formation n'a pas été conçue dans une optique de poste mais en référence au métier de l'entreprise, dans une perspective de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre que le groupe s'efforce d'introduire dans ses unités. Les contenus de formation traduisent l'évolution des relations intercatégorielles induite par des objectifs de polyvalence et de mobilité. La

heures (1 h 30 par semaine) en mathématiques, dessin technique et expression française. Cet enseignement comprend 40 heures de travaux pratiques qui se déroulent dans l'entreprise des stagiaires et qui sont réparties sur les trois ans que dure la formation.

L'homologation des titres et des diplômes de l'enseignement technologique

Instituée en 1971, l'homologation est une procédure de certification qui vise à faciliter l'insertion professionnelle à l'issue de la formation par la mise en place d'un système de référencement des titres et diplômes de l'enseignement technologique.

— La procédure d'homologation

L'homologation est une procédure de certification des titres et diplômes de l'enseignement technologique, qui découle de l'article 8 de la loi n° 71 577 du 16 juillet 1971. Celui-ci stipule que ces titres, acquis par les voies scolaires et universitaires, par l'apprentissage ou la formation continue, sont inscrits sur une liste d'homologation établie sous l'autorité du Premier ministre. L'inscription est de droit pour les titres et diplômes délivrés par le ministère de l'Éducation nationale, ceux relevant d'organismes placés sous l'autorité des autres ministères doivent passer devant la Commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique. La certification est ensuite prononcée, sur avis de la Commission, par arrêté du ministre du Travail et de l'Emploi, qui statue par délégation du Premier ministre.

L'un des objectifs visés par cette procédure est de faciliter l'insertion dans l'emploi par la mise à disposition des partenaires sociaux d'une grille d'évaluation de la capacité professionnelle des détenteurs de titres de l'enseignement technologique et de constituer ainsi une aide à la négociation. Par l'homologation, les titres sont situés en référence à une double nomenclature — de spécialité¹ et de niveau² de formation — et, parmi les critères d'homologation, une importance particulière est attachée au caractère « qualifiant » de la formation. Celui-ci est apprécié par la nature des débouchés professionnels ouverts aux stagiaires à l'issue de la formation. Outre leur existence, il s'agit d'établir, au vu des postes et emplois d'affectation d'anciens stagiaires, s'ils sont d'un niveau équivalent à celui des détenteurs de titres déjà certifiés³.

— Les limites de la procédure

Le champ d'application de l'homologation se trouve cependant circonscrit entre deux limites :

1 Nomenclature de formation en 47 groupes du ministère de l'Éducation nationale.

2 Nomenclature de la Commission statistique nationale.

3 Le profil des entrants, qui sont souvent titulaires de diplômes de même niveau que celui dont l'homologation est demandée, est également utilisé comme indicateur du niveau de la formation.

— vis-à-vis des certifications de l'Éducation nationale, l'homologation n'a pas pouvoir d'équivalence des titres. L'équivalence avec les diplômes de l'Éducation nationale demeure du ressort de ce ministère et les poursuites d'études dans ce cadre institutionnel sont soumises à décision dérogatoire des instances compétentes ;

— il n'est pas non plus porté atteinte, par cette procédure, à l'autonomie de décision des responsables d'entreprise. En matière de titres homologués, comme en règle générale⁴, rares sont les dispositions réglementaires ou législatives qui prévoient que l'accès à la formation et au diplôme donnent le droit à une promotion ou à un changement de classification et/ou de rémunération du salarié.

— Homologation et formation d'entreprise

Seuls les organismes de formation (qui ont fait une déclaration d'existence) sont habilités à transmettre une demande de certification au ministère de tutelle. Les formations d'entreprise — élaborées pour répondre aux besoins propres d'une société particulière — sont en principe exclues du champ de l'homologation⁵. En 1986, cependant, la Commission a homologué la formation d'agent de fabrication de tubes et composants électroniques décrite dans cet article qui présentait les particularités suivantes :

— financée par la participation obligatoire des employeurs, la formation constituait la réponse précise à la demande de la seule entreprise utilisatrice ;

— alors que la formation était reconnue (dans une note interne relative au passage à ouvrier professionnel) comme étant de niveau V par l'entreprise, celle-ci avait largement porté la demande d'homologation, en prenant en charge les démarches incombant normalement à l'organisme de formation.

Le rapporteur concluait en ces termes le dossier de demande d'homologation : « *la question (posée par ce dossier) est de savoir si la validité des conditions — relatives au niveau comme au caractère qualifiant de la formation — établie à l'échelle d'un seul établissement permet de fonder une décision d'homologation.* » En homologuant la formation au niveau V, les membres de la Commission apportaient une réponse positive à cette question.

4 Cf. P. Guilloux, « Premier bilan de la négociation de branche sur les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés », *Droit social* n° 2, février 1986.

5 La transférabilité des compétences qu'elles permettent d'acquérir est, en effet, particulièrement difficile à établir.

nouvelle organisation du travail repose sur un raccourcissement de la structure hiérarchique, l'accroissement d'autonomie et de responsabilité des productifs. Elle rend nécessaire une communication accrue avec la hiérarchie. Les ouvriers doivent surmonter le complexe de la communication avec le supérieur hiérarchique comme avec les techniciens (rôle du cours d'expression française) et apprendre à maîtriser les outils de communication (cours de dessin pour l'acquisition du langage graphique, croquis...). Les limites de la fonction apparaissent aussi : les ouvriers, exclus de la programmation, devront être avant tout de bons utilisateurs de l'outil informatique.

La pédagogie tient compte des réticences à l'immersion dans le milieu scolaire dont ferait preuve la population ouvrière. L'ancrage de la formation sur les expériences professionnelles est une préoccupation du syndicat comme de la direction de l'entreprise. Les travaux en entreprise se déroulent dans les différents services de la société dont sont issus les stagiaires², sous la responsabilité du professeur de mathématiques-sciences, avec la collaboration des responsables de service et des techniciens de l'entreprise. Des modifications du contenu de la formation, avec un recentrage du dessin sur les utilisations pratiques en entreprise et l'introduction de l'informatique dans l'enseignement, sont aussi le produit de ce consensus. Le principe d'un contrôle continu des connaissances par les formateurs avait d'abord été retenu, de préférence à un examen final jugé trop « scolaire ». Celui-ci a cependant été introduit en 1985 car, plus formalisé, il devait faciliter l'homologation du titre.

La certification est ainsi délivrée à l'issue d'un contrôle continu des connaissances et d'un examen final portant sur l'ensemble du programme et qui compte pour 75 % de la note. Inspiré du CAP, l'examen comprend une épreuve de mathématiques-sciences (2 h 30), de dessin (2 h), de français (1 h 30) et une épreuve pratique (4 h). Les épreuves, réalisées à l'intérieur de l'entreprise, sont conçues, contrôlées et corrigées par les enseignants de l'organisme de formation. Celui-ci délivre aux stagiaires une attestation de fin de stage assortie du détail du programme traité et fournit au responsable formation de l'entreprise un bilan de fin de stage sur les acquis de formation des salariés.

² Mais pas nécessairement sur les postes auxquels sont ou seront affectés les salariés en formation. L'objectif de ces visites est d'apporter aux stagiaires une connaissance globale du processus productif et non de faire de l'adaptation au poste de travail.

Avant comme après l'introduction de l'examen final, le taux de réussite des stagiaires qui se sont présentés est proche de 100 %. Quelques abandons en cours de formation ont eu lieu, liés à des départs dans le cadre d'un plan social.

SÉLECTION DES STAGIAIRES PAR L'ENTREPRISE

La sélection à l'entrée en formation est effectuée par les chefs de service et le responsable formation de l'entreprise. L'organisme de formation n'intervient qu'a posteriori pour présenter le stage et ses exigences.

Le premier critère de sélection est l'impératif de production. Les stagiaires viennent d'ateliers qui ont fermé du fait des réorganisations dans l'entreprise. Pour autant, et de façon à lever les obstacles psychologiques à la formation et garantir de plus grandes chances de succès à cette action, l'entrée en stage repose sur le volontariat. Pour la direction de l'entreprise, la formation doit être valorisée et non perçue comme une contrainte. Cependant, l'ensemble de la population ouvrière des services qui ferment ou sont délocalisés doit avoir suivi, à terme, la formation. Ceux qui la refusent ou en sont exclus se trouveront en marge du processus de reconversion de la main-d'œuvre. Ces principes étant admis, la sélection des stagiaires s'effectue selon les critères d'entrée en formation habituels : l'ancienneté (critère appliqué au niveau des services), la participation à d'autres actions de formation³, le comportement du salarié sur son poste de travail (faible absentéisme, forte motivation à évoluer).

La structure par âge et ancienneté de la population des stagiaires, constituée uniquement de salariés de l'entreprise, reflète l'application de ces critères. Les bénéficiaires de formation sont essentiellement les « 25-40 » ans. L'application du critère de l'ancienneté a conduit à former d'abord les salariés les plus anciens (qui sont souvent aussi les plus âgés) parmi les volontaires. La population des stagiaires rajeunit d'une année à l'autre et l'ancienneté moyenne décroît avec le temps, au fur et à mesure que se réduit l'effectif des salariés à reconvertir.

³ En 1981, certains stagiaires ont suivi une formation générale de 90 jours. Ce stage était surtout destiné, selon le responsable formation de l'entreprise, à susciter une demande de formation ultérieure de la part d'une population ouvrière peu encline, a priori, à intégrer un stage de longue durée.

La formation mise en place par l'entreprise doit permettre de reconverter environ cent vingt personnes dont le niveau de formation initiale peut aller jusqu'au BEP. Il n'y a pas d'examen à l'entrée du stagiaire mais une certaine homogénéité des niveaux est recherchée pour des raisons de progression pédagogique, afin qu'il n'y ait pas de déséquilibre trop grand dans les capacités d'apprentissage des stagiaires.

L'effectif maximal est fixé à douze personnes par stage, et à quatorze personnes la première année pour pallier les défections en cours de formation. Cet effectif est jugé optimal par les formateurs pour assurer la participation et le suivi des stagiaires. Le nombre de stages est limité par les possibilités financières de l'entreprise (avec trois stages simultanés par an, la formation homologuée représente environ 50 % du budget annuel de formation de l'entreprise) et par les contraintes de la production (impératifs de service).

LA RECONNAISSANCE DES ACQUIS DE FORMATION

Sur vingt-trois stagiaires sortis de formation en 1984 et 1985, il y a eu d'après les classifications en vigueur dans l'établissement : six passages d'OS 3 à OP 1 ; onze passages d'OP 1 à OP 2 ; un passage d'OP 1 à administratif ; trois passages d'OP à technicien niveau 2 et un passage d'OP 2 à technicien niveau 3.

Des recompositions d'atelier, l'adoption d'une nouvelle grille de classification, l'existence d'une promotion à l'ancienneté indépendante de toute action de formation complémentaire interdisent d'attribuer ces évolutions à la (seule) formation comme à la certification. Il n'en est pas moins manifeste, en 1988, que la formation homologuée a contribué à modifier la structure des compétences de l'entreprise en élevant le niveau général de qualification de la population ouvrière. Bien que la direction refuse de lier l'évolution dans les classifications aux formations suivies, certifiées ou non, la formation homologuée est utilisée comme un instrument pour gérer la recomposition de la main-d'œuvre ouvrière. La reconnaissance des acquis de formation prend en fait des formes diverses.

LES DÉTERMINANTS DE L'ÉVOLUTION DANS LES CLASSIFICATIONS

L'évolution des salariés dans les classifications résulte de l'application par l'entreprise des règles définies par la convention collective de

la métallurgie. Si des conditions minimales de certification sont requises pour le changement de catégorie, formation ne signifie pas automatiquement promotion. La position de la direction consiste à déconnecter les changements de classification de la formation comme de la certification. L'évolution des salariés dans les classifications est subordonnée à la disponibilité, dans l'établissement, de postes qui requièrent un niveau de qualification donné (critère de l'opportunité de poste). La classification de l'individu est fonction de la qualification du poste. C'est là un principe fondamental de la politique de gestion du personnel.

Les classifications individuelles intègrent des variables liées à la définition de l'activité telle qu'elle découle de l'application des classifications de la métallurgie : degré d'autonomie, d'initiative dans le travail... Cette évaluation est du ressort de la maîtrise et de la hiérarchie. Elle résulte d'une concertation avec l'encadrement hiérarchique du salarié (agent de maîtrise, chef de service) et, le cas échéant, de l'ingénieur en position intermédiaire entre le chef de service et l'agent de maîtrise. L'âge et l'ancienneté interviennent aussi de manière importante dans la gestion de la main-d'œuvre ouvrière.

LES ACQUIS DE FORMATION PRENNENT DES FORMES DIVERSES

Pour la hiérarchie de l'entreprise, l'efficacité de la formation homologuée s'apprécie d'abord en termes de licenciements évités. Le remplacement des OS par du personnel plus qualifié est considéré comme inéluctable. Or, les salariés qui ont suivi la formation sont restés dans l'entreprise. Leur maintien dans l'emploi est ainsi considéré, par les parties en présence, comme un signe de réussite de l'action formative.

L'utilisation des acquis dans l'emploi est inégale. Dans la négociation avec le syndicat, et afin d'éviter les refus de formation motivés par la crainte d'un échec (quelle qu'en soit la forme), il a été convenu que l'organisme de formation ne transmettrait pas à la direction de l'entreprise les résultats individuels des stagiaires. Les appréciations des formateurs sur le comportement en formation, l'intérêt marqué pour certaines matières plus que pour d'autres, ont néanmoins permis d'identifier des domaines de compétences qui ont ensuite été valorisés dans l'entreprise. La structure productive et l'organisation du travail font que peu de stagiaires (deux en 1988) ont été affectés dans un service à un poste leur permettant de mettre en œuvre l'ensemble des connaissances et compé-

tences acquises en formation et de valoriser ainsi pleinement (y compris par une promotion ultérieure) la formation suivie. D'autres stagiaires ont cependant accédé à des emplois de type administratif (en relation avec la gestion de production) à l'issue du stage. La formation générale est alors mobilisée dans l'exercice de l'activité professionnelle. Mais la formation n'est pas seule en cause, les critères de promotion habituels, notamment l'ancienneté du salarié, pèsent toujours lourdement dans la décision.

Finalement, la contribution de la formation à l'évolution des compétences de la main-d'œuvre tient autant, sinon plus, à certaines qualités qu'elle a permis de révéler chez les salariés, qu'à l'acquisition des compétences techniques et professionnelles programmées. L'acte de formation en lui-même témoigne de l'aptitude du salarié, qui accepte de se soumettre à une nouvelle discipline, à remettre en cause ses acquis et modes d'apprentissages antérieurs. La persévérance qu'implique la poursuite du projet de formation, de l'acceptation de la demande à la certification finale, est également valorisée. L'entrée en formation, fondée sur le volontariat, est l'aboutissement d'une démarche individuelle ou collective (les responsables syndicaux disent avoir incité certains salariés à demander une formation) qui peut être appuyée par la hiérarchie (le responsable formation dit être allé chercher les stagiaires « à la fourchette à escargots ») ou se heurter aux réticences des chefs de service (des stagiaires mentionnent le refus systématique de certains chefs de service à accorder l'entrée en formation). Des compétences telles que la motivation personnelle et la volonté d'évoluer qui sous-tendent l'entrée en formation, que la direction comme les représentants syndicaux interprètent en termes d'aptitude à la mobilité, sont ainsi mises en valeur. Le parallélisme des discours de la direction et des représentants syndicaux sur ce point est frappant.

L'ENTRÉE EN FORMATION, CRITÈRE DE COMPÉTENCE OUVRIÈRE

Avant même toute accumulation de connaissances ou de compétences par la formation, la démarche effectuée par le candidat au stage fait ainsi l'objet d'une appréciation positive de la part de la direction de l'entreprise. La façon dont le comportement du salarié se trouve pris en compte à des fins de gestion de la main-d'œuvre ressort du discours du responsable formation de l'entreprise. Pour celui-ci, l'évolution professionnelle dépend d'une conjonction de compétences et de connaissances. Si la forma-

tion apporte aux salariés la connaissance et les bases de la compétence, il leur faut ensuite en « faire la preuve », sur le poste de travail. Or, la compétence, c'est en grande partie « la volonté d'aboutir. En dehors de la connaissance et de la compétence, il y a la notion de présence, d'effort. » L'entrée en stage, pour une population ouvrière traditionnellement considérée comme peu ouverte à la formation, constitue une présomption d'adaptabilité de la main-d'œuvre et fait partie des critères de compétences retenus lors de l'affectation au poste de travail ou à la fonction.

La formation est dès lors utilisée pour sélectionner les ouvriers les plus aptes à poursuivre une reconversion interne dans une société qui vise à élever progressivement, par la formation continue, leur niveau de qualification. Dans ces conditions, il y a consensus entre les parties en présence pour assurer une reconversion interne, sinon une promotion, aux salariés ainsi formés. Mais quel est le rôle de la certification proprement dite dans cette procédure ?

LA CERTIFICATION, ENJEU DE NÉGOCIATION DANS L'ENTREPRISE

Avant même son homologation, la formation était reconnue pour l'évolution des salariés dans les classifications en vigueur dans l'entreprise (cf. encadré p. 30). Par ailleurs, l'entreprise n'utilisait pas les facilités de reconversion externe de la main-d'œuvre ouvertes, en principe, par la certification. Enfin, si la catégorie des OS a, de fait, disparu dans l'établissement, la direction et les représentants du personnel s'accordent pour dire que c'est la formation, et non la certification en tant que telle, qui a autorisé ces mutations internes. Il paraissait donc légitime de s'interroger sur les motifs de la demande de validation au niveau national.

Des enquêtes de terrain en 1986 et 1988 ont mis en évidence le rôle central tenu par la certification dans la négociation au sein de l'entreprise : dans une société qui associe étroitement le syndicat dominant à l'élaboration et à la mise en œuvre de sa politique de formation, la certification apparaît comme une condition du maintien d'un consensus entre la direction et le syndicat.

L'IMPLICATION DU SYNDICAT DANS LA POLITIQUE DE FORMATION

Les relations sociales dans l'entreprise sont marquées par la présence d'un syndicat domi-

nant, fortement impliqué dans la politique de formation. Ce syndicat est majoritaire dans toutes les structures : comité d'établissement, comité central d'entreprise, comité de groupe. Le syndicat majoritaire et la direction, sur des bases différentes, perçoivent les « *évolutions sociologiques, le resserrement des contraintes économiques, les problèmes d'emploi* » comme des mutations inéluctables qu'il faut anticiper. Ils s'accordent également sur le fait que la formation professionnelle constitue le moyen privilégié d'anticiper ces évolutions.

D'après les responsables syndicaux, l'organisation du travail adoptée par l'entreprise nécessite la polyvalence. Aussi interviennent-ils pour que les mesures ne se résument pas à l'adaptation au poste de travail mais conduisent à une augmentation de la qualification générale du personnel par des formations de base. Le consensus entre la direction et le syndicat trouve-là ses limites. La prise en compte de la formation dans les classifications n'est pas seule en cause. Les représentants syndicaux estiment que la direction recherche une rentabilité immédiate des formations mises en place, des « *temps de retour de l'investissement en formation extrêmement courts.* » Or, la formation générale ne répond pas à ce critère et la tentation est forte de faire de l'adaptation au poste.

La commission formation est partie prenante dans l'élaboration de certaines formations, dans le choix des organismes et du programme, dans le suivi et l'évaluation des formations, des enseignants comme des formés. Ses membres interviennent pour « *donner leur avis* » sur la sélection des stagiaires, la direction « *conserver le pouvoir de décision.* » Les choix en matière de politique de formation sont ainsi discutés, sinon négociés. Un représentant syndical estime que « *du fait des directions successives et des organisations syndicales, l'établissement est assez en pointe, innovant en matière de formation.* »

LA CERTIFICATION, GARANTE DE L'IMPLICATION DU SYNDICAT DANS LA POLITIQUE DE RECONVERSION

Le responsable formation de l'entreprise et les représentants syndicaux s'accordent pour souligner le manque d'appétence de la population ouvrière vis-à-vis de la formation. Dans ce contexte, l'homologation apparaît comme une contrepartie donnée aux salariés qui acceptent de s'engager dans une action de formation lourde. Quels que soient les acquis qu'elle sanctionne (niveau de connaissance, compétence profes-

sionnelle) et les valeurs qui lui sont attachées (vecteur de mobilité professionnelle, source de valorisation sociale ou gratification individuelle), la certification sanctionne positivement l'effort de formation des salariés. La direction n'accorde pas aux questions de certification une importance primordiale, mais elle admet cependant que la question de la reconnaissance de la formation ne manquera pas de se poser à nouveau si elle met en place une formation de niveau supérieur comme elle en a l'intention. Or, la certification constitue un mode privilégié de reconnaissance sociale pour les salariés.

La certification est donc un enjeu majeur de la négociation au sein de l'entreprise. Lors de la mise en place de la formation, le responsable formation de l'entreprise s'était engagé à en demander la reconnaissance par la procédure d'homologation. Ayant obtenu l'assurance de cette demande, le syndicat intervient auprès des salariés pour les inciter à accepter l'entrée en stage. Il apporte ensuite les encouragements dont certains ont besoin en cours de stage et contribue ainsi à la réussite du processus de reconversion interne de la main-d'œuvre. Cette politique de certification s'inscrit dans une stratégie plus globale du syndicat qui s'organise au niveau du groupe : la formation homologuée est proposée aux directions d'autres établissements par les commissions formation et la certification constitue un enjeu des relations sociales dans ces unités. Autant qu'à la transférabilité des compétences acquises, l'homologation contribue à la transférabilité de la formation elle-même.

POURQUOI L'HOMOLOGATION ?

Le recours à un titre certifié selon la procédure de l'homologation apparaît, à ce stade, plus fortuit que délibéré. La certification selon cette procédure tient d'abord au statut de l'organisme dispensateur de la formation qui dépend du ministère de l'Industrie. Le recours à cet organisme s'explique par les caractéristiques de l'offre de formation : l'entreprise n'a pas eu accès aux structures de l'Éducation nationale, qui n'a pas répondu à son appel d'offres⁴.

L'homologation n'a pas été un choix de l'organisme de formation, qui en ignorait l'existence jusqu'à ce que l'entreprise lui en parle. C'est à

⁴ Une autre unité du groupe, sur un autre site, a reçu le concours du GRETA (Groupement d'établissements de l'Éducation nationale intervenant en formation continue) pour la formation lourde, de reconversion, dont elle avait besoin. Ce stage, dispensé par un organisme sous tutelle de l'Éducation nationale, aboutit à un titre homologué de droit (CAPUC de conducteur de machines automatisées).

l'initiative de celle-ci qu'il a eu recours, pour la première fois, à la procédure d'homologation pour l'un de ses titres. Cette démarche s'inscrit cependant dans une préoccupation de certification déjà ancienne. Situé sur le marché concurrentiel de la formation continue financée par les entreprises, il s'est toujours efforcé de répondre à cette demande par la mise en place de cycles préparant aux diplômes de l'Education nationale, CAP et BEP notamment. Mais cette politique s'avérait plus difficile à tenir au fil des ans, la demande s'orientant plus systématiquement vers des formations sur mesure, en liaison notamment avec l'émergence des nouveaux métiers de l'électronique. L'homologation lui permet donc de renouer avec une politique de certification que l'évolution du marché tendait à compromettre.

LA CERTIFICATION ET LA GESTION DES ITINÉRAIRES DE MOBILITÉ

Pour les parties en présence, qu'il s'agisse de la direction, des salariés ou de leurs représentants, les titres de l'Education nationale constituent la référence majeure de l'échange de la force de travail, la seule référence commune, « universelle » (pour reprendre le terme employé par un représentant syndical) en matière d'évaluation des acquis. Pour les représentants syndicaux, l'homologation joue un rôle d'identificateur d'un niveau de formation technologique que les salariés pourront ensuite négocier sur le marché du travail. En fait, cet effet de marquage (de label) trouve sa pertinence en référence à une politique de gestion de la mobilité externe mais aussi interne de la main-d'œuvre.

Le titre a été homologué en 1986. Deux ans plus tard, l'efficacité de la formation homologuée est évaluée, par la direction et le syndicat majoritaire, par le fait que les salariés qui l'ont suivie n'ont pas été touchés par les plans de licenciement successifs et sont restés dans l'établissement. La poursuite des réductions d'effectifs, qu'accompagne la délocalisation d'activités perçue comme un préalable à un désengagement total du groupe, n'exclut cependant pas la possibilité d'une reconversion externe à plus long terme. Or, la sanction publique que représente l'homologation permet de positionner les individus qui ont suivi la formation d'entreprise sur le marché externe du travail dans un système de référence proche, dans l'idée des acteurs, de celui de l'Education nationale.

Dans une période de réduction d'effectifs, où

les embauches au niveau ouvrier sont limitées et où l'ordre du jour est plutôt à la réaffectation de la main-d'œuvre disponible, les certificats d'Etat servent surtout de référence pour l'élaboration de la politique de formation de l'entreprise. L'objectif explicite de cette politique est de faire atteindre à la population ouvrière le niveau CAP d'abord, puis l'équivalent première, et baccalauréat ensuite. Dans les deux cas, la référence est une certification (CAP, baccalauréat), qui atteste d'un niveau de connaissances (savoirs) et de compétences (capacités de faire).

Dans une perspective de reconversion interne de la main-d'œuvre, la formation certifiée fournit une réponse aux besoins en main-d'œuvre qualifiée de l'entreprise, qui satisfait aux conditions de certification fixées par la convention collective pour l'évolution des salariés dans les grilles de classification de la branche. La demande de formation de niveau V vient de la présence, dans l'entreprise, d'une population ouvrière non qualifiée qu'il faut reconverter. Cette situation apparaît liée à la politique d'embauche, qui consiste à recruter des jeunes ayant le niveau V de formation mais pas le diplôme. Or, la convention collective dont relèvent les personnels ouvriers de l'entreprise lie le changement de classification à l'obtention d'un diplôme de niveau V. C'est donc la formation continue qui est sollicitée pour pourvoir les emplois qui existent à ce niveau de qualification dans l'entreprise⁵ et l'objectif de certification est apparu très tôt, dès la phase de conception de l'action formative.

La certification, qui témoigne que les salariés ont suivi avec succès la formation, constitue un pré-requis pour la poursuite d'études et, partant, du processus de reconversion interne de la main-d'œuvre. L'homologation marque ainsi une étape dans la constitution d'une véritable professionnalité ouvrière pour les salariés de l'entreprise.

LES INCERTITUDES DE L'AVENIR

Placée au cœur de la négociation direction-syndicat, la formation homologuée a joué un rôle actif dans la politique de reconversion interne de la main-d'œuvre dans cette grande entreprise. La certification contribue pleinement au processus de restructuration des qualifica-

⁵ Cette politique d'embauche de non-diplômés s'applique aux autres catégories socioprofessionnelles et le groupe dont relève l'entreprise est connu pour sa politique de formation continue.

tions. Le recours à ce type de certification entraîne cependant certaines questions.

L'on peut tout d'abord s'interroger sur la pérennité du recours fait par l'entreprise à un titre homologué et sur la probabilité du renouvellement de l'expérience.

Les parties en présence dressent un bilan globalement positif de ce recours qui a permis la certification du titre, mais un consensus semble se dégager autour du CAP par unités capitalisables comme mode de validation de la formation destinée à succéder à celle homologuée. Pour les représentants syndicaux, cette formule présente le double avantage de pouvoir s'adapter au contexte de l'entreprise et de « *permettre aux gens de souffler, s'ils le souhaitent, entre deux années de formation.* » L'entreprise ferait alors appel au GRETA qui dépend de l'Education nationale. La (nouvelle) direction de l'entreprise exclut, a priori, le recours à la procédure d'homologation en raison de sa complexité, des délais et de ses limites.

L'homologation, présentée comme le mode de certification des titres AFPA, est par contre mise en avant par l'organisme de formation lorsqu'il propose le stage à d'autres sociétés ou aux demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE. L'efficacité de la certification serait ainsi à rechercher dans ses effets sur la transférabilité de la formation à d'autres sociétés (à l'initiative de l'organisme ; au niveau du groupe, par le biais des organisations syndicales) autant que sur les acquis des stagiaires.

Du seul point de vue de ses conséquences sur la gestion des mobilités internes, ce qui domine surtout, en 1988, ce sont les incertitudes qui

accompagnent le recours à ce mode de certification et qui peuvent mettre en question la cohérence de la politique de reconversion menée par l'entreprise.

La certification vise pour partie à faciliter la reconversion externe de la main-d'œuvre. Or, dans la mesure où le maintien dans l'établissement et la reconversion interne des personnels formés apparaît comme la modalité principale de reconnaissance de la formation homologuée dans l'entreprise, le licenciement d'une personne ayant suivi cette formation remettrait en cause la base du consensus direction-syndicat, qui demanderait alors à être renégocié.

D'autres incertitudes portent sur le champ de validité de ce mode de certification. En 1987, le responsable formation de l'entreprise à l'origine de cette action a pris sa retraite sans avoir transmis l'histoire de l'homologation. Dans l'entreprise, la confusion est totale entre le titre homologué au niveau V et le CAP. Direction et salariés se réfèrent au CAP d'agent de fabrication. A l'origine, cette assimilation était faite par le responsable formation par souci de simplification, l'homologation étant une procédure peu connue : tellement peu connue que la distinction a totalement disparu lors du changement de direction. Or, l'équivalence au CAP n'est pas garantie par la procédure d'homologation. La non-reconnaissance du titre homologué par un autre organisme risque de compromettre l'inscription des stagiaires dans une véritable filière de formation promotionnelle.

Marie-Ève Balut,
CEREQ