

SYSTÈME ÉDUCATIF ET MARCHÉ DU TRAVAIL

Les 28, 29 et 30 avril 1986 s'est réuni à Noordwijkerhout, aux Pays-Bas, un symposium des communautés européennes sur le thème : « Enseignement, formation et politiques en matière de marché du travail ». La Fondation nationale de la recherche sur l'enseignement aux Pays-Bas (SVO), organisateur de ce symposium, se proposait de confronter les recherches accomplies sur le marché du travail et la formation, afin d'analyser et d'expliquer les changements qualitatifs qui affectent à la fois le marché du travail et le système éducatif dans les pays européens, mais en insistant avant tout sur les problèmes qui sont à la croisée de la formation et de l'emploi (). Il était normal que FORMATION EMPLOI se fasse l'écho de tels débats où des chercheurs de différents pays ouest-européens sont venus confronter leurs travaux et leurs points de vue. Bien qu'il ne soit pas aisé de faire une sélection parmi ces nombreuses communications, notre choix porte sur trois articles.*

Alain d'Iribarne et Jean-Jacques Silvestre estiment que l'entreprise compétitive de demain sera inéluctablement un lieu pédagogique. Les auteurs formulent cette hypothèse, à partir du constat suivant : la formation initiale ne peut qu'agir à la marge pour les nouveaux recrutés. Dans un contexte de diminution des recrutements et d'affaiblissement de la mobilité, les entreprises sont poussées à porter leurs efforts sur des réorganisations sociales internes et à développer les formations en cours de carrière, au-delà d'une simple adaptation de leur main-d'œuvre. La formation occupera alors une place essentielle dans les nouvelles formes d'organisation du marché du travail, avec le risque de voir apparaître ou se renforcer de nouvelles différences, notamment entre les grandes et les petites entreprises. L'accès des PME aux moyens de formation adéquats devient selon les auteurs un véritable enjeu national et macro-économique, même s'il doit être traité au niveau local. Le problème de l'intervention de l'État doit donc être vu dans ce contexte, où la connaissance des besoins précis et diversifiés des formés, des formateurs et des entreprises « utilisatrices » de formation sera essentielle.

Sur ce point précis des rapports entre le système de formation, l'État et l'industrie, J.-J. van Hoof et A.M.L. van Wieringen développent leur argumentation à partir de l'exemple des Pays-Bas. L'enseignement aux Pays-Bas possède une longue tradition de politique centralisée, et réglementée jusque dans le détail. Par contre les établissements bénéficient d'une forte autonomie, en particulier dans leurs relations avec l'environnement social et économique. Cette centralisation poussée peut être un obstacle à l'adaptation de l'enseignement professionnel aux demandes de l'industrie. D'un autre côté, la formation dans l'entreprise est coûteuse et complexe. Comment l'éducation pourra-t-elle répondre aux sollicitations dont elle est l'objet dans le but de contribuer à l'essor économique et à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, puisque tel est le but que la société lui assigne désormais ? Selon J.-J. van Hoof et A.M.L. van Wieringen, la réponse n'est pas simple tant s'accumulent les obstacles, les tensions et les contradictions. A partir d'une observation fine des aspects organisationnels entre le système de formation et le système d'emploi, les auteurs esquissent un modèle où s'entremêlent et se rejoignent une tendance à la conduite publique des formations privées et une tendance de privatisation de l'enseignement public. Un marché de la formation se forme (nous restons toujours aux Pays-Bas), où interviennent les entreprises qui sous-traitent leurs activités de formation, mais aussi les écoles professionnelles que l'État encourage à diversifier leurs sources de financement et à organiser des relations marchandes avec les entreprises (formations payantes, demandes de subventions).

(*) Les interventions présentées au symposium sont publiées en anglais par les éditions du SVO : « Education/training and labour market policy », Gravenhage, 1986, 2 volumes (SVO - P.O. Box 19050 - 2500 CB La Haye).

Dans le dernier article présenté, Sergio Bruno insiste sur la gravité des problèmes liés à la formation et au travail. La complexité de ces problèmes requiert des solutions plus judicieuses et mieux adaptées que celles qu'on leur donne habituellement sous le titre de politique d'emploi ou de formation. Selon S. Bruno, l'État et le marché, en tant que mécanismes de répartition fonctionnant jusqu'à une époque récente dans un cadre expansionniste, commencent à être rongés par un mal profond car ils ne sont pas à même de combler le fossé entre des besoins sociaux qui restent insatisfaits, et une surproduction de ressources inutilisées, en particulier de ressources humaines. De même, le mauvais fonctionnement de l'État en tant que régulateur du marché pousse à la déréglementation, alors qu'il faudrait plus de coordination, donc plus de réglementations modernes et efficaces. Les problèmes soulevés par la formation, l'emploi et le travail, quels qu'ils soient (S. Bruno prend l'exemple de la définition des programmes scolaires), ne peuvent être laissés à l'initiative d'un seul « sujet », ni être réglés plus ou moins spontanément, c'est-à-dire dans le cadre rigide des habitudes passées : ils réclament une confrontation et une collaboration permanentes de tous les acteurs concernés. C'est un peu la même démarche qui conduit l'auteur à souhaiter que les politiques de « création d'emploi » destinées à atténuer le chômage ne soient pas réservées aux seuls jeunes, afin qu'ils ne passent pas d'un « ghetto » à un autre. Pour tenter de sortir des angoissantes questions de notre temps, Sergio Bruno trace les grandes lignes d'un vaste programme analytique et culturel, non dépourvu d'utopie, selon ses propres termes.

Les communications publiées ici ne se présentent pas sous la forme habituelle des articles de notre revue. Ce choix répond à une volonté de diversification de la présentation de la revue, imposée par l'ampleur des thèmes analysés, des enjeux discutés et des propositions esquissées que nous voulons livrer à la réflexion de nos lecteurs.

FORMATION DES ACTIFS ET COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : RECHERCHE D'UNE TRAJECTOIRE DE SORTIE DE CRISE *

par Alain d'Iribarne et Jean-Jacques Silvestre

Les marchés du travail des pays industrialisés connaissent d'importantes transformations depuis une quinzaine d'années : la mobilité des travailleurs est ralentie, les entreprises modifient leurs recrutements ainsi que la gestion de leur main-d'œuvre... Selon les auteurs, le développement d'une interaction entre les institutions éducatives et les entreprises est une nécessité qui s'affirme de plus en plus et la formation occupera une place essentielle dans les nouvelles formes d'organisation du marché du travail.

On a trop tendance à considérer que les nouvelles technologies constituent la source principale des transformations qui s'opèrent dans les qualifications et donc la source principale des adaptations actuellement demandées aux appareils de formation, en particulier professionnels et technologiques. Les évolutions technologiques sont importantes mais elles ne constituent qu'un des éléments des profondes transformations qui sont en train d'affecter le système productif dans son ensemble et dont les entreprises constituent un des principaux moteurs [1]. En effet, ces dernières ont de plus en plus recours, à travers leurs politiques d'investissement, à de nouveaux équipements plus ou moins intégrés qui font appel à de l'informatique, à de l'électronique et à des nouveaux matériaux. Mais, tout aussi fondamentalement, elles modifient leur positionnement stratégique sur les produits et les marchés, elles transforment leurs organisations internes et leur place dans la division du travail, elles font évoluer leurs outils et logiques de gestion.

Depuis une époque qui peut être fixée avec assez de précision à 1980/1981, c'est-à-dire au deuxième choc pétrolier, l'ensemble de ces transformations, plus ou moins amples et plus ou moins brutales selon les entreprises, les conduit à modifier leurs recrutements, en particulier des jeunes nouvellement entrés sur le marché du travail, leurs modes d'affectation des individus aux emplois, la

façon dont elles gèrent les cursus individuels, dans le cadre de leurs marchés internes et en fonction de leurs politiques de reconversion des actifs dont elles se séparent, entraînant de ce fait des mutations importantes sur les marchés du travail tant locaux que nationaux. Associé par ailleurs aux évolutions démographiques et aux transformations dans les demandes sociales d'éducation, c'est l'ensemble des équilibres nationaux et régionaux établis dans la période de croissance de l'après-guerre qui est en cause, et c'est à la création de nouveaux équilibres que les acteurs concernés par les politiques sociales et éducatives se trouvent confrontés.

En se référant aux transformations qui sont en train de s'opérer en France et aux tensions qui en résultent, il est possible de mettre en évidence des zones d'intervention qui sont prioritaires et qui concernent les appareils de formation initiale et continue. Ces appareils sont concernés dans leurs structures, leurs enseignements et la façon dont ils s'articulent avec les entreprises.

Les problèmes rencontrés en France sont spécifiques dans la mesure où ils correspondent à la mise en cause de structures et des jeux d'acteurs qui sont propres à ce pays. Ils se retrouvent cependant selon des modalités diverses et avec plus ou moins d'acuité dans tous les pays industriels et en particulier ceux de la communauté européenne. Dans tous les cas, il s'agit de rompre avec des situations où les anticipations sont nulles voire négatives, et dans lesquelles on cherche à viser des cibles fixes. Il faut au contraire privilégier des actions de pilotage prévisionnel correspondant à des trajectoires : les cibles

Formation Emploi n° 17 - janvier-mars 1987. La Documentation Française.

* Texte proposé au EC Symposium 'Education, Training and Labor Market Policy, Noordwijkerhout - The Netherlands - 28-30 avril 1986.

Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

deviennent mouvantes en raison de la dynamique même des choses. Il s'agit par ailleurs de concevoir des formes de relations entre acteurs qui substituent à des interventions en cascades et spécialisées sur des populations indifférenciées, des actions conjointes, globalisantes sur des populations convenablement ciblées.

De telles évolutions posent, singulièrement en France, des problèmes de définition de rôles, de procédures, d'outils et d'organisation, tant dans le fonctionnement des services publics les uns par rapport aux autres, que dans leurs rapports avec leurs partenaires entreprises, qu'elles soient productrices ou prestataires de services. Elles conduisent incontestablement à donner un rôle accru à une gestion décentralisée et diversifiée, mais posent le problème du maintien d'une cohérence globale qui est absolument indispensable vis-à-vis de la reconnaissance sur le marché du travail des compétences acquises en formation à travers les cursus suivis.

Dans une telle perspective, des distinctions doivent être nettement opérées entre d'un côté les grandes entreprises et de l'autre les entreprises petites et moyennes. Ces deux catégories d'entreprises tendent à se retrouver dans des situations de plus en plus contrastées, aussi bien dans leurs propres pratiques de gestion interne que dans leurs rapports avec les dispositifs publics de formation et de gestion du marché du travail. Elles posent alors des problèmes différents dans les politiques à concevoir.

Enfin, les analyses de ces transformations supposent que l'on dispose d'un cadre conceptuel suffisamment construit pour permettre, au-delà de simples descriptions, leur interprétation et leur mise en perspective. Cela est d'autant plus nécessaire que les confrontations s'opèrent entre plusieurs pays et que l'on s'interroge sur des hypothèses de convergence dans la crise. En ce qui nous concerne, nous considérons que si les fondements industriels des transformations se posent en ces termes dans tous les pays, leur traduction en termes de politique de formation et de mobilité de la main-d'œuvre diffère largement selon les pays. Les structures restent en effet prégnantes même si elles sont amenées à profondément se transformer dans un mouvement universel qui correspond à la nature de la crise que nous traversons.

UNE NOUVELLE CONSTRUCTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'étude de la dynamique des relations entre formations et mobilité implique la construction préalable d'un outil d'analyse du marché du travail susceptible de rendre compte de la manière dont il est structuré. Par marché du travail structuré on entend un ensemble de « formes » concernant *les salaires* (plus ou moins inégaux, ces inégalités portant sur des catégories différentes), *la mobilité de la main-d'œuvre* plus ou moins intense (dans

l'entreprise et entre les entreprises) et orientée, selon des trajectoires spécifiques, *l'organisation du travail* et les systèmes de qualification. Les interactions entre ces « formes » définissent ce que l'on peut appeler un « *espace de qualification* » qui synthétise notamment les relations que l'entreprise entretient avec la société et ses systèmes de formation [2].

La formation comme facteur structurant du marché du travail

Le rôle joué par le système de formation ou, si l'on préfère par l'éducation, dans la construction des marchés du travail des pays industrialisés tels qu'ils fonctionnaient au début de la crise, c'est-à-dire au milieu des années soixante-dix, peut être mis en évidence à travers trois constatations :

- 1) Les marchés du travail des pays industrialisés sont très différemment structurés au terme des trente ans de croissance (1945-1975) qui ont suivi la fin de la deuxième guerre mondiale.
- 2) Les systèmes éducatifs, tous marqués par une forte croissance de la scolarisation, sont très différents dans de nombreuses dimensions essentielles : part respective de l'enseignement général et professionnel ; sélectivité sociale et scolaire des filières éducatives ; relation entre le système de formation et l'appareil productif.
- 3) Il existe une forte cohérence que l'on a qualifiée de « *sociétale* » entre l'organisation de la formation des travailleurs et la division du travail dans les entreprises. Cette cohérence est centrale pour comprendre les différences structurelles entre les marchés du travail des différents pays et définir la façon dont fonctionne chaque « *espace de qualification* ».

Ce sont ces résultats qui conduisent à penser que les systèmes de formation occupent une place structurante dans les formes nationales spécifiques de la segmentation du marché du travail pour reprendre une approche devenue classique.

Cette thèse centrale dans toutes nos problématiques a été particulièrement appliquée aux différences qui existent entre la France et l'Allemagne, notamment en ce qui concerne la cohérence et l'homogénéité du salariat industriel. La différence essentielle réside ici dans la place qu'occupent, dans ces deux sociétés, les ouvriers de l'industrie et leur système de formation professionnelle : centrale en Allemagne, et marginalisée en France (1). D'autres travaux dans cette ligne ont été réalisés sur la Grande-Bretagne, le Japon, l'Italie, pays qui diffèrent fortement des deux premiers évoqués par la structure du

(1) Nous avons défini un espace qualificationnel en Allemagne et un espace organisationnel en France.

marché du travail, l'organisation des entreprises et le système de formation [3] [4] [5].

Nous ne rappellerons pas ici les résultats détaillés de ces comparaisons mais nous pouvons légitimement en conclure que la formation étant partie intégrante de la structuration des espaces de qualification, elle ne peut être qu'au cœur des crises et des mutations qui affectent les systèmes industriels des pays développés depuis une dizaine d'années. Plus particulièrement, la formation est l'une des composantes centrales des enjeux et des défis de la décennie quatre-vingts : le changement technologique, le chômage, la compétitivité des entreprises, les comportements des offreurs de travail et la mobilité de la main-d'œuvre.

La démographie des marchés internes : efforts de formation et mobilité de la main-d'œuvre

L'un des premiers problèmes posés par ces différentes dimensions de la crise apparaît à travers les évolutions démographiques et leurs corollaires en matière de formation. Dans tous les pays, la réduction de l'embauche depuis dix ans a entraîné une tendance au vieillissement des travailleurs industriels en place dans les entreprises. Cette tendance à l'accroissement de l'âge moyen et de l'ancienneté moyenne a été également forte en France tout en étant contrebalancée par deux autres tendances contraires :

— la mise en pré-retraite des travailleurs vieillissants à partir de politiques publiques de traitement social du chômage qui ont connu un grand succès dans les entreprises ;

— l'accroissement de la part des jeunes travailleurs dans les recrutements même si ceux-ci se font plus rares.

Simultanément, face à la crise, les entreprises se montrent des plus rigoureuses en ce qui concerne le niveau des effectifs, la qualité de la main-d'œuvre, et les critères de sa gestion. Le système emploi-formation construit à partir de travailleurs qui commencent à vieillir s'en trouve déstabilisé ou même totalement remis en cause. Les entreprises doivent, en effet, à la fois accroître fortement la formation de leur main-d'œuvre et gérer des marchés internes où les renouvellements de population sont faibles et où les travailleurs – s'ils ne sont pas licenciés ou mis en pré-retraite – sont de plus en plus immobiles. Le système de formation initiale va jouer un rôle face à cette situation mais seulement à la marge et pour les nouveaux travailleurs qui entrent sur le marché du travail. C'est en fait dans les entreprises, et à travers la formation en cours de carrière, que vont s'établir des différences sur le marché du travail. Nous devons alors faire porter l'effort d'analyse sur une typologie des entreprises du point de vue de leurs politiques de forma-

tion et de leurs politiques de recrutement et de mise en pré-retraite [6].

1) Une première catégorie rassemble des entreprises qui font des efforts de formation très limités. Elles jouent sur l'emploi d'une main-d'œuvre banale et l'embauche de quelques cadres ou techniciens diplômés.

2) La majorité des entreprises entre dans une deuxième catégorie. Elles ont une politique de formation adaptative qui accompagne, plus qu'elle ne précède ou impulse, les changements technologiques ou organisationnels.

3) Les cas les plus intéressants correspondent enfin aux entreprises d'une troisième catégorie qui s'engagent dans une gestion renouvelée de leurs marchés internes et dans lesquelles les efforts de formation ont des conséquences structurelles. Leurs dépenses de formation dépassent alors largement les obligations légales et accompagnent ou précèdent des changements organisationnels ou technologiques. Ces entreprises sont souvent – mais pas toujours – les plus grandes.

Les dépenses internes de formation peuvent être aussi consacrées à favoriser la mobilité externe, ce qui serait relativement nouveau dans un pays comme la France (2). D'une façon plus large, la formation à partir des entreprises dans ces pays tend, en se développant, à perdre son caractère d'investissement spécifique pour devenir de plus en plus un investissement général (3). Pour les jeunes, le modèle de référence – défini en France comme la formation en alternance – est alors l'apprentissage tel qu'il est pratiqué en Allemagne, où, éventuellement, en Grande Bretagne, le problème étant de trouver des solutions satisfaisantes pour assurer une bonne formation de base et une mobilité suffisante pour les salariés d'exécution.

Plus généralement, ce qui se passe en France peut être resitué par rapport aux autres pays.

Crise économique, formation et mobilité de la main-d'œuvre : l'ébauche d'une typologie

On peut, en effet, se demander comment les problèmes de formation et, plus généralement, ceux de qualification interfèrent avec le système de mobilité des travailleurs tel qu'il a évolué depuis le début de la crise. On peut de ce point de vue opposer deux groupes de pays [7] :

— Un premier groupe de pays comme l'Allemagne et le Japon où les systèmes de mobilité anciens ont été sollicités par la crise sans changer de nature. Dans le cas de

(2) Ainsi que dans un pays comme le Japon.

(3) Qui, s'il favorise la mobilité externe, réduit les coûts de toutes natures liés aux licenciements.

l'Allemagne, l'articulation entre mobilité des travailleurs – entre entreprises ou secteurs – et systèmes de diplômes professionnels semble s'être renforcée depuis le début de la crise et a conduit semble-t-il à un accroissement de la mobilité entre emplois [7]. Au Japon, l'importance de la mobilité dans les entreprises s'est, semble-t-il, accrue en même temps que la formation interne devenait plus centrale dans la mise en œuvre des reconversions industrielles.

— Un second groupe de pays dans lequel on peut placer la France et l'Italie. Ces pays se caractérisent par le fait que les systèmes de mobilité d'avant la crise étaient fortement dépendants de la croissance de l'emploi industriel. L'arrêt de cette croissance a conduit au développement de rigidités et de tensions qui sont plus ou moins bien résolues par la restructuration des marchés internes du travail. Ces rigidités et ces tensions ont suscité, dans les pays considérés, le développement de formes institutionnelles nouvelles productrices d'une mobilité forcée plus ou moins défavorable aux salariés (4) :

- la Cassa Integrazione en Italie ;
- les contrats à durée déterminée, les emplois temporaires, les congés emploi-formation ou les congés formation-reconversion en France.

Un retour sur le cas de la France montre qu'il faut, en fait, considérer trois formes de mobilité dans la crise [7] :

- la mobilité externe forcée, appuyée sur de nouvelles formes institutionnelles ;
- la mobilité qui se développe à travers la restructuration – plus ou moins active – des marchés internes des grandes entreprises ;
- une nouvelle forme de mobilité externe portée par des travailleurs plus jeunes, titulaires de diplômes professionnels et de qualifications recherchés par les entreprises les plus dynamiques.

Cette dernière forme de mobilité est étroitement liée aux transformations qui, allant dans le sens d'une plus grande place donnée à la formation professionnelle, affectent le système éducatif français depuis le milieu des années soixante-dix [8].

Les enjeux de la fin de la décennie quatre-vingts

Cette typologie peut constituer une grille de lecture des changements survenus depuis le début de la crise notamment dans un certain nombre de pays européens. Elle n'épuise pas l'ensemble des défis plus structurels aux-

quels seront soumis dans les années à venir les systèmes de mobilité et les systèmes éducatifs des pays industrialisés. On peut pour conclure classer ces défis dans deux grands types.

Un premier type concerne la façon dont nos sociétés seront en mesure de produire les forces et les institutions à partir desquelles la mobilité des travailleurs – interne et externe – répondra à des choix volontaires de la part des travailleurs et ira dans le sens des exigences de la compétitivité des systèmes productifs. L'intérêt économique perçu à travers les différences de salaires et de conditions d'emploi pourra jouer un rôle dans de tels ajustements. Mais ces incitations classiques seront sans doute insuffisantes dans des marchés du travail où les informations utiles aux travailleurs et aux entreprises seront de plus en plus complexes et diversifiées et donc difficiles à mobiliser et à interpréter tandis que les besoins de mobilité entre entreprises, régions et professions seront de plus en plus denses. Les conditions dans lesquelles les travailleurs seront formés et socialisés joueront, face à de tels défis, un rôle de plus en plus grand dans la production d'une véritable offre de mobilité.

C'est alors le système de formation lui-même qui sera soumis à des défis nouveaux. On peut en effet penser que, simultanément à une demande croissante d'investissements éducatifs ayant une valeur générale, va se développer un besoin croissant de réponses où la standardisation des produits éducatifs sera nécessairement réduite. De ce point de vue, on devra de plus en plus parler de problèmes de formation diversifiés plutôt que d'un problème de formation. La connaissance des besoins précis des formés, des formateurs et des utilisateurs sera essentielle tout en devant s'intégrer à un système de production de capacités d'adaptation pour les travailleurs concernés. C'est à travers leur plasticité et la façon dont elles impliqueront l'entreprise que les institutions éducatives continueront à être à l'origine d'un flux continu d'investissement général qui assurera la médiation nécessaire entre les acteurs et la production de richesses.

Dans le cadre général ainsi tracé, il est possible d'examiner avec plus de précisions les zones de transformations qui sont les plus fortes en France et de dégager, en ce qui les concerne, des perspectives d'actions destinées à en assurer une meilleure gestion. Trois zones privilégiées sont à retenir : la première formation des jeunes et leur insertion dans le marché du travail ; la formation continue, qu'elle soit interne aux entreprises, ou qu'elle concerne des actifs devant repasser par le marché du travail. Dans les trois cas, des distinctions doivent être faites entre les grosses entreprises et les PME.

(4) Le cas anglais semblerait se rapprocher par certains côtés de la situation allemande et, par d'autres, de ce qui se passe en France et en Italie.

LES PREMIÈRES FORMATIONS ET L'INSERTION DES JEUNES A LA SORTIE DE L'APPAREIL ÉDUCATIF

Les formations professionnelles et technologiques ont connu un changement important en France ces dernières années, par la place croissante qu'elles prennent dans les filières de formation, et par les évolutions des spécialités enseignées. Mais les mesures les plus nouvelles concernent la place prise par le dispositif de formation pour les jeunes à la charnière entre l'école et les entreprises [9]. On peut dire que ces dispositifs de formation sont destinés à faire face à trois défis : produire de la main-d'œuvre qualifiée pour accompagner ou précéder les mutations de l'appareil productif ; remédier aux déperditions importantes de l'appareil éducatif général qui met tôt sur le marché du travail des jeunes sans qualification professionnelle ; enfin, plus précisément avec la montée de la crise, faire face à la dégradation du marché du travail des jeunes qui s'est singulièrement traduite par une montée de leur chômage, surtout en l'absence de formation professionnelle [10].

Des modifications dans les pratiques de recrutement des entreprises

Les entreprises depuis 1980 ont radicalisé leurs pratiques d'embauche au-delà d'une tendance générale à réduire leurs recrutements de façon à ajuster leurs effectifs à leurs plans de charge ou à leurs perspectives de développement. C'est cette réduction qui s'est immédiatement traduite par une crise profonde sur le marché du travail des jeunes. Cette montée du chômage des jeunes est l'explication principale des politiques de l'emploi menées en France depuis le début des années quatre-vingts qui visent à favoriser les départs des actifs les plus âgés pour faire de la place aux jeunes : contrats de solidarité de pré-retraite, contrats de solidarité/durée du travail.

La sélectivité de l'embauche est particulièrement forte dans les grandes entreprises qui sont les plus confrontées aux réductions d'emplois. Elles cherchent de façon privilégiée à acquérir sur le marché du travail des jeunes possédant des compétences technologiques précises, correspondant à leurs nouveaux équipements et façons de produire. Elles comptent trouver par ce biais un moyen efficace à long terme pour pallier les insuffisances de leur personnel en place dont les qualifications sont souvent dramatiquement obsolètes. Leur demande est proportionnellement la plus forte au niveau des formations technologiques longues traduisant par là une modification concomitante de leurs structures de qualification [11].

La situation est un peu différente pour les PME, mais conserve la même allure générale. En effet, les petites et moyennes entreprises connaissent globalement une réduction nettement plus limitée de leurs effectifs et un niveau élevé du *turn over* de leur personnel, ce qui entraîne de leur part un recrutement qui, globalement, reste actif sur le marché du travail [12]. Ces PME qui ont

en moyenne de niveaux de qualification ouvrière peu élevés, constituent les clients privilégiés des dispositifs publics destinés à favoriser l'insertion des jeunes. Elles peuvent, par ce biais, s'approvisionner à relativement bon compte sur le marché du travail en main-d'œuvre généralement peu qualifiée, et procéder à un tri sur cette main-d'œuvre en vue d'éventuellement lui assurer par la suite un avenir professionnel interne (5). Elles tendent cependant à élever elles aussi le niveau de qualification de leur personnel en renforçant leurs structures d'encadrement technique et en accordant une importance accrue aux diplômes professionnels. Ces mouvements sont nettement accentués dans les PME qui informatisent leur production suivant la logique d'un équipement « productique ». La part des ouvriers professionnels y est plus élevée, leur recrutement en techniciens est très fort, l'attention accordée au diplôme se renforce encore plus. On constate cependant que le recrutement des jeunes sans expérience professionnelle n'est recherché que pour les ouvriers non qualifiés, ce qui montre que les pratiques dominantes de gestion interne du marché du travail se maintiennent [13].

Des transformations structurelles de moyen terme pour les formations professionnelles et technologiques

A moyen terme, les responsables de l'appareil éducatif restent confrontés à la nécessité d'accélérer les transformations à apporter à l'architecture générale des enseignements professionnels et technologiques. Ces transformations portent sur la nécessité de définir le contenu des connaissances à acquérir dans différentes filières, ou de positionner ces filières les unes par rapport aux autres, et au regard du marché du travail. Il s'agit pour le moment d'une adaptation des structures existantes et non d'une remise en cause fondamentale de leurs formes actuelles.

Une première difficulté de l'appareil éducatif français, dès lors qu'il a choisi à l'image de ce qui se passe en RFA et contrairement aux orientations japonaises, de développer des enseignements professionnels et technologiques, est de donner une assise véritable à ces enseignements. On peut considérer que cela est particulièrement vrai pour les enseignements professionnels de base dont le contenu ne permet pas d'accéder à une véritable culture faute de connaissances technologiques et professionnelles suffisantes [14]. Compte tenu des évolutions qui se font jour tant dans les ateliers que dans les bureaux, des équipements de plus en plus complexes apparaissent dans les lieux de travail, dont les technologies de base combinées sont de plus en plus variées : mécanique, électrique, électronique, etc. Se pose alors à tous les enseignements spécialisés le problème des muta-

(5) Par exemple en Lorraine plus de 60 % des contrats emploi-formation ont été signés par des entreprises de moins de 50 salariés, 80 % des stages représentant moins de 500 heures, et 45 % sont d'un niveau inférieur à celui d'un CAP. Cf. Ph. Méhaut et J. Rose, « La politique française récente de transition professionnelle » in *Pratique et Formation* n° 6, décembre 1983, Université de Paris VIII, pp. 59 à 72.

tions des savoirs technologiques qui y sont enseignés. Ces évolutions conduisent à développer nécessairement des connaissances technologiques hybrides par rapport aux spécialisations existantes. Ces connaissances, qui sont à enseigner en fonction de leurs applications, c'est-à-dire de leur usage par rapport à la solution de problèmes industriels, doivent donner une maîtrise d'un « système technique », donc d'un ensemble d'équipements diversifiés [6]. De plus, on sait que la gestion tend de plus en plus à pénétrer l'ensemble des compartiments de la production, à quelque niveau hiérarchique que ce soit. Cette pénétration implique donc la présence de connaissances hybrides, technologiques et gestionnaires dans l'ensemble des formations de base. Si l'on veut bien ajouter que les exigences de la compétitivité conduisent à demander à tous les salariés une grande fiabilité d'action – respect des normes, respect des procédures, respects des délais – l'ensemble des connaissances de base précédemment évoquées vient prendre forme dans une logique de professionnalisation qui devient très prégnante. Il est certain que ces évolutions, dont on connaît bien maintenant les grandes lignes, ne sont pas sans poser des problèmes à l'appareil éducatif qui doit s'adjoindre de nouvelles compétences, reconverter les anciennes et surtout décloisonner les filières.

Une deuxième difficulté correspond au choix de sortie à privilégier sur le marché du travail.

Il existe actuellement sur le marché du travail des tensions relativement importantes à la sortie des enseignements technologiques supérieurs dits de niveau III, correspondant aux diplômes universitaires de technologie (DUT) et aux brevets de technicien supérieur (BTS) (6). Ces tensions résultent en grande partie, comme on l'a vu, de la tendance qu'ont actuellement les entreprises françaises à privilégier ce niveau d'embauche laissant de côté un niveau intermédiaire comme celui du baccalauréat ou des brevets de technicien. Le ministère de l'Éducation nationale, quant à lui, entend développer les flux de sortie à ce niveau intermédiaire, en particulier en créant des baccalauréats professionnels qui viendront prendre place à côté de baccalauréats techniques et généraux. L'objectif explicitement formulé en la matière est de combler « un trou » dans les flux de sortie de la formation technologique et professionnelle française entre les formations de base et les formations technologiques supérieures, de façon à permettre, par ce biais, une élévation générale des niveaux de sortie. D'un point de vue conceptuel, on ne peut qu'approuver une telle évolution, cela étant d'autant plus vrai que le passage des entreprises d'un niveau V à un niveau III est trop radical pour un grand nombre de cas, les besoins réels correspondant à une élévation plus modérée. D'un point de

vue pratique, on peut s'interroger sur la capacité qu'aura effectivement le ministère à mobiliser les moyens qui permettront à un nombre nettement plus élevé d'élèves appartenant à une classe d'âge d'aller jusqu'au niveau d'un baccalauréat. On sait, en effet, que les ambitions ministérielles consistent à faire en sorte que 80 % d'élèves d'une classe d'âge y arrivent. Une telle démarche, pour pouvoir être menée à bien dans les délais voulus, suppose une réarticulation importante des filières et surtout une amélioration considérable dans les pédagogies et les procédures d'orientation utilisées, en particulier au collège, de façon à réduire les taux d'échecs existants.

En fait, c'est la disparition complète des flux de sortie sans formation professionnelle qui doit rester l'objectif principal des appareils de première formation. Cela est d'autant plus important que l'on sait aujourd'hui que les formes actuelles d'informatisation conduisent à automatiser massivement les procédures routinières codifiables, laissant place aux interventions d'interprétation ou d'exception qui demandent une maîtrise nettement plus élevée des opérations à effectuer.

Remise en cause de la place des dispositifs d'aides à l'insertion professionnelle des jeunes

Les pertes par l'appareil éducatif de jeunes sans formation professionnelle à la sortie de la scolarité obligatoire ou en cours de cycle constituent un des traits structurels caractéristiques du système éducatif français, cette situation a conduit à la mise en place par un ministère (7), aujourd'hui parallèle à celui de l'Éducation, d'un dispositif particulièrement lourd, complexe et évolutif, dont l'objectif annoncé est de repêcher ces jeunes et de leur donner une formation professionnelle réelle.

Un tel dispositif n'est pas propre à la France, on le trouve dans la majorité des pays, en particulier en Grande Bretagne et aux USA (8).

La littérature consacrée à l'évolution des résultats obtenus par les dispositifs successivement mis en place laisse apparaître un jugement pour le moins nuancé selon le type de contrat considéré et selon les pratiques des entreprises dans la gestion de ces contrats [9] [10]. Il existe d'un côté des contrats qui rencontrent un succès certain auprès des employeurs, leur objectif est finalement de faciliter une embauche d'un jeune pour une durée limitée, en réduisant le coût d'emploi de ce jeune grâce à une aide de l'État ou à des dégrèvements de charges divers. La dernière version des mesures corres-

(7) Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

(8) En Grande-Bretagne, on a les programmes de la Manpower Service Commission, avec « Youth Opportunity Programm » (YOP), remplacé en septembre 1983 par le « Youth Training Schem » (YTS).

De même, aux USA avec la mise en place en 1973 du « Comprehensive Employment and Training Act » (CETA) puis en 1983 le « Job Training and Partnership Act » (JTPA). Voir à ce sujet l'article de Get Bruche publié dans la revue *Mitteilungen* de l'IAB (Nuremberg) publié en français sous le titre « Deux décennies de politique de l'emploi aux États Unis » in *Problèmes Économiques* n° 1913, 27 février 1985, pp. 18 à 26.

(6) A la suite des travaux de planification, on a pris l'habitude, en France, de distinguer six niveaux de sortie de l'appareil éducatif : le niveau V correspondant à la formation professionnelle de base (CAP, BEP) ; le niveau IV correspondant aux baccalauréats et le niveau III correspondant à deux ans d'études après le baccalauréat (DUT, BTS, DEUG).

pondantes est constituée par les Stages d'Initiation à la Vie Professionnelle (SIVP) dont la durée est de trois mois et dont l'objectif est de permettre aux jeunes « *de découvrir la vie de l'entreprise* » [15]. On pourrait mettre dans une rubrique un peu équivalente les emplois dits « Travaux d'Utilité Collective » (TUC) créés en octobre 1984 et qui s'adressent aux collectivités locales et aux associations. Ces deux catégories de mesures permettent une certaine socialisation à la vie professionnelle des jeunes. Elles sont cependant souvent dénuées de capacité formative et ne permettent guère à terme d'accéder à un emploi stable. Il existe par ailleurs des contrats tels que les « *contrats de qualification qui sont venus prendre la suite des « contrats emploi-formation » pour lesquels on peut avoir un jugement différent. Ce type de contrat qui, contrairement aux SIVP, est un contrat de travail à durée déterminée ne peut être passé que par une entreprise habilitée. Il prévoit 25 % au moins du temps passé en formation générale professionnelle ou technologique, dispensée par un organisme de formation public ou privé, interne ou externe à l'entreprise* » [15]. D'une durée de six mois à deux ans, il peut conduire, s'il est bien mené et s'il s'adresse à des jeunes ayant déjà une bonne formation de base, à un processus qualifiant intéressant. Il rencontre cependant un intérêt limité auprès des employeurs [16].

Quand on examine l'ensemble du dispositif mis en place on voit que sa logique repose sur une vision d'un apprentissage fortement influencé par le système de la RFA et s'appuyant sur l'idéologie d'un enseignement par alternance qui permettrait d'acquérir les savoirs et savoir-faire nécessaires à une bonne qualification. Dans son principe, le dispositif part d'un bon sentiment mais il vient buter sur trois défauts structurels majeurs : les jeunes dont il hérite sont déjà des « exclus » en grande majorité ou du moins des « orientés par l'échec » ce qui est presque aussi grave. Les entreprises sont censées être un milieu formateur ce qui suppose des structures de travail et des compétences qui, généralement, manquent dans les entreprises qui accueillent les jeunes, particulièrement en France. Enfin la combinaison enseignement-stage en entreprise suppose que d'un point de vue pédagogique soient convenablement conçues et maîtrisées les pédagogies de l'acquisition de savoirs spécialisés et de savoir-faire professionnels mobilisant ces savoirs, ce qui est rarement le cas dans le cadre des dispositifs évoqués.

Les possibilités offertes par un rapprochement entre l'appareil éducatif et les entreprises

Il ne faudrait pas conclure, suite aux critiques précédentes, que les handicaps structurels énoncés sont irrémédiables. Le problème posé est au contraire celui de la continuité, de la profondeur et de la cohérence des actions menées par rapport aux objectifs assignés. A partir du moment où il est décidé de donner à l'appareil éducatif un objectif important, mettre sur le marché du travail des jeunes à niveau technologique et professionnel élevé, il ne peut éviter d'aller jusqu'au bout de sa

logique. Cette logique l'oblige nécessairement à un rapprochement organique entre les écoles et les entreprises, selon un mouvement de longue période, inverse de celui qui s'est développé dans l'après-guerre, ce qui oblige à surmonter les antagonismes entre deux mondes qui se sont ignorés, voire qui se sont opposés. Après des essais successifs dont on connaît les échecs, les évolutions récentes dans l'école et les lycées professionnels à travers les conventions passées avec les entreprises constituent un indicateur assez sûr d'un dégèlement certain de la situation. Plus fondamentalement, l'apparition de projets de lycées d'enseignement professionnel expérimentaux construits sur de nouvelles bases constitue une nouvelle avancée qui pourrait être décisive au cas où ils réussiraient. Leur fondement s'appuie sur cinq grandes caractéristiques (9) :

— *une structure ouverte* : dans laquelle, à côté d'un noyau d'enseignants qui auraient la responsabilité de la cohésion pédagogique et de la construction des filières, existerait une proportion élevée de professionnels venant de l'appareil productif environnant et formés à la pédagogie. Les élèves auraient de plus une présence obligatoire sur les lieux de travail en cours de cursus, sous forme de journées et de stages de moyenne durée ;

— *une structure homogène* conçue pour assurer une socialisation explicite à la polyvalence et à l'entrepreneuriat ;

— *une structure adaptative*, qui tirerait une grande souplesse de fonctionnement interne et une grande adaptabilité aux changements grâce à une construction modulaire des enseignements ;

— *une structure accompagnative*, qui permettrait aux élèves de progresser à des vitesses modulées depuis le collège jusqu'au niveau IV en passant par des formations de niveau V, selon des filières conçues autour d'unités capitalisables autorisant donc sans perte des passages par des activités professionnelles complètes et donc un véritable enseignement alterné. Les combinaisons correspondantes pourraient aisément s'adapter aux cursus mais aussi aux personnes ;

— *une structure débouchant sur des diplômes*, qui pourrait être spécifique mais s'inscrirait dans les diplômes nationaux reconnus tant au niveau V qu'au niveau IV.

Pour bien faire ces Lycées d'Enseignement Professionnel (LEP) devraient pouvoir s'articuler sur des collèges dans lesquels des enseignements technologiques plus développés mais à finalité non professionnelle, permettraient aux jeunes de mieux connaître leurs centres d'in-

(9) Ministère de l'Éducation Nationale, Académie de Lyon, Lycée d'enseignement professionnel expérimental de Saint Fons, projet pédagogique, janvier 1985, 9 pages. SPE BETEREM/LEST : projet de création d'un établissement régional public de formation professionnelle à titre expérimental. SIVOM de la zone du Verdon, octobre 1985, multigraphié, 69 pages.

térêt et donc de s'orienter dans de meilleures conditions. Par ailleurs, un LEP ainsi conçu ne pourrait pas exister en dehors d'une étroite symbiose avec le tissu productif qui l'environne.

LA FORMATION CONTINUE ET LE RENOUELEMENT A MOYEN TERME DES PRATIQUES DE GESTION DES ENTREPRISES

Les mutations internes des entreprises rapidement évoquées en introduction n'ont pas que des répercussions sur leurs pratiques d'embauche. Elles concernent tout autant leur pratique de gestion de leurs marchés internes du travail dans des perspectives renouvelées de développement à moyen terme, ainsi que leurs pratiques de réduction d'effectifs. Dans un cas comme dans l'autre, ce sont à nouveau les instruments, les philosophies, les structures et les rapports avec leurs partenaires qui sont en cause, une distinction devant être faite entre les grandes entreprises et les autres.

Les grandes entreprises face à une dynamique en cours de profond renouvellement

Au regard des pouvoirs publics, les grandes entreprises sont dans une situation qui paraît quelquefois paradoxale. D'un côté, elles procèdent à des réductions drastiques d'effectifs et demandent des aides de reconversion nombreuses et onéreuses ; de l'autre, elles demandent des aides supplémentaires et des libertés pour mener des politiques actives de formation interne qui sont jugées indispensables. C'est qu'en majorité, elles se trouvent avec leurs grands établissements, sur des marchés de maturité. Sur ces marchés, les gains de croissance à venir ne peuvent être au mieux que des gains de part de marchés pris à leurs concurrents grâce à des politiques de marketing, de créativité, de prix et de services rendus... auxquels, en règle générale, elles n'étaient guère habituées. Face à la nécessité de disposer rapidement de nouveaux profils, face aux gains très importants de productivité du travail qui émergent à la suite de leurs actions, elles se trouvent dans un autre type de paradoxe. Elles ont des effectifs en place qui sont à la fois inadaptés et en surnombre, alors qu'ayant déjà beaucoup licencié ou ayant beaucoup utilisé les « contrats de solidarité », pour faciliter les départs, elles sont souvent menacées de perdre l'essentiel de leurs compétences par suite du départ des salariés les plus expérimentés. Elles se trouvent en même temps, pour la majorité d'entre elles, devant une grande difficulté « politique » de poursuivre des réductions « sèches » d'effectifs. Elles sont donc obligées, tant du côté de leur gestion des effectifs internes que de la gestion des départs, d'innover, seules ou avec les pouvoirs publics, lesquels, dans le dernier cas, sont directement concernés.

• Une remise en cause profonde de la formation professionnelle pour la gestion des marchés internes

Les lois sur la formation continue financée par les entreprises ont eu le mérite en France de dégager des moyens importants susceptibles d'être consacrés à la formation des adultes. Elles ont cependant eu le grand défaut de faire percevoir à de nombreux chefs d'entreprise la formation à leur initiative comme la soumission à une obligation légale et non comme un outil de leur gestion interne, comme un « un investissement immatériel », complètement indispensable des investissements en machine [17]. En moyenne, les grosses entreprises dépensaient plus que l'obligation légale, surtout dans les secteurs de pointe – électronique, aérospatiale... – mais, d'une façon générale, l'ensemble était dominé par une logique plutôt routinière : formation d'adaptation, formation récompense, formation droit individuel..., l'ensemble était ainsi conçu sans perspectives de moyen terme qui soient construites avec précision. Il y avait consommation de produits standards offerts sur catalogues tant par l'extérieur que par les services internes de formation [18] [19]. La pression des événements est en train de remettre totalement en cause l'ensemble de ces pratiques, comme l'attestent les situations observées dans des groupes appartenant à des secteurs différents : verre, industrie alimentaire, chimie, électro-métallurgie, papier..., au-delà de l'électronique ou de l'aérospatiale précédemment citées. Ces entreprises sont en train d'amorcer des reconversions internes sur les sites, qui sont de véritables reconstructions organisationnelles et humaines correspondant à des tentatives de dépassement du taylorisme et qui sont considérées comme un enjeu de survie à l'horizon de 1990 [20]. Les dépenses de formation s'élèvent alors à 4/5 % de la masse salariale versée. Les actions de formation s'adressent tout autant aux catégories qui ont les formations et les classifications les plus basses qu'aux autres. La perspective retenue est de les faire passer, à travers des actions de formation lourdes, d'un niveau d'ouvrier spécialisé à un niveau d'ouvrier qualifié, le contenu de la formation étant à la fois général et professionnel, son objectif étant en effet de permettre au départ aux intéressés d'explicitier leurs savoir-faire empiriques non formulés et de bâtir l'acquisition de leurs compétences à partir de ces derniers. L'originalité principale des formations ainsi mises sur pied réside dans les choix opérés tant dans la conception pédagogique et institutionnelle que dans l'attestation des résultats. Les formations ont été construites et sont dispensées en collaboration entre l'entreprise et un partenaire public, généralement l'Éducation nationale ou l'AFPA. Il y a donc co-conception et co-réalisation, l'encadrement des ateliers jouant en particulier un rôle important comme formateur, après avoir reçu une formation adaptée. Les formations sont conçues selon un cursus le plus souple possible, personnalisées en fonction des possibilités de progression de chacun [21]. Les formations débouchent sur un diplôme d'État, généralement un CAP, conçu par unité capitalisable avec contrôle continu. De telles démarches

sont à proprement parler « révolutionnaires » par rapport à ce qui existait seulement avant 1980. Elles ne sont pas le fruit d'une philosophie nouvelle, mais bien celui d'une transformation radicale des conceptions de gestion des entreprises, du moins dans la phase actuelle de mutation.

On saisit bien les enjeux correspondants, au-delà des aspects financiers. C'est le problème de la formation des ingénieurs et de l'encadrement vis-à-vis de la gestion des personnels qui est en cause, notamment leur capacité à tirer tout le parti des changements de compétences des personnels d'exécution. C'est aussi le problème des rapports entre les entreprises et les formateurs qui est posé, rapports institutionnels avec les services publics, rapports plus généraux de compétence avec tous. Abandonnant les produits standards, demandant des produits fabriqués, attentives aux résultats en termes de compétitivité industrielle, les entreprises demandent aux formateurs des compétences d'analyse, de diagnostic et de proposition de stratégie qui dépassent la seule pédagogie pour en faire de véritables éléments d'ingénierie de formation, ces compétences restant encore rares aujourd'hui.

◉ *De nouvelles formes de réduction d'effectifs : favoriser les accès aux emplois*

On sait que les grosses entreprises et leurs gros établissements sont ceux qui ont perdu le plus d'emplois depuis le début de la crise. Ce sont aussi ceux qui ont le plus bénéficié des aides publiques non seulement au maintien de l'emploi mais aussi à la reconversion dans des opérations tri-partites au cours desquelles les syndicats parvenaient à arracher des plans de reconversion et de formation des personnels, élaborés et financés par l'État et les collectivités : plan de réduction des effectifs dans les charbonnages, la sidérurgie, les chantiers navals ; réduction d'effectifs dans l'automobile, la mécanique : Talbot, Citroën, Creusot Loire... Dans tous les cas, ces plans sont arrivés tard. Ils se sont adressés à des populations mal préparées à recevoir des formations, montés dans des conditions laissant peu de place au formateur, pour des cibles de reconversion pratiquement inconnues. La signification de la formation relevait donc le plus souvent du « traitement social du chômage » que d'une réalité formative ; les formateurs affrontant une situation masquée : méconnaissance forte des populations à former, méconnaissance des cibles professionnelles susceptibles d'être atteintes avec un minimum de précision. Comme précédemment dans le dispositif pour les jeunes, il s'agit, quelles que soient les bonnes volontés affichées, d'expédients onéreux, d'une efficacité limitée, accompagnés de conflits sociaux importants qui nuisent aux entreprises d'un point de vue interne et externe (10). Les coûts tant directs qu'indirects des licenciements conduisent donc

les grands groupes à rechercher de nouvelles formes de réduction d'effectifs sur leurs sites de base qui, sans oublier les incitations financières sous forme de primes diverses, accordent une place accrue à la formation (11).

— La forme la plus simple consiste à former le personnel selon la perspective précédemment évoquée, indépendamment du fait qu'il reste ou non dans l'entreprise ; le former, lui donner la possibilité d'acquérir un diplôme négociable sur le marché du travail pour contrebalancer les tendances à la réduction de mobilité qui se sont développées avec la crise.

— Une deuxième forme plus élaborée consiste à monter une sorte d'agence pour l'emploi interne au groupe de façon à faciliter les mobilités entre sites. Dans une telle perspective, c'est l'établissement cherchant à se libérer de son personnel qui assurera les dépenses de formation au profit de l'établissement qui accueillera l'intéressé. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, et contrairement à ce qui se passe au Japon par exemple, de telles pratiques paraissent difficiles à développer, les établissements et les entreprises restant très jaloux de leur indépendance et ayant, semble-t-il, une faible perception de la notion d'appartenance à un groupe, à un tissu industriel.

— Une troisième forme, qui constitue un élargissement supplémentaire, consiste à procéder de la même façon à l'intérieur du groupe mais avec d'autres entreprises situées ou non sur le même site. Dans cette perspective, les groupes sont amenés à créer une cellule, voire une filiale spécialisée dans ce domaine, dont le rôle est de chercher des emplois de reclassement (12).

Les filiales spécialisées peuvent non seulement faciliter l'accès à des emplois existant dans des entreprises, mais aussi faciliter l'accès à l'emploi par création de nouvelles entreprises. Elles entrent peu à peu dans le jeu d'une perspective plus large de gestion des entreprises qui, par ce biais, non seulement résolvent des problèmes sociaux mais contribuent à accroître leur éventuelle expansion à venir ; les entreprises ainsi créées pouvant rester dans la mouvance du groupe et servir de poisson-pilote pour la révélation de nouveaux marchés non encore ouverts mais susceptibles d'être stratégiques dans l'avenir (13) [22] [23] [24].

Les grands groupes français amorcent donc des politiques de gestion de leurs effectifs qui sont en train de for-

(10) On sait maintenant combien les conflits sociaux portent par exemple préjudice aux constructeurs automobiles, prenant la forme de pertes de parts du marché par déplacements de clientèle.

(11) On sait que les primes destinées à faciliter les départs ont conduit certaines entreprises à des déboires importants, les partants étant parfois les plus compétents qui trouvaient facilement du travail et constituaient une perte pour l'entreprise.

(12) On connaît l'existence de telles filiales : aux Charbonnages de France, chez Rhône-Poulenc, Thomson, ACF, Saint Gobain, et tout récemment Heineken France.

(13) De ce point de vue, le changement d'intitulé de la filiale de Saint Gobain devenue « Saint Gobain Développement » est significatif.

tement évoluer par rapport à leurs pratiques antérieures. Ces politiques modifient leurs gestions internes et commencent à intervenir sur leurs marchés externes selon une logique de régulation décentralisée appuyée sur des réseaux qui s'insèrent dans un dépassement d'une stricte gestion du social. Ainsi cette régulation décentralisée prend une signification économique nouvelle dont on sent les développements par ailleurs avec les phénomènes de sous-traitance, filiation, prise de participation financière dans des PME spécialisées sur des créneaux de technologies avancées.

Une situation difficile du côté des PME qui risque de se traduire par une segmentation nouvelle

Les évolutions des petites et moyennes entreprises sont loin de prendre un chemin équivalent. Traditionnellement, les actions de formation à leur initiative restent limitées, nombre d'entre elles n'ayant même pas recours aux possibilités que leur laisserait la loi : les moyens de formation partent au Trésor ou sont peu utilisés [25] [26] [13]. Les actions de formation qui accompagnent leurs équipements informatisés restent limitées dans leurs contenus même si elles sont en principe toujours présentes. En effet, nombre d'entre elles sont de simples actions d'adaptation visant à former les opérateurs ou leur encadrement à l'usage de nouvelles machines. Les actions de formation technique plus approfondie existent également mais il s'agit là aussi d'actions menées à titre principal par les constructeurs. D'une façon générale, les organismes publics de formation sont absents, que ce soit l'Éducation nationale ou l'AFPA. Un élément préoccupant peut être constitué par la place tenue par l'encadrement en tant que formateur. Si, comme on l'a vu précédemment, une telle situation peut être considérée comme bénéfique dans son principe, cela suppose que dans la réalité l'encadrement ait reçu une formation non seulement technique mais aussi pédagogique adaptée à son rôle, ce qui paraît être peu le cas. Par ailleurs, les entreprises qui ont fait un premier effort de formation technique ne paraissent pas toujours envisager de poursuivre leurs efforts. Elles considèrent que de simples formations d'adaptation suffisent par la suite. Or on sait que le développement de la productique qui commence à toucher toutes les entreprises, même les plus petites, demande, dans la pratique, des ajustements en profondeur des organisations et des façons de produire traditionnelles : normalisation des gammes, simplification des circuits de gestion..., ce qui va bien au-delà du simple maniement des machines.

Dans une telle perspective l'accès des PME à des moyens de formation compétents et disponibles devient un véritable enjeu national et macro-économique, même s'il doit être traité de façon régionale, voire locale, car plus proche du tissu industriel [27].

Cette nécessité découle des caractéristiques mêmes des PME dont les effectifs sont souvent limités et dont le

fonctionnement est souvent soumis à la confiance qui peut être acquise auprès du chef d'entreprise. C'est donc de la capacité à offrir à ce dernier, très proche de ses ateliers, des prestations de services de qualité, que dépend en grande partie la solution des problèmes. Cela suppose en particulier l'existence de lieux facilement accessibles aux PME dans lesquels les équipements puissent être visualisés, manipulés, mis en perspective industrielle. Cela suppose qu'il existe donc dans ces lieux des compétences mobilisables à la fois dans les domaines techniques, économiques et organisationnels. De tels lieux commencent à exister mais ils restent encore très limités (14).

Faiblement dotées en moyens propres, ayant peu recours à la formation continue sous leur propre initiative, on a vu cependant que les PME étaient largement ouvertes sur le marché du travail, en particulier en raison de l'important taux de *turn over* qui les caractérise. Elles sont donc plus que les autres dépendantes des compétences disponibles sur le marché du travail, qu'elles proviennent de l'appareil éducatif ou d'autres entreprises, alors que souvent leurs besoins en personnel apparaissent très « pointus », c'est-à-dire très spécifiques à leur propre activité ou à leur propre organisation. On comprend dès lors qu'elles se plaignent de l'existence de pénuries, car les « profils rares » qui leur font défaut sont généralement peu faciles à trouver sur le marché du travail. Ce sont des profils dont la production dépasse le cadre de chaque entreprise mais qui doivent être construits sur mesure, appelant ainsi l'invention de procédures ou de structures nouvelles.

A l'inverse, l'absence de politique de formation interne suffisamment soutenue ne peut que poser à terme des problèmes plus généraux de fonctionnement du marché du travail, toujours en raison de l'importance de leur ouverture vis-à-vis de ce dernier. Leurs anciens salariés sont en effet peu formés, d'un faible niveau de qualification et seront mal adaptés pour trouver des emplois dans les secteurs rénovés de la production. Ils seront de fait entraînés vers des spirales de marginalisation se trouvant dans des emplois de moins en moins qualifiés et de plus en plus instables pour risquer un jour de se trouver sans emploi du tout.

Les situations actuelles, qui découlent des politiques suivies de fait par les PME, comportent donc à terme des risques importants de dégradation cumulative du marché du travail. Elles impliquent de la part des pouvoirs publics une vigilance particulière et la mise en place de politiques et de structures adaptées. Un élément important de cette politique pourrait être constitué en France

(14) Deux lieux ayant ces finalités viennent d'être créés en région lyonnaise, l'un est la « Maison de la productique » à Saint-Etienne à l'initiative du CETIM, de l'ADEPA et de l'École d'ingénieurs de Saint-Etienne ; l'autre est le Centre de Promotion des Technologies Modernes (CPTM), créé à Villeurbanne à l'initiative d'une PME lyonnaise, CN industrie, spécialisée dans la conception de systèmes automatisés avancés.

par les personnels de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) qui sont amenés à visiter les entreprises et qui, par ailleurs, sont normalement en contact étroit avec les services de l'AFPA. L'évolution du chômage a conduit dans certaines régions à mettre sur le marché du travail des éléments de l'ancien « noyau dur » des ouvriers, c'est-à-dire des ouvriers qualifiés ayant eu des emplois stables. Ces ouvriers expérimentés pourraient constituer, moyennant des actions de formation voulues tournées vers les technologies modernes, les bases de compétences dont les PME, en tant que collectivité, auraient besoin. Dans une telle perspective, la sélection devrait pouvoir être faite à l'avance conjointement avec le futur employeur qui prendrait un engagement minimum d'embauche à la sortie du stage.



Des déplacements importants sont donc en train de s'opérer dans les pratiques d'un certain nombre d'acteurs intervenant sur le marché du travail. Ces déplacements qui ont commencé à apparaître de façon notable en 1980/1981, dans les entreprises avec le deuxième choc pétrolier, et du côté des formateurs avec les changements de majorité politique, paraissent encore insuffisants tant dans leur amplitude que dans leur généralité pour permettre à la France de faire face aux nouvelles conditions de compétitions internationales auxquelles elle se trouve confrontée. Il s'agit, en effet, pour elle de disposer d'une main-d'œuvre ayant de nouvelles compétences en quantité voulue, mais il s'agit tout autant d'éviter qu'une partie de sa population se trouve de fait exclue du marché du travail faute de disposer de ces compétences. Leur possession devient donc un enjeu pour tous, qu'il soit individuel ou collectif : individuel, il s'inscrit dans des formes de concurrence, être dans la bonne structure, celle qui forme tant en théorie qu'en pratique ; collectif, il s'agit de la capacité à mettre en place les moyens correspondants. On constate que pour une grande part les équilibres à terme dépendent des politiques suivies par les entreprises qui, de ce fait, jouent actuellement un rôle central dans les transformations en cours [28]. Elles dépendent aussi des capacités non pas de réponse mais d'interactions qu'auront les politiques publiques au regard de ces dernières. Il s'agira pour elles, en accompagnement des politiques d'entreprise, d'accroître leurs capacités d'anticipation sur les événements, de mise en place rapide d'actions concrètes, donc d'accroître leurs capacités de maîtrise des procédures, de contrôler des formes d'actions décentralisées s'inscrivant dans des cohérences globales suffisamment construites.

Dans une telle perspective les PME, encore plus que les grandes entreprises, doivent être un élément important de leur action, ce qui ne dispense pas cependant d'une nécessité de voir apparaître dans le secteur marchand de la formation des compétences multiformes et décentralisées, proches des entreprises, en ingénierie de la forma-

tion, facilement mobilisables et qui accompagneraient la modernisation des équipements.

Dans le cas d'un pays comme la France sur lequel nous avons construit l'essentiel de notre analyse, deux scénarios opposés sont alors envisageables. Ces scénarios sont toutefois en question au-delà des limites de la société française et concernent au moins l'ensemble des pays européens que nous connaissons.

Un scénario que l'on pourrait associer à un libéralisme techniciste où dominant les approches exclusivement technologiques de la compétitivité et les préoccupations de court terme. Dans une telle perspective, les grandes entreprises s'engageraient avec l'appui des centres de décision politiques vers une rationalisation privilégiant les réductions d'effectifs brutales notamment au niveau de la main-d'œuvre d'exécution et les investissements capables d'économiser de la main-d'œuvre sans qu'aucune transformation organisationnelle profonde ne leur soit associée : mise en place d'équipements en nouvelles technologies à partir de la mobilisation étroite d'un noyau d'ingénieurs et de techniciens. La mobilité à partir de telles politiques des grands groupes serait exclusivement contrainte et la formation orientée – à l'exclusion d'une petite élite – vers une adaptation de la main-d'œuvre en place, progressivement renouvelée à partir du *turn over* naturel et des départs à la retraite (15). Dans une telle perspective, le développement de l'emploi serait confié à la croissance et au dynamisme « naturel » d'un tissu de petites et moyennes entreprises essentiellement catalysées par le desserrement de contraintes de toutes sortes qui ont relevé jusqu'ici d'un minimum d'obligation de former, de gérer, de prévoir, de négocier. Les pouvoirs publics auraient ici pour rôle essentiel la prise en charge des coûts économiques des investissements immatériels tout de même nécessaires à la compétitivité de tels ensembles même s'ils ne sont conçus que comme preneurs d'ordres des grandes entreprises : investissements en formation et, éventuellement, en recherche-développement ; prise en charge des coûts sociaux et économiques des mouvements de la main-d'œuvre sur un marché du travail « anarchique » dominé dans le meilleur des cas par un chômage de mobilité et au pire par un chômage d'exclusion.

Un tel scénario est évidemment très improbable dans sa forme extrême mais les schémas auxquels il correspond sont à l'œuvre en France, bien qu'à des degrés divers selon les secteurs et les régions, et en Europe de façon inégale selon les pays. Son irréalisme et son inefficacité à terme doivent être soulignés avec force mais ne peuvent être efficacement combattus qu'à travers la construction progressive – expérimentale et intellectuelle – d'un autre schéma de compétitivité.

(15) Une telle perspective pour la gestion des grands groupes n'a aucun lien évident avec le fait qu'ils soient nationalisés ou non. Les enjeux sont – pour nous – d'une autre nature.

Nous devons alors esquisser les lignes de force d'un autre scénario fondé du point de vue des responsables de tous les niveaux, et notamment la puissance publique, sur la recherche de régulations sociales (ou institutionnelles) capables de développer leurs effets au cœur même des régulations micro et macro économiques. Ce second scénario mettrait en œuvre les arrangements suivants :

Dans les grandes entreprises la formation occupe nécessairement – comme nous l'avons plusieurs fois souligné – une place essentielle dans le développement des régulations industrielles efficaces. Ces actions interviennent alors en évitant deux écueils : la reproduction à l'identique de la classique formation sur le tas (16) qui n'est plus capable de relever à partir de ses formes anciennes trop « passives » les défis des technologies et des formes d'organisation du travail de demain ; le deuxième écueil serait celui de formations sophistiquées mais qui restent extérieures aux entreprises qui en bénéficient.

La formation, particulièrement dans les grandes entreprises, doit alors être simultanément spécifique et générale et pour cela impliquer toute l'entreprise comme acteur social et industriel, individuel et collectif. Dans une telle perspective, et seulement si cette exigence est relevée, la mobilité interne et la mobilité externe apparaîtront comme des réponses construites et concomitantes à un effort de formation déstandardisée parce que pensé et mis en œuvre à partir des cibles sociales et industrielles qui correspondent simultanément aux défis du moment et aux perspectives de longue période. Bien sûr, les défis technologiques restent centraux mais ils ne sont plus relevés par une réponse dépendant de la « compétence » de quelques-uns mais par les formes sociales et industrielles de coopération et de compétition qui mettent en mouvement l'ensemble – ou tout au moins des parties aussi larges que possible – des collectifs de travail concernés. L'action de la puissance publique doit alors être à la hauteur des nouveaux mécanismes qui entrent en scène. Elle doit être en premier lieu, et de façon décisive, capable de penser – avec les entreprises – à long terme et de façon structurelle. Pour cela les agents qui la représentent doivent être avant tout informés de ce qui est en jeu et de ce qui est à l'œuvre. Là aussi, le temps joue un rôle essentiel car une telle connaissance réciproque doit être construite avant de déboucher sur des choix, des politiques dont l'efficacité émergera de la densité de la communication qui aura pu être créée. L'accent mis sur le long terme, le rôle joué par la formation dans l'articulation des politiques industrielles et sociales peuvent seuls atteindre les objectifs généralement visés par les orientations économiques, libérales ou planificatrices : réduire, pour les entreprises, les coûts de la stabilité de la main-d'œuvre ; réduire pour l'État les coûts de la mobilité externe et des reconversions inévitables.

(16) Ce qui, du point de vue théorique, remet en question le pouvoir heuristique des approches classiques en termes de marché interne construites à partir de trajectoires classiques de la production de masse.

Une telle exigence de réduction des coûts dans la recherche de la compétitivité est sans doute encore plus complexe à mettre en œuvre si on considère l'ensemble du tissu industriel et notamment les petites et moyennes entreprises. Certes, lorsque l'on évoque ces zones de l'appareil de production c'est à la compétition que ces entreprises se livrent que l'on pense en premier lieu. C'est pourtant au cœur des processus de coopération que se situent les sources les plus durables de compétitivité et la formation peut jouer à ce niveau un rôle essentiel. Encore plus que face aux grandes entreprises l'État ne peut tout faire. C'est bien d'ailleurs l'extériorité de son action formatrice qui constituerait l'un des biais les plus dangereux de son intervention. Ici comme ailleurs il faut être capable de penser la formation comme activée par le tissu industriel et catalyseur de son dynamisme. C'est alors au cœur de ces mécanismes de création permanente que la puissance publique doit se mettre en position d'intervenir par la connaissance qu'elle a de ce qui se passe et la capacité qu'elle a d'anticiper ce qui va se passer. Certes des contraintes doivent être desserrées mais avant tout pour organiser autre chose où l'information et la règle remplacent progressivement, lorsque cela est possible, le règlement et même la loi. L'État, comme les entreprises, comme les syndicats, se trouvent dans de tels tissus industriels, en face de salariés d'un type nouveau (notamment dans leurs relations à la vie de travail et à la vie hors travail). Les salariés auront aussi d'autres rapports au temps, au futur et à l'incertitude. De tels rapports ne peuvent pas se construire durablement dans un vide social et organisationnel. Ils doivent être pensés et rythmés à partir de formes d'existence individuelles et collectives des actifs dont la formation est une infrastructure essentielle. C'est au sein de telles structures caractéristiques d'une société industrielle en mutation que les actions de formation et les institutions qui les matérialisent doivent trouver leur place, certes pour répondre aux défis du moment, mais aussi pour progresser vers l'un des impératifs d'une compétitivité durable : le développement d'un marché du travail organisé.

Les deux scénarios dont nous avons donné les lignes de force ont – même s'ils décrivent des situations typiques – chacun leurs relations étroites avec des réalités des sociétés industrielles que nous connaissons en ce milieu des années quatre-vingts. Cela signifie que les issues sont encore incertaines et que les trajectoires ne se sont pas encore déployées. Chaque société contribue à construire une forme originale d'espace industriel dans laquelle se cherche une nouvelle figure de l'entreprise. Ces tâtonnements sont marqués par les trajectoires sociétales sur lesquelles se trouvaient les sociétés européennes ou non européennes au milieu des années 70. Il est donc de la plus grande importance de continuer à développer l'analyse comparative entre pays mais aussi régions et sites industriels. Nous savons aussi que les nouveaux espaces industriels qui se cherchent seront marqués, dans l'hypothèse la plus favorable, par l'intensité des régulations sociales qui se formeront au cœur des processus indus-

triels dont l'analyse sociétale évoquée au début de ce texte est une méthode d'approche qui a déjà prouvé son efficacité et son pouvoir heuristique. C'est dans le développement de ces régulations que la formation des actifs, ses structures, ses institutions et ses contenus occuperont une place dont la centralité active sera de plus en plus évidente.

Alain d'IRIBARNE et Jean-Jacques SILVESTRE,
Laboratoire d'économie et de sociologie du travail,
Aix-en-Provence.

Bibliographie

- [1] d'Iribarne A., « Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique », *Économie et Humanisme* n° 294, mars-avril 1987.
- [2] Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Presses Universitaires de France, 1982, MIT Press, 1986. Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., *The search for a societal effect in the production of company hierarchy : a comparison of France and Germany in Internal Labor Markets*, Paul Osterman, Ed. MIT Press, 1984.
- [3] d'Iribarne A., *Politique d'éducation et organisation industrielle en Italie. Essai de transposition de l'analyse sociétale*, 82005, LEST-CNRS, 1982.
- [4] Nohara H., « Dualité et unité du marché du travail industriel. Le cas du Japon », *Revue économique*, vol. 34, n° 6, 1983.
- [5] Eyraud F., « The principles of union action in the engineering industries in Great Britain and France. Toward a neo institutionalist analysis of industrial relations ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 21, n° 3, 1983.
- [6] d'Iribarne A., *Les formations et la maîtrise des technologies informatisées de production dans les industries manufacturières*, document LEST 85-6.
- [7] Silvestre J.J., « Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité », *Formation Emploi* n° 14, avril-juin 1986.
- [8] Béret P., « L'évolution du système de mobilité français dans la crise : le rôle de la stratégie des offreurs de travail », *Travail et Emploi*, n° 28, juin 1986.
- [9] d'Iribarne A., « Developments in vocational training in France in the past twenty years », in *Education and Economic Performances*, edited by G.O.N. Worswick, Gower publishing Company, 1985, pp. 52 à 67.
- [10] Benoit-Guilbot O., « Acteurs sociaux, politiques de l'emploi et structures du chômage », *Futuribles*, janvier-février 1985.
- [11] Fossati H., Said G., *Évolution technologique et restructuration industrielle, l'enjeu d'une formation : les détenteurs de BTS-DUT à Solmer, Fos-sur-Mer*, LEST/CNRS, Aix-en-Provence, 1983, document multigraphié, 43 pages, document LEST n° 83/14.
- [12] Silvestre J.J., *Les mouvements de main-d'œuvre dans 332 entreprises de plus de 50 salariés dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur en 1984*, LEST-CNRS, note interne multigraphiée, Aix-en-Provence, février 1986, 11 pages.
- [13] d'Iribarne A., Fossati H., *Diffusion des technologies informatisées de production, emploi et formation, dans les PME de la région PACA*, LEST/CNRS, Aix-en-Provence, multigraphié, 67 pages, mars 1986.
- [14] d'Iribarne A., « La nécessité d'une éducation professionnelle » in « Les nouvelles technologies » revue *Formation Professionnelle*, n° 11, janvier 1983, CEDE-FOP Éditeur, pp. 15 à 19.
- [15] Ministère du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, *Les entreprises et les jeunes. Trois mesures nouvelles d'insertion professionnelle*, 1984.
- [16] Morville P., « L'arsenal des mesures en faveur des jeunes », *Usine Nouvelle-Hebdo*, 20 décembre 1984.
- [17] Conseil Économique et Social, « L'analyse et les perspectives de la formation des adultes », *Journal Officiel*, avis et rapports du Conseil Économique et Social, n° 24, vendredi 31 décembre 1982, 75 pages.
- [18] d'Iribarne A., *Note sur les politiques de formation continue dans les entreprises – Éléments pour une analyse comparative internationale*, LEST/CNRS, Aix-en-Provence, multigraphié, juin 1983, 30 pages.
- [19] CEREQ, *La formation professionnelle continue financée par les entreprises en 1984*, collection CEREQ, La Documentation Française.
- [20] Eliakim Ph. et Defaux M., « Désolé Mister Taylor, on peut faire mieux », *Usine Nouvelle*, janvier 1985, pp. 25 à 33.
- [21] Borcier M., « Formation libre service chez Péchiney », *Usine Nouvelle* n° 6, janvier 1986, pp. 81 à 83.
- [22] Dronin D., « Grandes entreprises et créations d'emplois. La courte échelle », *Le Monde*, 22 novembre 1985.
- [23] Mentior J.L., « L'entrepreneur, une nouvelle race de cadre » ; Montelh B. et Sigaud D. « Essaimage » in « Entreprises : quand les grandes font les petits », *Science et Vie Économique*, n° 5, avril 1985.
- [24] Grange N., « L'essaimage : hier forcé, aujourd'hui voulu », *Industrie et Technique*, n° 1, juin 1985.

[25] Dadoy M., *Les entreprises et la formation professionnelle continue, réflexion sur un bilan*, Groupe de Sociologie du Travail, CNRS, Université de Paris VII, janvier 1982, multigraphié, 22 pages.

[26] Méhaut Ph., « Éléments pour une typologie des politiques de formation dans l'entreprise », in *Actualité de la formation permanente* », n° 30, septembre-octobre 1978, pp. 84 à 90.

[27] Caillaud A., Stoeckel F., Rapport du groupe de travail sur « *La formation professionnelle face au développement de la productique* », Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Délégation à la Formation Professionnelle, document multigraphié, juin 1985, 25 pages.

[28] d'Iribarne A., « *Formation professionnelle et nouvelles technologies, le rôle central des politiques d'entreprise* », LEST/CNRS, Aix-en-Provence, document multigraphié, septembre 1982, 23 pages.
