

---

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

---

Prévoir et former

Suivi de l'expérimentation  
d'une aide à la formation gérée par le FNE  
dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi

Edith KIRSCH

# Prévoir et former

Suivi de l'expérimentation  
d'une aide à la formation gérée par le FNE  
dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi

Edith KIRSCH

Prix : 60 F.

Juin 1989

# Sommaire

<b>RÉSUMÉ</b>	5
<b>I. OBJECTIFS ET CONTEXTE DE L'ETUDE</b>	7
<b>II. METHODES ET ETAPES DU TRAVAIL</b>	9
1. La commande	9
2. Les enquêtes	9
3. Le groupe de travail	10
4. L'analyse	10
<b>III. DU PROJET A SA MISE EN OEUVRE</b>	11
1. Les conditions d'accès au FNE-Prévention	11
2. La mise en oeuvre du projet	13
<b>IV. UNE AIDE SOUPLE POUR DES SITUATIONS VARIEES</b>	17
<i>A. LE CONTEXTE D'INTERVENTION</i>	
1. Accélération des évolutions mais peu d'urgence	17
2. Menace sur l'emploi : du licenciement prononcé à la fragilité possible	19
3. Les PME et les autres	22
4. Concertation sociale : des dialogues restent à installer	23
<i>B. LA DEMARCHE PREVISIONNELLE</i>	
5. Analyser ses forces et ses faiblesses par et pour son marché	27
6. Du plan à sa mise en oeuvre	27
7. Intégrer l'économique et le social n'est pas spontané	30
8. Main-d'oeuvre : de l'actuel au souhaité	34
<i>C. LA FORMATION ET LES STAGIAIRES</i>	
9. Aide à la formation, partenariat pour l'emploi	38
10. Reconversion ou adaptation ?	40
11. Les stagiaires	42
12. Bilans	42
13. Projets professionnels	44
14. Du savoir-faire au savoir	44
15. Acquis généraux, acquis transférables ?	45
16. Remise à niveau : faire accepter la formation	46

<b>V. DU TEMPS ET DES METHODES</b>	49
1. Ceux qui anticipent	49
2. La prévention, juste à temps	53
3. Echech de la prévision ?	54
<b>VI. LES DDTE ET LE FNE-PREVENTION</b>	57
1. Un dispositif bienvenu	57
2. Qui aider ?	57
3. Comment aider ?	58
<b>CONCLUSION</b>	61
<b>ANNEXE</b>	63

### Liste des encadrés

Les risques d'une mutation industrielle	20
Un concordat social pour le redressement économique	25
Une combinatoire d'aides pour le redressement et la maîtrise de l'avenir	28
Du financier à l'organisation de la production	29
Quelles usines pour quels hommes ?	31
Former pour se développer	32
Une PME s'appuie sur l'extérieur	37
De la louche au calculateur	39
De la louche au calculateur (suite)	43
Une PME du textile brise ses chaînes	52

## Résumé

D'avril 1988 à mars 1989, la Délégation à l'Emploi a expérimenté une aide à la formation destinée à encourager des pratiques de gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications : les conventions de Formation Prévention. Les conditions d'éligibilité à ce financement public figuraient dans un cahier des charges sur la base duquel six Directeurs départementaux du Travail et de l'Emploi ont choisi 19 entreprises.

Les principales conditions d'accès à la nouvelle aide sont satisfaites par la moitié, au moins, des sociétés. **Les critères les plus fréquemment remplis sont ceux qui caractérisent à la fois la situation de l'entreprise et l'intervention du FNE.** Ils résument l'essentiel des problèmes posés par les mutations économiques : menace sur l'emploi imposant aux salariés d'acquérir de nouveaux savoir-faire professionnels en vue d'une reconversion interne ou externe. Comme souhaité, la majorité des entreprises ne sont pas en crise. Elles se donnent entre un et six ans pour atteindre les objectifs de leur plan de développement.

Les conditions relatives aux nouvelles pratiques que veulent impulser les conventions de Formation Prévention semblent les plus difficiles à remplir. De plus, certains points supposent de mettre en oeuvre des méthodes avec lesquelles les entreprises, surtout les petites, ne sont pas familiarisées : analyse des emplois dans la perspective de leur évolution, par exemple. Trois catégories d'entreprises peuvent être distinguées selon qu'elles se rapprochent plus ou moins des objectifs du FNE-Prévention :

- celles qui anticipent en intégrant les préoccupations sociales dans l'élaboration de leur plan de développement ;
- celles où ces préoccupations ont été prise en compte tardivement et où une pédagogie de la gestion prévisionnelle est à développer ;
- celles où la prévision semble en échec.

Face à cette diversité de situations, les Services Extérieurs du Travail et de l'Emploi semblent avoir évalué les demandes des entreprises en termes de potentialités plutôt qu'en se référant de façon stricte aux critères d'éligibilité à la nouvelle aide. Ils ont apprécié la souplesse du dispositif, l'utilisant pour renforcer leur insertion dans leur milieu économique et encourager les projets évitant l'exclusion des salariés les plus vulnérables.

La démarche impulsée par la Délégation à l'Emploi a été généralisée en Mars 1989 en tenant compte des constats réalisés durant l'année d'expérimentation.

## I. Objectifs et contexte de l'étude

Le travail demandé au CEREQ consistait à suivre la mise en place d'une nouvelle aide gérée par le Fonds National de l'Emploi : les conventions de Formation-Prévention, destinées à favoriser les démarches de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre.

La création de ce nouveau dispositif part du constat que les salariés les plus vulnérables sont ceux dont on dit qu'ils ne possèdent pas une qualification suffisante pour évoluer avec l'entreprise. Il faut donc transformer cette qualification et le faire assez tôt pour donner aux plus démunis une chance de s'adapter. Facteur déterminant de l'évolution, la formation doit être pensée comme un élément de la gestion des ressources humaines, gestion elle-même intégrée à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Cette cohérence globale aura une implication concrète : **les besoins en hommes seront définis en même temps que les nouvelles orientations industrielles et commerciales et non a posteriori ou au coup par coup**. Il s'agit, en se donnant le temps de la réflexion, d'éviter les ajustements de court terme en matière d'emploi, coûteux pour la collectivité et l'entreprise (1). Les rapports de Messieurs Riboud(2) et Sainsaulieu(3), destinés respectivement au Premier Ministre et à la Délégation à l'Emploi, témoignent qu'un mouvement se dessine en faveur de politiques de gestion de main-d'oeuvre anticipatrices et intégrées aux stratégies économiques.

Le Fonds National de l'Emploi (FNE) souhaite encourager de telles démarches. Or son instrument le plus souple, les conventions de formation et d'adaptation professionnelle (4), sont habituellement signées dans le cadre de plans sociaux afin de limiter les licenciements économiques ou leurs conséquences. Le FNE a donc besoin d'un outil lui permettant d'intervenir hors de toute situation de crise. D'où la création des conventions de Formation-Prévention (FNE-Prévention dans la suite du texte).

Création prudente, expérimentale : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications n'est ni très courante, ni très normalisée. Un des objectifs de l'expérience était de contribuer à la définir de manière

- 
- (1) Dominique BALMARY, Le traitement des restructurations par l'administration de l'Emploi in Droit social n°1, janvier 1989.
  - (2) Antoine RIBOUD, Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier Ministre, Union générale d'éditions, Collection 10/18, Paris, 1987.
  - (3) Renaud SAINSAULIEU avec la collaboration de Nicole MONOD et Dominique THIERRY, Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise. La Documentation Française, Paris, 1987.
  - (4) Dont les règles d'intervention sont définies par la circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986.

"suffisamment opérationnelle"(5) pour aboutir à une circulaire spécifiant les règles d'intervention du FNE-Prévention.

Le CEREQ s'est associé aux étapes de la mise au point de ce texte, ce qui constitue à la fois l'originalité et la limite du travail présenté ici. Originalité : des dispositions réglementaires ont été prises sur la base d'échanges réguliers entre l'administration et un organisme d'études et de recherche. Limites : ce rapport est centré sur une demande particulière. Il est une tentative de mise en ordre des constats effectués et des questions évoquées en commun. Le suivi des entreprises aidées après l'année d'expérimentation devrait permettre d'approfondir la réflexion au-delà de ce propos d'étape.

---

(5) Cahier des charges précisant les objectifs de l'expérimentation.

## II. Méthodes et étapes du travail

### 1. LA COMMANDE

La Délégation à l'Emploi posait deux questions dans la convention signée avec le CEREQ :

- dans quel contexte et selon quelles modalités des entreprises expérimentant une gestion prévisionnelle du personnel valorisent-elles leurs ressources humaines ?
- comment la mise en oeuvre des dispositifs d'incitation à la formation gérés par le Fonds National de l'Emploi peut-elle favoriser de telles méthodes de gestion ?

La convention préconisait :

- des enquêtes en entreprises afin de déterminer la nature et l'ampleur de l'expérimentation en cours ;
- des entretiens avec les Services Extérieurs du Travail et de l'Emploi (SETE) afin d'apprécier les conditions d'intervention de l'administration.

Ainsi fut fait.

### 2. LES ENQUETES

Six Directions départementales du Travail et de l'Emploi (DDTE) étaient impliquées dans l'expérimentation : Aisne, Bouches du Rhône, Finistère, Gironde, Nord (Lille-Est), Saône et Loire. Les entretiens avec les Directeurs départementaux et leurs adjoints à l'emploi ou à la formation ont porté sur leur usage des aides à la formation, leur opinion et leur attente par rapport aux conventions de prévention, la manière dont ils en ont choisi les bénéficiaires, leurs relations avec les entreprises et les autres administrations, le marché du travail local.

Les six Directeurs du Travail ont négocié les conventions expérimentales sur la base d'un cahier des charges définissant les conditions d'accès au FNE-Prévention. L'ensemble des entreprises aidées ne pouvant faire l'objet d'une enquête, six d'entre elles ont été sélectionnées en accord avec les DDTE en fonction de l'intérêt du projet au regard des objectifs du nouveau dispositif. Toutes les sociétés n'en étaient pas au même stade, certaines ayant enclenché leur action depuis plusieurs mois, alors que d'autres étaient en train de définir leur démarche.

Les enquêtes ont donné lieu à des échanges avec les directions des unités aidées (entreprises ou établissements), les responsables des fonctions personnel et/ou formation, les responsables de production lorsque la formation était déjà engagée. Deux secrétaires de comités d'établissements ont été rencontrés. Par contre, il est exceptionnel que des entretiens avec des salariés aient pu être effectués : la réalisation des plans de formation était trop peu avancée. Cette raison a d'ailleurs conduit à différer la poursuite de certaines enquêtes.



Les entretiens avec les directions des entreprises ont pour l'essentiel porté sur les circonstances du recours à l'aide, la place et le rôle qu'elles accordaient à la formation, l'évolution des caractéristiques de la main-d'oeuvre et ses modalités, le contenu et les méthodes des stages aidés et les conditions de leur réalisation compte tenu des impératifs de la production.

### 3. LE GROUPE DE TRAVAIL

Un bilan périodique des projets à l'étude était prévu par le cahier des charges de l'expérimentation. Les DDTE étaient censés rédiger à cette fin des fiches décrivant la situation des entreprises et leurs plans d'adaptation et de formation. Un groupe de travail réunissant des représentants de la Délégation à l'Emploi, des directions départementales concernées, de l'AFPA et du CEREQ a examiné collectivement ces fiches, débattu des problèmes soulevés par les directives ou suggestions de l'administration centrale et par les choix des DDTE. En définitive, ce groupe a fonctionné comme un lieu d'échanges et d'harmonisation de points de vue : en janvier 1989 un consensus s'y est établi autour du projet de circulaire généralisant les conventions de Formation-Prévention, circulaire parue le 3 mars 1989. Une comparaison de la nouvelle aide et des conventions de formation et d'adaptation professionnelle figure en annexe.

### 4. L'ANALYSE

Ce rapport utilise :

- les informations recueillies à l'occasion des enquêtes dans les entreprises et les DDTE ;
- les fiches établies par les DDTE sur les entreprises bénéficiaires du FNE-Prévention, parfois complétées par les demandes de convention et l'enquête technique réalisée par l'AFPA. Ces documents concernent 19 sociétés et sont très hétérogènes.

Les principales conditions d'accès à l'aide figurant dans le cahier des charges élaboré par la Délégation à l'Emploi ont été utilisées comme canevas d'analyse. Ces règles d'attribution étant présentées, quatre points seront traités :

- dans quelles proportions les entreprises aidées remplissent-elles les conditions d'éligibilité au FNE-Prévention ?
- lorsqu'elles sont remplies, quelles réalités recouvrent ces conditions ?
- des profils d'entreprises se dessinent-ils en fonction du "taux de satisfaction" aux critères d'éligibilité au FNE-Prévention ?
- que dire de l'usage du nouveau dispositif par les DDTE, compte tenu des points qui précèdent ?

### III. Du projet à sa mise en oeuvre

Le cahier des charges précisant les objectifs de l'expérimentation était en quelque sorte une pré-circulaire spécifiant les conditions à remplir pour bénéficier de l'aide expérimentale. Ces préalables concernaient trois domaines : la démarche prévisionnelle, la formation et ses bénéficiaires et la concertation organisée dans l'entreprise autour du projet. Il était admis que tous les critères ne pouvaient être satisfaits par toutes les unités aidées. La première partie de ce chapitre décrit les principales conditions d'éligibilité au FNE-Prévention, la seconde les classe en fonction de leur taux de satisfaction par les entreprises.

#### 1. LES CONDITIONS D'ACCES AU FNE-PRÉVENTION

**\* Des entreprises saines mais qui doivent évoluer pour maintenir l'emploi**

On l'a dit : l'entreprise ne doit pas être en situation de crise économique, c'est ce qui distingue le FNE-Prévention des conventions de formation et d'adaptation professionnelle. Comme dans tous les cas d'intervention du FNE une réelle menace sur l'emploi doit exister. Ici, elle est différée : les postes peuvent être mis en cause dans un délai de 1 à 3 ans. Cette menace conduit à souhaiter que l'information des instances représentatives des salariés soit très complète, la concertation sur l'ensemble du projet pouvant donner lieu à un accord d'entreprise.

**\* Des projets précis, émanant plutôt de PME**

Le cahier des charges précise que *"cette expérimentation vise des projets suffisamment circonscrits pour être concrets, fouillés, proches du terrain et pouvant émaner de PME (qui sont prioritaires) ou d'établissements d'entreprises plus importantes"*. La Délégation à l'emploi veut éviter les affichages trop généraux (d'autres conditions y pourvoient) en privilégiant la négociation locale : établissements et surtout PME. L'attention accordée aux PME n'est pas nouvelle (6).

Mais il s'agit également d'inverser une tendance : les conventions de formation et d'adaptation professionnelle du FNE sont majoritairement utilisées par de grandes entreprises alors qu'elles peuvent constituer un levier efficace en faveur de la formation continue dans les PME (7).

---

(6) La circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986 sur les conventions de formation et d'adaptation professionnelle notait qu'une "attention particulière (devait) être portée au rôle des PME au regard de l'emploi".

(7) Anne SONNET, Diffusion et impact des conventions de formation et d'adaptation professionnelle du FNE dans l'industrie en 1985, Document de Travail, CEREQ, décembre 1987.

Moins bien informées de l'existence des aides publiques ou des réseaux permettant d'y accéder, les PME sont aussi moins bien armées que les grandes entreprises pour conduire des démarches de gestion prévisionnelles, voire de gestion tout court.

**\* Une démarche prévisionnelle intégrant l'économique et le social**

L'entreprise sait où elle va : elle a construit un plan de développement ou de modernisation fondé sur une analyse de l'ensemble de ses forces et faiblesses, compte tenu de son environnement commercial, industriel, social... Les choix étant arrêtés, les délais de réalisation du plan de même que les moyens mis à son service doivent être spécifiés. L'administration a toutefois conscience que toutes les entreprises ne seront pas en mesure d'élaborer des projets d'ensemble très structurés. Des démarches d'ambition plus limitée pourront être aidées.

**\* Plan de formation : de l'acquis au requis**

Partie intégrante du plan de développement dont il est un élément déterminant, le plan de formation a pour but de combler l'écart constaté entre les qualifications présentes dans l'entreprise et celles qui lui sont nécessaires pour mettre en oeuvre sa stratégie. Cela suppose que l'existant et le souhaité ait été analysés puis comparés, sur les plans quantitatif et qualitatif.

**\* Un besoin de formation inhabituel et temporaire**

L'aide du FNE ne se substitue pas à l'effort de formation auquel est astreinte l'entreprise. Elle intervient lorsque le coût direct et indirect des actions envisagées dépasse la capacité financière de la firme. Temporaire, elle aide à franchir un cap.

**\* La formation prépare une reconversion**

L'évolution prévue par l'entreprise va supprimer ou fortement transformer certains postes. Il faut préparer les salariés concernés à opérer une reconversion dans l'entreprise ou au dehors, en étant particulièrement attentif au devenir du personnel le moins qualifié : la barre supérieure est située au niveau IV. Parler de reconversion signifie que *"l'écart entre compétences actuelles et compétences nécessaires doit être suffisamment important (mutation substantielle du poste de travail ou changement de métier) pour justifier des mesures de formation exceptionnelles"*. En cas de reconversion externe, on aura situé préalablement les emplois ou famille d'emplois visés. Mais il ne sera pas toujours possible de déterminer à l'avance si le reclassement se fera dans l'entreprise ou au dehors.

Quoi qu'il en soit, l'entrée en formation devra être précédée d'un bilan individuel recensant les acquis liés à la formation initiale ou ultérieure, à l'expérience professionnelle ainsi que les aptitudes et aspirations du salarié. Ce bilan sera un des éléments permettant l'élaboration de projets professionnels : quel emploi occupera le salarié ? Dans quelle unité ? A quelles conditions ? Le projet est établi par l'entreprise, il a valeur d'engagement entre elle et le salarié.

## \* Nouveaux savoir-faire, savoirs transférables

Les formations doivent accroître l'adaptabilité des salariés. Il s'agira d'acquérir soit un nouveau savoir-faire professionnel, soit des *"connaissances et capacités de caractère général et transférable permettant, le moment venu l'apprentissage d'un nouveau métier"*. Plus grande sera l'incertitude sur les emplois occupés, plus générale devra être la formation. Chaque salarié pourra, si nécessaire, bénéficier d'une remise à niveau.

## 2. LA MISE EN OEUVRE DU PROJET

Les entreprises choisies par les DDTE remplissent dans des proportions variables les conditions énumérées ci-dessus. Le "taux de satisfaction" des critères d'éligibilité à l'aide figure au tableau 1, leur classification par fréquence d'apparition au tableau 2. **Quasiment toutes les conditions préalables au financement public apparaissent dans la moitié, au moins, des entreprises choisies. Mais une seule est présente partout.** Les critères d'accès au FNE-Prévention se répartissent plus ou moins régulièrement entre ces deux pôles.

**Les critères d'éligibilité les plus souvent satisfaits sont ceux qui caractérisent à la fois la situation des entreprises et l'intervention du FNE.** En mettant bout à bout les conditions les plus fréquemment remplies, on résumerait l'essentiel des problèmes posés par les mutations économiques : des PME (ou établissements d'entreprises plus importantes) accélèrent leur évolution, ce qui menace l'emploi de tout ou partie de leurs salariés. Pour opérer une reconversion, ceux-ci doivent acquérir de nouveaux savoir-faire professionnels. Les compétences qu'ils doivent acquérir ont été identifiées et motivent un besoin de formation inhabituel et temporaire, concernant une population au maximum de niveau IV. Comme le veut le FNE-Prévention, plus des trois-quarts des entreprises ne sont pas en crise.

Les choses sont moins claires lorsque l'on entre dans le détail des analyses étayant la demande et précisant les méthodes et moyens envisagés. Une entreprise sur quatre ne semble pas avoir procédé à une réelle étude de ses forces et faiblesses économiques et laisse dans le flou les délais et modalités de réalisation de ses projets. Plus des 2/3 des sociétés ont comparé leurs ressources et leurs besoins en hommes mais il leur est apparemment plus facile de dire que telle ou telle population ne possède pas la qualification nécessaire que de prévoir une ventilation des effectifs par ateliers ou classifications. Dans l'ensemble, la stratégie industrielle et commerciale est plus précise que la stratégie sociale. Ainsi, le bilan individuel et ses corollaires (projet professionnel, éventuelle remise à niveau), n'ont été pratiqués que par 11 entreprises sur 19. L'accroissement de la capacité d'adaptation par des formations à caractère général et transférable est nettement moins fréquent que l'acquisition de savoir-faire professionnels (condition qui obtient le "score" maximum). Enfin, une concertation sociale approfondie allant au-delà de l'information aux instances représentatives du personnel n'est mentionnée que dans une entreprise sur deux.

TABLEAU 1

Du projet à sa mise en oeuvre

Fréquence d'apparition des critères d'éligibilité au FNE-Prévention

Critères d'éligibilité	Nombre d'entreprises où le critère est		Information manquante
	Satisfait	Absent	
Absence de crise économique...	16	3	
... mais menace sur l'emploi	18		1
Projet présenté par une PME ou un établissement	18	1	
Concertation sociale approfondie sur les projets	9		10
<b>Démarche prévisionnelle</b>			
Analyse préalable des forces et faiblesses économiques	14		5
Définition des délais et modalités de réalisation du plan	14	2	3
Le plan de développement intègre ses conséquences sociales	14	4	1
Analyse quantitative des ressources et besoins en hommes	12		7
Analyse qualitative des ressources et besoins en hommes	14		5
Les compétences à acquérir sont identifiées	17	1	1
<b>Formation</b>			
Le besoin de formation est inhabituel, temporaire	18	1	
La formation prépare une reconversion...	18	1	
... pour des salariés de niveau IV au maximum	16	3	
Bilan individuel avant formation	11	2	6
Existence d'un projet professionnel pour les salariés	11	1	7
Acquisition de nouveaux savoir-faire professionnels	19		
Acquisitions transférables vers de nouveaux métiers	12	3	4
Remise à niveau générale ou technique	11	1	7

TABLEAU 2

Classement des principaux critères d'éligibilité au FNE-Prévention  
selon leur fréquence d'apparition

Critères d'éligibilité	Nombre d'entreprises où le critère est		Information manquante
	Satisfait	Absent	
Acquisition de nouveaux savoir-faire professionnels	19		
Présence d'une menace sur l'emploi	18		1
Projet présenté par une PME ou un établissement	18	1	
Le besoin de formation est inhabituel, temporaire	18	1	
La formation prépare une reconversion	18		1
Les compétences à acquérir sont identifiées	17	1	1
Les salariés sont de niveau IV au maximum	16	3	
Absence de crise économique	16	3	
Analyse préalable des forces et faiblesses économiques	14		5
Définition des délais et modalités de réalisation du plan	14	2	3
Le plan de développement intègre ses conséquences sociales	14	4	1
Analyse qualitative des ressources et besoins en hommes	14		5
Analyse quantitative des ressources et besoins en hommes	12		7
Acquisitions transférables vers de nouveaux métiers	12	3	4
Bilan individuel avant formation	11	2	6
Existence d'un projet professionnel pour les salariés	11	1	7
Remise à niveau générale ou technique	11	1	7
Concertation sociale approfondie sur les projets	9		10

Les conditions semblant les plus difficiles à remplir sont celles qui correspondent aux nouvelles pratiques que veut impulser le FNE-Prévention. Cela étant, le recours à l'incitation financière serait inutile si elles étaient courantes... Le cahier des charges de l'expérimentation décrit une situation idéale. Les DDTE chargés de négocier les conventions FNE disposent d'une marge d'évaluation suffisante pour pondérer les directives nationales en fonction des conditions locales. Cela donne à penser que les bénéficiaires du FNE-Prévention ont été choisis en fonction d'une estimation de leur potentiel à évoluer vers une meilleure gestion prévisionnelle de l'emploi, les DDTE fondant leur pronostic sur la qualité des pratiques actuelles des entreprises. L'autonomie des DDTE, jointe à la diversité de ces pratiques, aboutit à une palette assez large des cas d'intervention du FNE-Prévention comme va le montrer le chapitre suivant.

## IV. Une aide souple pour des situations variées

Dire qu'une entreprise répond à telle ou telle condition d'éligibilité au FNE-Prévention ne renseigne pas sur la manière dont elle y répond. L'examen des demandes d'aide conduit parfois à souhaiter que ces conditions soient plus précisément définies. Le développement qui suit rend compte de la diversité des situations recouvertes par les variables énumérées et listées au chapitre précédent. L'analyse portera successivement sur le contexte dans lequel le financement public a été attribué, les fondements de la démarche prévisionnelle et les formations aidées.

### A. LE CONTEXTE D'INTERVENTION

#### 1. ACCÉLÉRATION DES ÉVOLUTIONS MAIS PEU D'URGENCE

La possibilité d'intervenir "à froid" motivait en partie la création du FNE-Prévention : 16 entreprises remplissent cette condition. Elles se donnent entre 1 et 6 ans pour évoluer, les projets les plus construits demandent au moins 2 ans. L'étalement des investissements facilite l'adaptation de la main-d'oeuvre.

Quatre types d'événements déclenchent les changements programmés (voir tableau 3, page suivante) :

- **techniques** : 10 entreprises transforment leur appareil de production ou la nature des prestations qu'elles fournissent ;
- **commerciaux** : les caractéristiques du marché évoluent ou la concurrence s'accroît (6 cas) ;
- **financiers** : 4 entreprises voient leurs résultats diminuer sans pour autant devenir déficitaires ;
- **stratégiques** : 2 établissements subissent les conséquences d'une délocalisation ou d'une concentration industrielle décidée par le groupe ou l'entreprise. Deux des sociétés contraintes à fermer sont également dans ce cas.

Ces facteurs peuvent se cumuler ou être interdépendants : l'évolution du paysage commercial peut être à l'origine de reconversions industrielles, de baisse des résultats ou s'accompagner d'un constat d'insuffisance technique ou organisationnelle.



TABLEAU 3 - L'échantillon des entreprises de l'expérimentation

L'ENTREPRISE ET SON ACTIVITE	TAILLE	STATUT	ELEMENTS DECLENCHANT LE CHANGEMENT	HORIZON TEMPOREL
A1 - Industrie papetière	319	Filiale	Marché (s'armer face à la concurrence européenne) Automatisation	3/4 ans
A2 - Agro-alimentaire	750	Filiale	Le groupe délocalise en cascade	3/4 ans
B1 - Transport maritime	2 705	Filiale	Nouveau navire	2 ans
C1 - Fabrication papier et films plastiques	258	Filiale	Produit obsolète ==> reconversion industrielle	3/5 ans
C2 - Charcuterie industrielle	389	PME	Concentration industrielle	2 ans
C3 - Construction bâtiment	31	PME	Marché (la taille des chantiers décroît)	1 an
C4 - Industrie de l'aménagement	135	PME	Baisses CA et compétitivité, marché trop étroit	5 ans
C5 - Héroiterie menuiserie alu.	39	PME	Baisse CA, outils et méthodes dépassés	
C6 - Installations électriques et téléphoniques	18	PME	Les marchés fluctuent et régressent	3 ans
C7 - Conserverie	180	Etablissement	Productivité après investissement inférieure aux attentes	
D1 - Fabrication de lessives	73	Filiale	Le groupe décide de délocaliser et ferme l'établissement	
B2 - Confection, bonneterie	46	PME	Perte du principal donneur d'ordres	
B3 - Fabricat. matériel de pesage	43	Filiale (rachat récent)	Outils et produits obsolètes - PME reprise par un groupe	2/4 ans
B4 - Fonderie non ferreux	244	Filiale	Installation de matériel automatisé	1 an
B5 - Laboratoire pharmaceutique	160	Filiale (rachat récent)	PME rachetée par un groupe qui la ferme et délocalise la production	
E1 - Confiserie	192	Filiale	Automatisation et réorganisation progressive des ateliers	6 ans
E2 - Accessoires de jardinage	120	PME	Mutation technologique forte	6 ans
F1 - Confection vêtements enfants	397	Etablissement	Chute des résultats et de la productivité Nouveaux concurrents	3 ans
F2 - Fabrication de radiateurs	113	Etablissement	Nouvelles lignes de production automatisées	2 ans

## 2. MENACE SUR L'EMPLOI : DU LICENCIEMENT PRONONCÉ A LA FRAGILITÉ POSSIBLE

La menace sur l'emploi est un des éléments qui légitiment l'entrée du Service public de l'Emploi dans les entreprises. Elle motive aussi l'intervention du FNE. C'est un critère fort, qui devrait être clair. Est-ce parce que cette menace n'est pas immédiate ? Son contour est souvent flou dans les entreprises bénéficiant du FNE-Prévention. Dans 15 cas sur 19, l'échelle de gravité du risque comporte plusieurs degrés : pérennité de l'entreprise, maintien du salarié dans l'entreprise, maintien dans un emploi de statut semblable. Enfin, il arrive que l'hypothèse d'un risque sur l'emploi ne soit pas explicite.

### a) Les licenciements accomplis ou possibles

Une entreprise aidée est fermée, une autre est en voie de l'être : le stade de la menace est ici dépassé. L'emploi d'une partie des salariés paraît réellement problématique dans deux autres cas. Pour l'un, la direction déclare constater actuellement un sureffectif de 28 personnes, qu'elle envisage de traiter par le chômage partiel indemnisé. Mais elle projette une automatisisation qui supprimera des postes peu qualifiés sans préciser quel effectif est concerné. Ce personnel "pourrait être transféré sur des lignes fabriquant de nouveaux produits qui restent à promouvoir" (8), d'où la nécessité de développer ses capacités d'adaptation par la formation. Même incertitude dans une fonderie où la mise en service de deux installations automatisées fait passer l'effectif nécessaire de 12 personnes à 2 sans que l'on sache si ce sureffectif de 10 concerne une ou plusieurs équipes alternantes.

### b) L'ampleur de la menace

Le risque sur l'emploi peut concerner toute l'entreprise ou une partie des salariés. Certes, toutes les sociétés aidées accélèrent leur évolution pour continuer à vivre. Mais les enjeux des mutations sont plus gros pour les PME à surface financière limitée que pour les établissements qui ont l'appui d'une grande entreprise ou d'un groupe. Ainsi, deux des unités aidées, qui dépendent de groupes en très bonne santé, disposent d'un droit à l'erreur plus grand qu'une PME de 18 personnes au chiffre d'affaires de 5,3 millions de francs. C'est bien de droit à l'erreur qu'il s'agit : des choix mal adaptés ou mal maîtrisés peuvent mettre en péril toute l'entreprise (voir encadré page suivante : Les risques d'une mutation industrielle).

On peut estimer que l'avenir de 5 sociétés est lié à la pertinence des décisions prises. Ce sont toutes des PME dont 4 ont moins de 50 salariés.

Lorsque la pérennité de l'entreprise n'est pas en cause, l'incertitude concerne une partie des salariés : risquent-ils d'être licenciés ? Si non, quel poste occuperont-ils ?

---

(8) Enquête technique préalable de l'AFPA.

## LES RISQUES D'UNE MUTATION INDUSTRIELLE

*Fabriquant des meubles rustiques ou de style, cette PME de 135 salariés a un marché régional. Comme la plupart des entreprises d'ameublement elle subit depuis quelques années la concurrence de la Roumanie et de l'Italie. Son chiffre d'affaires chute de 1,5 % en 1987 et de 3 % en 1988 en raison, selon elle, de cette concurrence et d'une relative désaffection pour le mobilier traditionnel.*

*Face à cette situation, la société décide d'élargir sa gamme de produits et de faire appel à d'autres créneaux de distribution afin de conquérir de nouveaux marchés. Elle décide également d'automatiser la première finition d'une grande partie des meubles, et a construit pour cela une nouvelle usine.*

*L'investissement réalisé représente 45 % du chiffre d'affaires qui est de 65 MF. Les responsables de l'entreprise estiment ces choix vitaux pour la croissance et à la survie de leur société : sans les mesures prises elle était condamnée à disparaître dans les cinq ans. Toute la question est de savoir si les conditions de la modernisation ne vont pas accélérer cette issue fatale...*

*L'automatisation envisagée impose d'effectuer la première finition avant le montage du meuble. Ce système de production n'existe dans aucune autre usine d'ameublement. Le constructeur choisi n'avait donc aucune référence. Il n'avait pas non plus l'expérience de ce type de produit. Par ailleurs, la conception du système informatique pilotant l'ensemble a été confiée à une autre société.*

*Résultats : un retard de mise en route, des dysfonctionnements importants et la désorganisation de l'atelier de finition pour des raisons à la fois techniques (nouvelle installation et inversion de certaines phases du cycle de fabrication) et humaines (personnel non préparé). Entraînant des retards de livraison, cette conjonction néfaste risquait de faire perdre à l'entreprise le bénéfice de choix commerciaux pertinents puisque le volume des commandes pour la fin 88 et le début 89 était supérieur à 60 % à celui de l'année précédente.*

### c) Conserver un emploi ? Son emploi ? Quel emploi ?

Le maintien des salariés dans l'emploi est, comme l'exige le recours au FNE, toujours référé à la nécessité où ils sont de s'adapter à un nouveau contenu de travail. L'exigence prend tout son sens lorsqu'il y a transformation totale des équipements ou à la fois changement d'outil et de produit fabriqué. Toutefois, l'incapacité du salarié à s'adapter à cette évolution n'entraînera pas nécessairement une perte d'emploi. Parce que, sauf retournement brutal de conjoncture, certaines entreprises écartent l'hypothèse du licenciement. Quatre sociétés font explicitement ce choix. Pour leurs salariés, la menace concernera donc la nature du travail.

Le licenciement n'est pas envisagé lorsque l'effectif actuel est proche de l'effectif nécessaire. Une confiserie, par exemple, a demandé aux responsables de production la configuration future de leurs ateliers en leur faisant préciser le devenir des postes, ce qui a permis de réévaluer l'effectif nécessaire à chaque niveau de qualification. La totalisation de ces chiffres, corrigée d'une évaluation des départs naturels (l'hypothèse de l'embauche étant exclue) a situé le niveau des effectifs de l'usine pour les 6 ans à venir. Le flux des sorties a été calculé à minima en prévoyant d'éventuelles pré-retraites à 56 ans. Aucune des hypothèses n'a fait apparaître de sureffectif : *"C'était pour nous très rassurant à une époque où tout le monde mettait les gens à la porte par vagues énormes"* (Responsable des Relations sociales). Précisons le : des attitudes analogues peuvent n'être pas étayées par des analyses aussi précises.

Dans les sociétés qui choisissent de ne pas licencier, les salariés doivent accompagner l'évolution de leur poste pour le conserver : *"Une entreprise ne peut prendre le risque financier de laisser à des postes des gens qui n'ont pas la compétence requise pour les tenir (...). Il a fallu faire comprendre aux gens que s'ils voulaient continuer leur progression, il leur faudrait aller en formation"* (Directeur d'usine). Mais la formation ne permet pas de surmonter toutes les difficultés. Lorsque les nouvelles exigences des postes diffèrent trop des acquis de leurs titulaires, ceux-ci doivent changer d'emploi pour rester dans l'entreprise.

En cas de forte évolution du travail concernant un effectif important se produisent presque toujours des mobilités internes permettant d'affecter aux postes nouvellement définis les personnes qui ont les compétences recherchées ou un potentiel suffisant pour les acquérir. Des mutations en série en résultent. Ainsi, dans un atelier d'habillement : *"Celles qui ne peuvent évoluer dans le système iront aux machines spéciales qui exigent moins. Si les machines spéciales venaient à disparaître, ce qui n'est pas le cas, ces opératrices ne seront pas de vraies piqueuses, de vraies surjeteuses, de vraies polyvalentes mais ce sera leur problème : elles resteront à une qualification basse"* (Directeur technique). Car les permutations relèguent les moins adaptables aux postes qui n'évoluent pas, qui sont aussi les moins qualifiés. Et la question du devenir de ces salariés risque de se poser à plus ou moins brève échéance. *"A terme, on ne veut plus d'exécutants qui ne pensent pas"* dit un responsable du personnel, résumant un point de vue largement partagé.

Limitant provisoirement le nombre de licenciements, les mutations en série ne les éliminent pas totalement. Une société a procédé à des permutations mais a licencié 39 personnes dont le potentiel d'adaptation a été jugé insuffisant, sur la base d'un bilan professionnel. Un dispositif de

reclassement important et assez efficace a été mis en place mais rien ne dit que si, au terme des actions de formations engagées, les performances de certains salariés se révélaient décevantes l'entreprise ne referait pas le même choix. Elle n'est certainement pas la seule.

Enfin, il arrive que les sureffectifs puissent être réduits par des cessations anticipées d'activité dans le cadre de l'allocation spéciale du FNE (ASFNE), parfois combinées avec des mutations internes. Cette possibilité, envisagée par une confiserie "en cas de problème", est utilisée actuellement par au moins cinq des bénéficiaires du FNE-Prévention. Prêretraite, l'ASFNE est aussi un licenciement économique coûteux pour la collectivité, c'est pourquoi cessation anticipée d'activité et menace sur l'emploi sont ici associées.

**Ainsi, même si le degré de la menace sur l'emploi varie, on ne peut jamais affirmer qu'elle ne sera pas exécutée.** Toutefois, lorsqu'une entreprise investit fortement dans la formation d'un salarié, elle cherchera plutôt à le retenir : *"Avec des professionnels qui ont 20 ans de tas, vous avez une connaissance de la machine et des problèmes... Ça s'apprend pas à l'école, ça ! C'est plus que la formation... Mais quand vous pouvez mettre les deux ensemble, vous avez le gars idéal. On se dit ça entre nous : des gens avec 15 ans d'expérience plus la formation bac (9), ils peuvent aller où ils veulent !"* (Directeur des services techniques d'une papeterie). Ici, la formation apparaît bien comme une assurance pour l'emploi.

### 3. LES PME ET LES AUTRES

Les effectifs de chaque entreprise ou établissement bénéficiant du FNE-Prévention figurent au tableau 3. La répartition des 19 unités par classe de taille est la suivante :

- moins de 100 salariés : 6 dont 5 moins de 50
- 100 à 199 salariés : 6
- 200 à 500 salariés : 5
- plus de 500 salariés : 2.

Les deux cas dont les effectifs dépassent 500 salariés sont de nature différente. Pour l'un, la Direction du Travail semble avoir minoré le critère taille par rapport à d'autres (caractéristiques de la population, projets à venir en particulier). Dans le second cas, l'effectif est celui de toute l'entreprise, niveau auquel s'est située la négociation. Les documents établis ne donnent aucune ventilation par établissement ou... bâtiment puisque 62 % du personnel est navigant. Peut-être le DDTE a-t-il considéré le futur navire et les structures sédentaires impliquées dans son fonctionnement comme une entité du niveau d'une PME puisque 400 personnes sont concernées.

Parler de PME, c'est faire référence à une taille et à un statut. Le tableau 3 montre que les "vraies" PME, celles qui ne peuvent compter que

---

(9) Bac professionnel Maintenance des systèmes mécaniques automatisés, préparé avec l'aide du FNE-Prévention.

sur elles-mêmes, constituent à peine la moitié des entreprises choisies : 9 sur 19. Bien que la menace sur l'emploi les frappe plus radicalement, la plupart des DDTE se refusent à n'aider qu'elles, pour deux raisons principales.

La première est que la solidarité de groupe ne joue pas toujours. Certaines politiques très déconcentrées exigent que les filiales fassent la preuve de leur rentabilité, faute de quoi elles peuvent disparaître. Donc, du point de vue de l'emploi dans un département, les sociétés appartenant à des groupes n'ont parfois pas plus de garanties que les petites entreprises indépendantes. Ceci est illustré par quatre bénéficiaires du FNE-Prévention. Deux PME récemment rachetées représentent deux extrêmes : dans un cas le groupe sauve l'entreprise, dans l'autre il la ferme. Deux établissements appartiennent à des groupes qui délocalisent ou opèrent une reconversion industrielle en s'efforçant de maintenir l'emploi y compris en organisant le reclassement externe.

La seconde raison poussant à ne pas exclure les groupes de l'aide publique est l'effet d'entraînement qu'ils peuvent jouer dans leur profession ou leur secteur géographique. Ceci a été très clair dans la décision d'aider une confiserie, qui appartient à un groupe puissant. L'entreprise développe un projet exemplaire dans ses objectifs (transformer des ouvriers peu qualifiés en conducteurs de machines automatisées) et dans ses méthodes (alternance théorie-application en production). Elle a accepté d'être partie prenante de l'expérimentation en servant de "cas d'école" au DDTE. On joue en somme sur un ressort identique à celui qui a conduit le Premier Ministre à demander un rapport sur la modernisation des entreprises au plus médiatique de nos présidents de groupe... Cela dit, des PME peuvent aussi se trouver en position de locomotive : c'est le cas d'une entreprise du textile qui est passée de la chaîne aux groupes semi-autonomes et au "juste à temps", cas jusqu'ici unique dans son secteur.

#### 4. CONCERTATION SOCIALE : DES DIALOGUES RESTENT A INSTALLER

*"L'entreprise doit négocier, informer, éviter les exclusions pour surmonter les craintes que suscite la modernisation (...) c'est à ces conditions qu'elle réussira à concilier la logique économique de l'entreprise et la logique des partenaires sociaux" (10).*

La modernisation des entreprises peut améliorer l'organisation du travail et son contenu. *"Cette amélioration ne peut se faire sans les salariés ni contre eux. Elle doit se faire avec eux et par eux" (11).*

---

(10) Antoine RIBOUD, Modernisation, mode d'emploi *op. cit.*, p. 108.

(11) Intervention de Monsieur Jean-Pierre SOISSON devant les services extérieurs du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le 27 septembre 1988.

Le lancement de la politique de modernisation négociée des entreprises, en décembre 1988 (12) a souligné l'exigence de concertation approfondie figurant au cahier des charges de l'expérimentation. On peut estimer que 9 entreprises aidées par le FNE-Prévention remplissent cette condition ou s'en rapprochent. Soit parce que projets économiques et projets de formation y ont fait l'objet d'une présentation détaillée ou d'un authentique débat. Soit parce que la négociation dans l'entreprise fonctionne bien ou s'améliore. Dans les 10 autres cas, sauf lacune importante dans mon information (13) la concertation est restée formelle et limitée à l'information des instances représentatives des salariés prévue par la réglementation relative aux conventions de formation et d'adaptation professionnelle qui s'applique également au FNE-Prévention (14).

Le dialogue prend différentes formes et a plusieurs ferments, par exemple : des solidarités créées par des épreuves surmontées collectivement, l'histoire ou le statut de l'entreprise, l'état des relations sociales dans l'entreprise.

#### a) Solidarité dans l'épreuve et charisme de la direction

Dans un des établissements, la transparence sociale installée depuis plusieurs années se poursuit naturellement parce que le contrat passé avec les salariés a été respecté et que les sacrifices qu'ils ont consenti ont contribué au rétablissement de l'entreprise (voir encadré : Un concordat social pour le redressement économique). Même chose dans une société métallurgique où la série de licenciements économiques sévères subie de 1975 à 1983 a fait l'objet d'une information approfondie du comité d'entreprise et où, depuis, les salariés sont parties prenantes du redressement économique. *"Non seulement l'établissement n'a pas connu de conflit collectif au cours de ces dernières années mais il convient de remarquer l'appui constant apporté par ces instances et par les organisations syndicales présentes au sein de l'établissement (CGT, CFDT, Syndicat autonome) à sa direction locale dans ses efforts déployés pour démontrer la viabilité de l'unité"* à la direction générale de l'entreprise qui a maintes fois envisagé de la fermer (15). Partie prenantes sur le plan économique, les salariés le sont aussi dans le domaine de la formation : ils réclament que l'effort qu'ils sont disposés à entreprendre donne lieu à certification.

---

(12) Modernisation négociée des entreprises, un dispositif public d'appui, Liaisons sociales, Série documents, n°120/88 du 14 décembre 1988.

(13) Compte tenu des directives ministérielles, je fais l'hypothèse que toute transparence sociale exemplaire a été signalée par les DDTE.

(14) Circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986, 3.1. Instruction des conventions.

(15) Présentation du cas par la DDTE et l'AFPA.

### **UN CONCORDAT SOCIAL POUR LE REDRESSEMENT ECONOMIQUE**

*En 1983, les résultats de l'entreprise sont négatifs depuis plusieurs années. Le matériel a veilli, le marché des produits traditionnels (papiers minces et papier pour condensateurs électriques) régresse. La fermeture d'une papeterie est décidée. En contrepartie, la diversification vers le film polypropylène, appelé à remplacer le papier pour condensateurs, se poursuivra.*

*Le nouveau PDG de l'entreprise propose à ce moment là un "concordat social" aux salariés : aucun licenciement ne sera prononcé s'ils acceptent de "partager le temps de travail" en perdant sur leurs salaires. Ils seront alors affectés à la seconde usine du site où l'on créera une 5ème équipe et où l'horaire hebdomadaire moyen passera de 42 heures à 33 h 60. Faite devant l'assemblée générale des salariés, la proposition a reçu leur assentiment et celui de toutes les organisations syndicales de la maison qui ont ensuite négocié avec la direction.*

*Le concordat prévoyait que le rattrapage des salaires serait progressif et fonction des résultats : 1/3 des bénéfices était affecté aux rémunérations et le reste aux investissements. Une réunion paritaire s'est tenue chaque trimestre pour examiner les comptes de la société. Le redressement a permis de rattraper les salaires plus vite que prévu en réalisant de nombreux investissements.*

*D'où un climat de confiance qui s'est maintenu et a sans doute permis d'aborder assez sereinement les négociations sociales liées à la reconversion industrielle que vit actuellement l'entreprise.*

#### **b) Cooptation et coopérative**

Aucun souvenir difficile, au contraire, pour cette PME de l'électricité-électronique employant 18 salariés. L'entreprise a été créée en 1981 et pratiquement tous les recrutements se sont faits sur la base de la cooptation. Dès le début, le directeur a pris l'habitude de réunir amicalement tous les salariés qui le souhaitent. A la fin de chaque semaine sont ainsi débattues toutes les questions relatives à la vie de la société : répartition du travail, salaires... Il existe par ailleurs un "cahier des délégués" où peuvent être formulées toute question ou revendication et où le chef d'entreprise inscrit ses réponses. L'état du marché, les diversifications à opérer, le plan de formation ont été débattus dans ce contexte de démocratie conviviale. La SCOP de l'échantillon, avec 31 salariés, a probablement un mode de fonctionnement plus formel. Mais peut-être doit-elle à son statut une bonne pratique de la concertation : c'est une hypothèse à vérifier.



**c) Démocratie reconnue ou qui s'installe**

*"On a pris l'habitude depuis quelques années d'être plus négociateurs et je crois qu'on aboutit à beaucoup plus de choses... Ça évite des conflits qui n'apportent rien à personne. Je crois qu'il vaut mieux mettre sur pied un projet où les deux parties sont d'accord pour que ça porte ses fruits. Quand on n'est pas d'accord, on en discute. Si on s'amène chacun de son côté avec des oeillères, on n'aboutira à rien et c'est le personnel qui en pâtira. Il ne faut pas être sectaire dans ses idées, il faut être ouvert sans être pour ça... Comment dire ?... Partenaires du patron. On garde quand même notre étiquette"* (Secrétaire de CE, CGT).

La lecture du fonctionnement social de l'entreprise faite par le responsable du personnel est identique à un mot près : il estime conduire avec le CE une action de partenariat... Il confirme que *"même en cas de conflit, on essaie de donner priorité à la discussion"* et ajoute : *"on ne fige rien. Pour nous, les écrits, ce n'est pas ce qui est important. On discute entre nous. Ça se passe en famille. J'y tiens beaucoup..."*. Cela étant, un accord d'entreprise sur la rémunération individualisée a été signé, la définition des points pris en compte (formation, polyvalence, performance) devant faire l'objet d'avenants.

Une confiserie pratique également la discussion sans détours, au CE et en dehors. Les bureaux de la direction sont facilement accessibles et, transparence oblige... largement vitrés. Mais on croit à la vertu des institutions, côté direction et côté salariés. Le CE est donc toujours scrupuleusement informé (*"Ici, ils font attention"* dit une déléguée CGT). Le CE a désigné une commission afin d'assurer le suivi des actions de formation.

La situation semble moins claire dans une conserverie aidée par le FNE. La concertation paraît s'installer après que le climat ait été "dur" dans le passé (16). Les projets à venir ont été débattus dans les groupes d'expression des salariés. Ici, l'approfondissement du dialogue social reste à confirmer.

**d) Où le FNE-Prévention impulse un autre dialogue**

Le cahier des charges de l'expérimentation suggérait que le suivi des formations aidées soit assuré par un groupe de pilotage paritaire. Dans deux des entreprises où cette instance a été rapidement mise sur pied, elle permettra peut être d'élargir le contenu du dialogue entre partenaires sociaux, en particulier dans une PME du textile où aucune section syndicale n'est implantée (17). Dans une société de l'agro-alimentaire, le groupe assurera le suivi de la reconversion interne aidée par le FNE-Prévention et contribuera à définir le profil des emplois créés par l'expansion de la firme qui prévoit 200 embauches d'ici 1990 ou 1991.

---

(16) Enquête AFPA, reproduisant sans doute les propos de la direction.

(17) Le DDTE souligne que les instances représentatives du personnel fonctionnent normalement et que l'entreprise n'a pas connu de conflit collectif ces dernières années.

## B. LA DEMARCHE PREVISIONNELLE

### 5. ANALYSER SES FORCES ET SES FAIBLESSES PAR ET POUR SON MARCHÉ

Quatorze entreprises ont analysé l'ensemble de leurs forces et faiblesses économiques. Le clignotant qui déclenche cette étude est pratiquement toujours commercial (qu'il y ait ou non affaiblissement de la situation) ou financier. Un seul établissement fait référence à un bilan régulier, constamment réactualisé, de ses forces et faiblesses. On peut néanmoins supposer que c'est une pratique courante dans les groupes.

L'entreprise fait le point après avoir perdu des parts de marché dans un cas sur deux. Il arrive qu'elle soit conduite à ce constat par la baisse de ses résultats financiers (2 cas). La régression des marchés peut être liée au cycle de vie du produit, en déclin, voire obsolète. Quel que soit le moment de ce cycle, la concurrence est présentée comme un facteur imposant une transformation. Les sociétés dont les produits sont en phase de croissance ou arrivés à maturité ont une attitude prospective qui, pour trois d'entre elles, se cristallise autour du marché unique européen.

Parties d'un constat de faiblesse ou de fragilité potentielle, la plupart des entreprises en cherchent systématiquement les causes, ce qui les conduit à expertiser leur outil industriel (9 cas), leur organisation du travail (7 cas) pour aboutir aux caractéristiques de leur main-d'oeuvre.

Ces analyses ont été menées avec le soutien d'un ou plusieurs conseils dans 7 cas sur 14 dont un sur proposition du DDTE car l'entreprise posait manifestement mal son problème (voir encadré : Une combinatoire d'aides pour le redressement et la maîtrise de l'avenir). Notons enfin que cinq établissements font explicitement référence à un soutien de leur groupe ou du siège de leur entreprise dans la conduite de ces études.

### 6. DU PLAN A SA MISE EN OEUVRE

L'analyse de ses forces et faiblesses économiques permet à l'entreprise de déterminer des priorités d'action. En principe, la définition des étapes et modalités de réalisation du plan de développement en découle. Il arrive parfois (4 cas) que l'on sache comment la firme va atteindre ses objectifs sans savoir comment ceux-ci ont été déterminés, soit parce que les documents disponibles se centrent sur le projet de formation ou de reclassement, soit parce que le FNE intervient au dernier stade du plan : on décrit alors ce qui a été fait auparavant sans autre explication.

Certaines entreprises ont défini de manière très précise les étapes de leur modernisation, en sachant qu'il sera nécessaire d'actualiser régulièrement leurs prévisions : *"J'ai fait suffisamment de plans à long terme et je les ai suffisamment repris quelques années après pour constater à quel point les plans à long terme... ne se passent jamais comme on l'avait prévu ou très rarement"* (Responsable des Relations sociales, confiserie). Donc : prévision, mais réalisme.

## **UNE COMBINATOIRE D'AIDES POUR LE REDRESSEMENT**

### **ET LA MAITRISE DE L'AVENIR**

*Une entreprise de confection employant 46 salariés vient de perdre le donneur d'ordres à qui était destinée 80 % de sa production. Bien que de nouveaux clients aient été trouvés, la société est devenue déficitaire.*

*Calculant que chaque salarié représente une plus-value de 1000 francs, le chef d'entreprise décide de procéder à 15 embauches pour rétablir sa situation. Il demande aux Services du Travail et de l'Emploi de l'aider à trouver le personnel possédant les qualifications qui lui sont nécessaires.*

*Le DDTE reprend le problème avec lui puis le met en rapport avec le Comité Départemental Financier et des banques pour alléger ses contraintes financières. Un audit économique est réalisé par le Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC) et un conseil en organisation obtenu auprès des associations professionnelles.*

*L'entreprise a embauché une quinzaine de personnes, comme elle l'envisageait. Souhaitant évoluer dans un environnement moins incertain, elle s'efforce de stabiliser ses relations avec ses donneurs d'ordre en leur proposant des fabrications personnalisées. Cette transformation partielle d'activité la conduit à former ses salariés.*

Les étapes du plan peuvent évoquer différents scénarios prenant en compte d'éventuels changements de conjoncture ou, le cas échéant, les choix stratégiques du groupe. Dans une papeterie, par exemple, la décision d'investir dans une nouvelle machine relève du groupe car l'opération excède les possibilités financières de l'usine (18). Celle-ci ne maîtrise pas non plus la date à laquelle la décision sera prise. Ses projets tiennent compte de toutes ces possibilités et elle a lancé un plan de formation aussi important que possible afin d'être capable, le moment venu, de réduire au maximum les délais de mise en route et de montée en production.

L'étalement de l'investissement ne résulte pas toujours d'une telle incertitude. Même motivé par des considérations financières, il peut aussi être choisi par l'entreprise pour des raisons sociales ou techniques (tirer les leçons de ce qui a été fait avant de lancer une nouvelle phase).

---

(18) Le coût de la machine est de l'ordre de 800 MF : le double du chiffre d'affaires de la filiale.

## DU FINANCIER A L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

*Une PME du textile voit son chiffre d'affaires et ses bénéfices régresser en 1986 après 20 ans de forte croissance. Elle fait le point sur son réseau de distribution et découvre que le nombre de ses clients est passé de 2 000 à 1 500. Elle attribue cette chute à la crise du commerce du détail en France car sa situation à l'exportation se maintient. Mais, simultanément, elle constate qu'il lui est de plus en plus difficile de tenir ses délais de livraison, contrairement à une règle toujours respectée jusqu'alors. La production, organisée selon des principes tayloriens depuis toujours, s'adapte difficilement à l'évolution de la demande commerciale : séries plus courtes, modèles plus sophistiqués...*

*Ces événements ne seront interprétés comme des alertes que plus tard. L'entreprise vient d'être introduite en bourse. Elle commence sa diversification. Or cela n'améliore pas sa situation.*

*La baisse de la productivité devient catastrophique en 1987. La gestion des stocks est défailante, des pièces de vêtements se perdent et la qualité décroît : 10 % des produits fabriqués doivent être retouchés. Certaines diversifications sont des échecs. L'entreprise n'est pas déficitaire mais ses résultats chutent de 85 % par rapport à 1986.*

*La direction réagit d'abord sur le plan commercial : recentrage sur le produit de base et modification des réseaux de distribution, notamment par la création d'une chaîne de magasins franchisés. La décision de faire passer l'atelier de confection de la chaîne aux groupes semi-autonomes produisant en "juste à temps" est prise ensuite très rapidement car elle répond aux besoins exprimés par les commerciaux et semble pouvoir résoudre la plupart des difficultés de gestion de la production.*

*La direction opte pour une transformation totale de l'atelier. Une action spectaculaire, annoncée solennellement par le PDG devant l'assemblée générale des salariés. Mais aussi une action longuement préparée par les responsables de la fabrication qui, par les cercles de qualité et surtout par des groupes expérimentaux travaillant par ligne de produit, se sont efforcés de tester de nouveaux modes d'organisation et d'obtenir l'adhésion des ouvrières au changement.*

La phase préparatoire prend toute son importance lorsqu'il n'est pas possible de procéder par étapes ou qu'on ne le souhaite pas (cf. encadré : Du financier à l'organisation de la production). Le cas de l'entreprise d'ameublement décrit dans l'encadré "Les risques d'une mutation industrielle" (page 20) illustre les difficultés résultant d'un investissement technique très concentré. Il permet aussi de s'interroger sur le rôle du conseil dans le domaine industriel même si, *in fine*, l'entreprise est toujours maîtresse de ses décisions.

L'entreprise d'ameublement citée a réuni seule un ensemble d'informations techniques avant de prendre ses décisions puis elle a soumis son projet à un organisme public qui en a fait une opération pilote. Intervenant pendant les 6 mois qui ont précédé la mise en route de l'installation, cet organisme a joué un rôle de "conseil et de supervision" pour la gestion de la production et l'organisation de l'atelier. Compte tenu de l'acuité des difficultés observées au moment de l'enquête, deux hypothèses se présentent : les conseils n'ont pas été entendus ou ils n'étaient pas pertinents, ce qui est la version de l'entreprise : "*(on) nous a obligés à fixer un calendrier de réunions. Il fallait le faire pour mettre tous les gens(19) concernés par le problème ensemble. Comme (cet organisme) était là, on respectait le calendrier. Mais ils ont eu un rôle insignifiant, ou je l'ai pas bien remarqué : ils ont sorti quelque chose d'assez général, rien d'exploitable*" (Responsable de l'informatique industrielle). Ajoutons qu'il est surprenant que, s'intéressant à l'organisation du travail, l'expert industriel ne se soit pas penchée sur le plan de formation que produisait parallèlement un cabinet conseil, plan que l'AFPA a dû complètement refaire. Toutes les situations ne sont pas aussi extrêmes. Le cas d'une entreprise textile montre que la coordination de plusieurs conseils peut contribuer à desserrer les contraintes et ouvrir d'autres perspectives (voir encadré page 28 : Une combinatoire d'aides pour le redressement et la maîtrise de l'avenir).

## 7. INTÉGRER L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL N'EST PAS SPONTANÉ

On peut estimer que 14 entreprises, au moins, se sont préoccupées des conséquences sociales de leurs décisions économiques. Toute la question est de savoir quand et comment.

### a) L'intégration "amont" de l'économique et du social

Quatre entreprises ont pensé presque en même temps leurs projets économiques et industriels et les questions de main-d'oeuvre correspondantes. Presque, parce que même lorsque la volonté de concevoir simultanément les deux choses est forte, explique un responsable de formation, il arrive que le technique prenne le pas sur l'humain... réflexe ancien. Dans deux de ces quatre entreprises, la variable sociale conduit à modifier ou ajuster les choix industriels. Pour l'une, le projet initial était de construire sa troisième machine de fabrication de films aux Etats-Unis où le groupe possède des filiales et, surtout, un marché. Or on arrêta en France la fabrication d'un produit obsolète, ce qui supprimait l'emploi de 143 personnes. La Direction du groupe a décidé de différer son implantation américaine "pour des raisons sociales", sachant qu'un marché existe aussi

---

(19) Il s'agit de l'encadrement et des techniciens de l'entreprise.

en Europe. En faisant ce choix, l'entreprise se situe dans la ligne du concordat social signé cinq ans plutôt (voir encadré page 25 : Un concordat social pour le redressement économique). Elle y trouve aussi des avantages : *"Il y a des potentialités et des ressources dans l'entreprise. Il faut pouvoir les mettre à profit. Sans ces ressources, on aurait très bien pu aller ailleurs. Mais si vous avez des salariés motivés, prêts à s'investir dans l'entreprise et qui sont aussi attachés à leur emploi dans la région, je crois que ce sont des atouts majeurs"* (Responsable de la gestion du personnel).

Autre cas où l'investissement n'est pas pensé sans les hommes : une confiserie. *"Les investissements ne posent pas de problèmes d'effectifs s'ils sont réalisés en tenant compte des départs naturels. Ils ont été étalés sur 6 ans, parce que si on les avait tous fait la première année, là on aurait eu des problèmes de sureffectif ! Donc il fallait obligatoirement cadencer nos investissements"* (Responsables des Relations sociales). Ne pas avoir de "problème quantitatif" permet à cette entreprise d'ajuster en toute sérénité son potentiel de qualification à ses besoins futurs (voir encadré : Quelles usines pour quels hommes ?). On retrouve une situation voisine dans une papeterie qui utilise la nécessité d'étaler ses investissements pour accroître le potentiel de son personnel de fabrication et d'entretien par des formations longues (CAP, BEP, Baccalauréat professionnel) et pour diminuer son effectif en douceur : départs naturels et en pré-retraite (78 ASFNE en 8 ans). Parallèlement, l'embauche est limitée aux compétences introuvables sur le marché interne.

#### QUELLES USINES POUR QUELS HOMMES ?

*Une confiserie imagine quelle sera la configuration technique et sociale de ses ateliers 6 ans plus tard. La réflexion implique la direction, la production (cadres et chefs d'ateliers) et les services Personnel et Formation. Elle intègre des impératifs techniques et financiers : conserver la flexibilité de l'outil, ne pas faire passer l'augmentation de la productivité avant la qualité du produit et être capable de justifier économiquement les investissements. La variable commerciale est "neutralisée", après accord avec le marketing, par une hypothèse de stabilité des ventes : "s'il y a toujours des problèmes d'adaptation dans la croissance, on les gère infiniment plus facilement sur le plan social que lorsqu'il faut gérer la régression" (Responsable des Relations sociales).*

*Les emplois des installations les plus récentes des quatre usines de la société (2 confiseries et 2 pâtisseries) ont servi de références communes aux personnes impliquées dans la réflexion. Le niveau et le contour des emplois futurs a été défini à l'aide de ces repères et des choix techniques, de même que l'effectif nécessaire. Ces besoins ont été comparés au niveau actuel de la population et à sa répartition par âge en 1992. Aucun sureffectif n'a été constaté. Il est apparu que la ressource interne devait permettre de répondre à une grande partie des besoins en qualifications, à condition d'organiser une mobilité en chaîne basée sur la progression de plusieurs catégories de salariés, le tout étant appuyé par la formation. Ce qui a été fait.*

### FORMER POUR SE DEVELOPPER

*Une PME de 18 personnes réalisant des installations électriques et téléphoniques intervient sur des marchés importants mais peu nombreux, ce qui la rend vulnérable. Le volume de certaines de ses affaires régresse et fluctue, d'autres contrats se rapprochent de leur terme. Il est nécessaire de trouver de nouveaux marchés.*

*Parallèlement à l'évolution de la conjoncture économique le chef d'entreprise constate que la qualité des services rendus par sa société est parfois insuffisante. Bien qu'il s'efforce d'être très présent sur les chantiers, quelques clients commencent à lui signaler des anomalies. Les lacunes qu'il observe lui font toucher du doigt les limites d'une formation continue exclusivement réalisée sur le tas.*

*L'entreprise adopte un plan de développement comportant deux volets, tous deux fondés sur la formation.*

*Premier volet : consolider l'activité dominante en renforçant les connaissances de base des salariés. Un marché existe toujours en électricité industrielle à condition que la qualité des prestations soit un avantage distinctif. Il faut pour cela réactiver l'apport de la formation initiale en électricité ou, pour ceux dont ce n'était pas la spécialité de départ, donner les connaissances théoriques de base. Ayant recruté sur la base du savoir-faire, le chef d'entreprise se trouve confronté à un problème de savoirs. Il souhaite aussi rendre les ouvriers plus autonomes car il a conscience que le temps passé à parcourir les chantiers pour pallier les lacunes de ses salariés serait plus utilement employé ailleurs. Par exemple à la gestion ou à la prospection commerciale qui lui apparaissent comme d'autres nécessités vitales.*

*Second volet du plan : se diversifier vers les courants faibles en élargissant les connaissances des salariés. Le chef d'entreprise se rend compte que de larges potentialités existent dans les domaines des liaisons informatiques, fibres optiques, télédistribution, téléphonie privée... Bien que le personnel le plus récemment embauché soit compétent dans certaines spécialités des courants faibles, il ne l'est pas suffisamment : le chef d'entreprise a refusé récemment un marché dans le domaine des liaisons informatiques parce qu'il estimait le risque trop important compte tenu de son propre manque d'expérience et du niveau des salariés. Une seule solution : la formation car il n'envisage pas de rechercher immédiatement à l'extérieur les compétences qui lui manquent.*

Dans d'autres cas, la variable humaine est à la base du plan de développement. L'analyse de leur situation a révélé à deux PME qu'elles régresseraient, voire disparaîtraient si elles ne transformaient pas la qualification de leurs salariés ou leurs méthodes de travail. Le projet d'une de ces entreprises pourrait être résumé ainsi : consolider l'activité dominante en réactivant les connaissances de base, élargir les savoirs pour diversifier l'activité (voir encadré : Former pour se développer). La seconde PME, une SCOP, souhaiterait que son personnel soit plus autonome et polyvalent car la taille des chantiers se réduit. Les formations lancées gardent un caractère général visant à sensibiliser à ce problème des ouvriers dont la classification est élevée et qui ne sont plus très jeunes (tous sont au minimum OHQ et un sur deux a plus de 47 ans).

L'entreprise du textile abandonnant une organisation taylorienne pour des groupes semi-autonomes est à rapprocher de ces deux cas. Son premier réflexe, face à la diminution de ses bénéfices, a été commercial et financier. Mais la réussite de la mutation engagée repose largement sur la capacité des ouvrières à s'adapter au nouveau système, préparé de longue date par les responsables de la production (voir encadré : Du financier à l'organisation de la production).

Penser en même temps l'économique et le social n'est pas toujours un réflexe spontané. La politique de formation en est un indicateur. Il arrive que l'on ne considère vraiment cette dernière comme un investissement qu'après avoir subi le coût de la non-formation. C'est le cas d'une des PME dont on vient de parler (voir encadré : Former pour se développer). C'est aussi le cas d'une papeterie où d'importants investissements ont été réalisés en étant accompagnés de formations d'adaptation aux équipements trop légères et rapides pour permettre une réelle compréhension du nouveau process. Résultats : deux incidents qui ont coûté plusieurs centaines de milliers de francs..., une direction d'usine convaincue de l'intérêt qu'il y a à investir dans des formations longues, suffisamment générales, et un plan de développement qui met à égalité investissement matériel et investissement humain.

#### **b) La question sociale peut être "neutralisée" dans le plan :**

Trois entreprises affichent leur volonté de "maintenir l'emploi", sans autre indication. Elles passent ensuite aux évolutions que leur main-d'oeuvre devra opérer par la formation en se référant uniquement aux changements techniques et organisationnels prévus.

#### **c) Le social fait partie du plan... mais il suit l'économique**

C'est une situation assez classique que souhaite corriger le FNE-Prévention. Les quatre entreprises concernées sont des cas limites. Pour trois d'entre elles, la manière d'aborder le problème, le projet aidé ou des projets ultérieurs ont été modifiés après la négociation avec le DDTE. Une de ces entreprises se heurte au problème déjà évoqué de l'investissement matériel (ici des lignes de production automatisées) non préparé par l'investissement formation. Le personnel sans formation initiale ou titulaire de CAP "conventionnels" n'a pas su optimiser le fonctionnement



des nouveaux outils, d'où un besoin de formation important et urgent. Le Service public de l'Emploi s'est efforcé d'élargir la demande. Il semble avoir rencontré l'adhésion des salariés prêts, eux aussi, à investir personnellement dans la formation à condition qu'elle donne lieu à certification.

## **8. MAIN-D'OEUVRE : DE L'ACTUEL AU SOUHAITÉ**

Comparer ses ressources et besoins en hommes, identifier les compétences que doit acquérir le personnel en place, c'est se demander qui est présent dans l'entreprise, qui sera là demain, qui former, à quoi et pourquoi. La manière dont les bénéficiaires du FNE-Prévention répondent à ces questions reflète différents stade de maturité :

- des approximations et des généralités semblent traduire un relatif embarras ;
- les caractéristiques actuelles de la main-d'oeuvre sont connues, mais l'avenir reste flou ;
- les personnes rencontrées estiment qu'il ne suffit pas de prévoir un effectif global mais qu'il faut détailler par ateliers et, pour situer l'évolution de la masse salariale, par catégories. Elles estiment n'être pas en mesure de le faire ;
- le postulat de départ est le même que précédemment mais le problème des méthodes d'analyse est résolu.

Alors que l'approche quantitative est, en termes d'instruments, mieux armée que l'approche qualitative, elle ne fait pas l'objet d'une utilisation plus systématique. C'est un peu inattendu : le "traitement trop exclusivement quantitatif des problèmes d'emploi" souvent dénoncé laissait supposer une autre situation.

### **a) Analyse quantitative : il semble plus facile de parler de tout que de ses parties**

Au stade le moins évolué, l'analyse quantitative des écarts entre ressources et besoins se limite à évaluer le sureffectif, le sous-effectif ou le nombre de personnes à former. Le chiffrage reste général : ici 28 salariés sont en sureffectif, là il est nécessaire d'en embaucher 15, ailleurs 400 devront aller en stage... Il peut aussi y avoir décision de "maintenir l'emploi" ce qui contourne le problème en prolongeant un présent par ailleurs peu décrit.

Lorsque l'entreprise est mieux familiarisée avec les outils de gestion de la main d'oeuvre, elle connaît la répartition de ses salariés par grands niveaux de qualification (cadres, ETAM, ouvriers) et, le cas échéant, par services ou ateliers. La ventilation par âge est également assez courante, ne serait-ce qu'en vue d'un recours éventuel aux ASFNE. Les données

relatives à la formation initiale sont rares, de même que l'analyse dynamique des différents chiffres. A cet apparent désintérêt pour le passé correspond une difficulté à parler de l'avenir avec un minimum de précision, un peu comme si l'entreprise répugnait à prendre des engagements précis en matière d'emploi, attitude qui a été observée dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité(20). Elle fait donc un chiffrage global : maintien de l'emploi, nombre de postes dont la création est envisagée, au mieux avec une distinction entre production et services fonctionnels.

Au stade le plus évolué, l'entreprise n'a pas de réticence à se projeter dans l'avenir, en partie parce qu'elle revoit régulièrement ses prévisions. Ce type de société connaît bien les caractéristiques de sa main-d'oeuvre par services, classifications et parfois niveau de diplôme. La répartition par âge permet de prévoir les départs naturels, celle par ancienneté contribuant au suivi de la masse salariale. Des tableaux de bord suivent régulièrement tous ces indicateurs de même que l'absentéisme, le volume de contrats à durée déterminée, etc.. **Ce modèle évolué de gestion des effectifs ne débouche sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications que si elle peut s'appuyer sur une analyse qualitative du travail et de son évolution.**

## **b) Qualification actuelle, compétences requises : discours et méthodes**

### *\* Discours*

Au premier niveau, la comparaison de base entre ressources et besoins en hommes ne dépasse pas ce qu'il est devenu commun d'entendre sur le sujet : l'évolution technologique impose d'élever le niveau de qualification pour faire face à une concurrence sans merci. Les compétences à acquérir ne sont indentifiées avec précision qu'au moment de l'enquête technique préalable de l'AFPA, soit par le contrôleur lui-même, soit parce qu'il fait appel à AFPA-Conseil.

Les entreprises qui sont allées plus loin dans l'analyse décrivent la qualification souhaitable en se référant aux transformations techniques ou organisationnelles. Pour décrire l'existant, elles s'appuient sur le fait que l'encadrement, notamment la maîtrise, "connaît bien les gens". Elles s'appuient parfois sur des chiffres, en particulier la proportion d'ouvriers peu qualifiés ou âgés de plus de 45 ans. Cet "état des lieux" conduit à lister les compétences nécessaires. Mais pour quoi faire ? C'est plus vague. Que signifie, par exemple "mettre en oeuvre (une) nouvelle technologie" dont on a dit par ailleurs qu'elle était "plus pointue" que la précédente ? Autre exemple : la polyvalence est explicitement souhaitée par 7 des 17 sociétés qui comptent bien rester vivantes mais 2 d'entre elles ne spécifient pas clairement ses domaines d'application. Quant au problème de la reconnaissance salariale de cette polyvalence, il semble n'avoir été traité que dans quatre cas pour l'instant.

---

(20) François EYMARD-DUVERNAY, Inspecteur les entreprises, Lettre d'information du CEE n°3, mars 1987.

\* *Méthodes et conseils*

Lorsque la réflexion est plus avancée, l'entreprise sait d'où elle part et où elle veut aller mais elle sent que les outils lui manquent, d'une part pour imaginer avec précision le possible, d'autre part pour mesurer la distance à parcourir. Elle est limitée par son manque de savoir-faire dans l'analyse qualitative. Comment, en particulier, cerner le contenu actuel des emplois ? Les études de postes, si elles existent, sont parfois obsolètes. Elles reposent sur des critères qui ne sont pertinents ni pour gérer le présent (appréciation du personnel dans le cadre d'une politique de rémunération individualisée, par exemple), ni pour bâtir des scénarios d'évolution. Plus ou moins désarmée, mais souhaitant réduire les plages d'incertitude, l'entreprise peut faire appel à des conseils extérieurs.

L'analyse de l'évolution du travail, l'identification des savoirs ou savoir-faire à apporter, voire la construction du plan de formation peuvent être sous-traités ou co-traités. Il y a plutôt sous-traitance en cas de recours à un cabinet privé. Celui-ci procède à l'étude demandée puis remet son rapport : au client d'en faire l'usage qu'il juge bon. Cela peut poser problème si la prestation obtenue ne correspond pas à ce qui était attendu(21). C'est pourquoi les entreprises qui ont le plus d'expérience ou la meilleure capacité de négociation (autrement dit les plus grandes) s'entourent de garanties. Elles choisissent des consultants qui leur transfèrent des méthodes ou qui s'impliquent dans la mise en oeuvre de ce qu'ils préconisent.

Il y a co-traitance lorsque la comparaison de l'existant et du besoin fait l'objet d'un dialogue entre l'entreprise et son prestataire de service, un organisme public, para-public ou une instance professionnelle dans la majorité des cas. L'intervention du consultant, tient à la fois de la maïeutique et de la pédagogie. La greffe de nouvelles méthodes a d'autant plus de chances de prendre que l'entreprise a le sentiment de rester maîtresse de son projet. Ce type d'intervention peut compenser le manque de structures fonctionnelles des PME, le cabinet conseil jouant le rôle structurant du siège d'une entreprise ou d'un groupe (voir encadré page suivante : Une PME s'appuie sur l'extérieur).

Face à l'absence de méthodes, les entreprises peuvent aussi créer leurs propres outils. C'est le cas de deux des bénéficiaires du FNE-Prévention. Une au moins de ces sociétés bénéficie de l'acquis des expériences accumulées dans son groupe.

La démarche adoptée associe étroitement, dans les deux cas, les directions d'usines, les responsables de la production, les services du personnel et de la formation. Le contour des emplois futurs a été défini à partir des choix techniques et d'organisation (voir encadré page 39 : De la louche au calculateur). Les besoins qualitatifs et quantitatifs et le plan de formation ont découlé de ces analyses.

---

(21) On évoque au paragraphe IV, 6, page 30 (Du plan à sa mise en oeuvre) le cas d'une entreprise d'ameublement confrontée à la double carence du conseil industriel et du conseil en formation. Les conséquences de cette situation sont décrites dans l'encadré "Les risques d'une mutation industrielle".

### UNE PME S'APPUIE SUR L'EXTERIEUR

*La formation des salariés est la clef de voûte du plan de développement d'une PME (voir encadré : Former pour se développer). Le chef d'entreprise ne voit pas comment traiter son problème et consulte l'ASFO de son secteur.*

*Son interlocuteur l'écoute et, progressivement l'amène en amont de sa demande immédiate. Cette maïeutique aboutit à un plan de développement formalisé, identifiant clairement les filières éventuelles de diversification. Les axes du plan étant définis, ses modalités de réalisation ont été envisagées dans le détail. C'est à ce stade qu'est réapparue la question de la formation.*

*L'ASFO insiste pour que soit formé dès maintenant le personnel aux activités vers lesquelles une diversification est envisagée. Le chef d'entreprise pensait attendre et former au fur et à mesure que le besoin se ferait sentir. De son propre aveu, il s'est cependant laissé rapidement convaincre parce qu'il a eu le sentiment qu'on cherchait à l'aider après avoir envisagé tous les aspects de son problème, y compris les éléments financiers. L'ASFO a fait ressortir sa préférence pour une démarche anticipatrice mais l'a laissé maître de sa décision.*

*L'accord sur la philosophie générale du plan de formation étant acquis, on a fait appel à l'AFPA pour sa mise au point. L'ASFO et l'AFPA ont travaillé avec l'entreprise mais le socle du plan a été le bilan individuel auquel se sont soumis tous les salariés.*

*Parties prenantes de l'ensemble du projet, les salariés adhéraient à l'idée de la formation et acceptaient le principe du bilan. Ils sont revenus très ébranlés de l'évaluation professionnelle car ils n'avaient pas su répondre à des questions élémentaires concernant leur métier. Le bilan a ainsi accru leur motivation à se former.*

*Les salariés ont ensuite renégocié leurs projets professionnels avec le chef d'entreprise, des parcours individualisés de formation étant mis au point en collaboration avec l'AFPA.*

Dans les deux entreprises, encore, les échanges entre opérationnels et fonctionnels se poursuivent. Parce que les investissements ne sont pas achevés dans l'une et que l'on actualise le plan élaboré en 1986 dans l'autre.

### C. LA FORMATION ET LES STAGIAIRES

#### 9. AIDE A LA FORMATION, PARTENARIAT POUR L'EMPLOI

La demande d'aide financière correspond à un besoin de formation exceptionnel dans 18 cas sur 19. L'ampleur technique ou organisationnelle de la mutation en cours ou prévue est très forte pour 13 entreprises (22). A cela s'ajoutent deux cas de reconversion externe et un cas de sauvetage(23)... Bref, le caractère exceptionnel d'un projet de formation semble toujours démontrable, qu'il s'agisse de la nature de l'événement déclenchant ou des caractéristiques du projet. Le caractère temporaire du besoin est, par contre, plus délicat à établir et doit être référé à la menace sur l'emploi.

La formation aidée "rattrape" parfois quelque chose qui n'a pas été fait avant ou fait de manière très irrégulière. C'est le cas d'une papeterie où l'effort de formation n'a été important, auparavant, que lorsqu'il y avait investissement industriel. Cela étant, l'action aidée est bien ponctuelle (préparation d'un baccalauréat professionnel pour des ouvriers de maintenance) à la différence de ce qui se fait en production, oeuvre de longue haleine non appuyée par le FNE. L'entreprise manie adroitement plusieurs financements publics : outre le FNE-Prévention elle a signé un engagement de développement de la formation. Le terme "engagement" est ici particulièrement bienvenu pour rassurer les représentants des salariés qui souhaitent que la politique de formation actuelle "ne soit pas un feu de paille".

Quatre des entreprises aidées dépensent entre 3 % et 8 % de leur masse salariale pour la formation continue de leurs salariés. Pour elles comme pour d'autres, l'Etat finance en partie des actions qui auraient probablement été réalisées sans lui. Sans doute le DDTE cherche-t-il à amorcer d'autres pratiques ou, lorsque la politique de formation était déjà active, à subventionner des actions exemplaires destinées à appuyer une pédagogie qu'il compte développer. Côté entreprise, on estime que *"l'aide de l'Etat financièrement, c'est important. (...) c'est reconnaître nos efforts en formation : élever le niveau des salariés pour leur maintenir un emploi dans la société"* dit un responsable de la gestion du personnel. Une sorte de partenariat pour l'emploi, en somme.

---

(22) Voir tableau 3 et IV, 1. : Accélération des évolutions mais peu d'urgence.

(23) Voir encadré page 28 : Une combinatoire d'aides pour le redressement et la maîtrise de l'avenir.

## DE LA LOUCHE AU CALCULATEUR

(Voir encadré : Quelles usines pour quels hommes ?)

*Une confiserie imagine quelle sera la configuration de ses ateliers dans six ans. Elle passe d'appareils de cuisson à conduite manuelle et contact direct avec le produit à des installations automatiques intégrées pilotées par calculateurs.*

*L'entreprise a constaté que les automatisations faites au début des années 80 négligeaient le travail réel : "on a fait faire des gestes par des machines sans se rendre compte que les gens faisaient aussi du contrôle qualité, de la régulation, de l'information et pas seulement de la manutention. On s'en est rendu compte un peu après, d'où un certain nombre de problèmes de qualité, de régulation..." que l'on souhaite évidemment éviter aujourd'hui.*

*Le travail actuel étant analysé, on s'est efforcé de cerner au mieux ce que serait le travail futur et son organisation à partir des installations les plus récentes des quatre usines de la société. Cela a permis de prévoir quels emplois seraient supprimés et quelle évolution pourraient subir les postes maintenus.*

*Cette "carte" des emplois a révélé que "le nombre de postes réellement qualifiés (coefficient 170, 190) regroupera environ 30 % des gens. Par contre, nous aurons de gros paquets dans les qualifications 145 et 155. Ça semble quand même plus facile de mener beaucoup de gens qui sont 135 ou 145 actuellement vers 145 ou 155 que de les emmener à 170 ou 190. Par conséquent le challenge consistait à dire : il faut qu'on joue le jeu et qu'on essaie de faire avec les gens qu'on a chez nous plutôt que faire une exsanguino-transfusion : on vide tout le monde et on met du sang neuf" (Responsable des Relations sociales).*

*Jouer le jeu s'est traduit par un plan de formation dont l'objectif est de "s'appuyer sur les savoir-faire d'aujourd'hui pour préparer les métiers de demain".*

*Le contenu de la formation a été déterminé par les ingénieurs et chefs d'atelier qui avaient imaginé leur future usine. La mise en forme du programme a été confiée à un intervenant extérieur que l'on a largement impliqué dans l'expérience.*

## 10. RECONVERSION OU ADAPTATION ?

### a) Reconversion externe : méfiance

Le FNE-Prévention veut anticiper le traitement des reconversions internes ou externes. Ce que l'on entend par reconversion a été précisé au chapitre III, page 12. Une nette préférence a été donnée aux mobilités internes. Les deux cas de reconversions externes correspondent à des fermetures d'entreprises, effective dans un cas, en projet pour l'autre. Pour la première, l'outil le plus adapté aurait été le congé de conversion ou, à défaut, la convention de formation classique (24). Pour la seconde, la fermeture a été différée d'un an pour limiter les conséquences sociales d'une délocalisation décidée par le groupe racheteur. Les formations aidées correspondront bien aux objectifs que leur assigne le FNE-Prévention : *"préparer à la reconversion des salariés dont le poste est remis en cause dans un délai de 1 à 3 ans"*. Mais le souci d'impulser des méthodes de gestion prévisionnelle n'a plus lieu d'être.

Trop souvent confrontés au licenciement, les DDTE semblent avoir préféré assurer le maintien des emplois existants. Tout licenciement comporte un risque, même lorsqu'un dispositif de reclassement externe apparemment efficace est mis sur pied. Une des entreprises de l'expérimentation conduit parallèlement des reconversions internes (aidées par le FNE) et externes (aidées par le FONGECIF et éventuellement le FSE). Les reclassements externes ont concerné *"des personnes embauchées sans formation qui n'avaient pas non plus le potentiel pour évoluer"*. Or certains ont créé des entreprises après formation. On peut s'interroger à la fois sur le réalisme des projets et la pertinence du diagnostic ayant conduit à l'exclusion. Questions auxquelles on ne pourra répondre qu'en s'intéressant au devenir de ces personnes.

La méfiance à l'égard de la reconversion externe renvoie au niveau relativement faible de la concertation sociale. Le sujet est explosif en l'état actuel du marché de l'emploi et le souvenir des formations "parking" reste vivace. Préparer les salariés à quitter leur entreprise est plus aisé dans un climat de confiance. C'est le cas de la société dont il vient d'être question (25). Etait-ce le cas de la fabrique de lessives fermée avant que le reclassement de ses salariés ne soit prévu ? Sept des personnes licenciées ont été suffisamment choquées pour refuser toute formation alors qu'elles n'avaient aucune perspective d'emploi. Il y a lieu de penser qu'en dehors de toute contrainte économique, les entreprises ne courront pas le risque d'alourdir leur climat social en évoquant l'éventualité de réductions d'effectifs par d'autres voies que la pré-retraite.

Méfiance des DDTE, réticence des entreprises... : le traitement anticipé des reconversions externes reste un des problèmes non résolus de l'expérimentation.

---

(24) Circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986 : 1.1. conventions conclues avec des entreprises (ou groupes d'entreprises) en difficulté.

(25) Voir encadré page 25 : "Un concordat social pour le redressement économique".

## b) Reconversion interne ou adaptation ?

Pour les promoteurs du FNE-Prévention, il y a reconversion interne en cas de changement de métier ou de "*mutation substantielle du poste de travail*". Supposons relativement aisée l'identification du changement de métier. A partir de quand la mutation d'un poste de travail devient-elle substantielle ?

La question n'est pas de pure forme puisqu'il s'agit ici des spécificités du FNE-Prévention par rapport à ses conventions "parentes" (formation et surtout adaptation professionnelle). Bien que le cahier des charges ait indiqué que la convention de prévention présente "*les mêmes caractéristiques que la convention de formation du FNE*" (26), huit des neuf conventions que j'ai eues en main étaient des conventions d'adaptation professionnelle. De plus, **toutes** les formations aidées dans le cadre de cette expérimentation permettent l'apprentissage de nouveaux savoir-faire professionnels. Les acquisitions transférables vers de nouveaux métiers sont moins fréquentes (12 cas sur 19). Bref, qu'appelle-t-on, ici, reconversion interne ?

Les mutations motivant une aide à la formation sont de trois types :

- **changement d'outil et de produit** : trois entreprises vivent ainsi une reconversion industrielle totale, trois autres la vivent dans certains de leurs ateliers. Ces situations motivent des demandes de formation dont la durée varie de 100 (ce qui est au-dessous du "plancher" fixé par les conventions d'adaptation professionnelle) à 940 heures par personne ;
- **automatisation des équipements ou la diversification des techniques utilisées dans le travail** : elle concerne sept entreprises qui prévoient des stages de 120 à 440 heures par salarié ;
- **réorganisation de la production** qui motive des stages de l'ordre de 200 heures par personne.

Les durées citées ne prennent pas en compte les diplômes de l'Education Nationale que préparent les salariés de trois entreprises. Cela va du CAP au BTS et représente de 700 à 1 050 heures/stagiaires. C'est peut-être le cas assurant le mieux une éventuelle reconversion mais il reste minoritaire : 36 personnes sur une population totale d'environ 1500 stagiaires pour l'ensemble de l'expérimentation. L'éventail des durées de formation indique que les salariés ont été préparés de manières variées aux changements qu'ils avaient à vivre. Evaluer l'importance de la mutation pour savoir si l'on est ou non en présence d'une reconversion véritable appartient donc au DDTE.

---

(26) Dans les conventions de formation, le stage se déroule en principe en dehors de la production, il est organisé selon des phases dont le contenu et les méthodes pédagogiques sont définis avec précision. Des modalités de validation des acquis sont prévues. La durée de la formation est comprise entre 50 et 1 200 heures.

Les conventions d'adaptation professionnelle concernent des actions légères. Elles peuvent se dérouler au poste de travail mais doivent comporter au minimum 120 heures improductives.



## 11. LES STAGIAIRES

Le niveau des stagiaires est, dans 16 entreprises, égal ou inférieur au niveau IV comme le demandait le cahier des charges. La maîtrise assume explicitement un rôle de relais pédagogique dans 6 cas. Elle transmet une formation qu'elle a elle-même reçue ou s'assure que ce qui a été enseigné hors production est assimilé. Elle peut être impliquée dans l'appréciation des salariés avant ou après le stage puis dans une perspective d'individualisation des rémunérations.

Les ouvriers sont majoritaires : toutes les entreprises en formeront. Mais la proportion qualifiés/non qualifiés n'est pas toujours clairement précisée dans les dossiers. Cela rejoint les observations faites à propos de l'imprécision relative de l'analyse quantitative des ressources humaines. Cela surprend compte tenu de la priorité traditionnelle du FNE aux plus démunis. Cela pose le problème de l'avenir des moins qualifiés : rejetés à terme ou bloqués à des postes qui n'évolueront plus ? Les démarches où l'on utilise des méthodes pédagogiques leur permettant d'aller le plus loin possible en respectant leur rythme d'apprentissage restent rares (voir encadré : De la louche au calculateur, suite). Cette question sera à nouveau évoquée à propos des formations de remise à niveau.

## 12. BILANS

Le bilan avant formation n'a été pratiqué que dans 11 entreprises. Il emprunte des méthodes d'investigations individuelles (8 fois) ou collectives. Si, dans ce dernier cas, les inventaires et l'auto-évaluation pratiqués par les GRETA en début de formation sont bien un bilan (voire une sélection) on ne peut en dire autant des tests collectifs de deux heures organisés en début de stage. De même, une "journée de diagnostic" dont l'un des objectifs est "l'expression des attentes et besoins des participants" (au nombre de huit), reste une approche bien générale...

Les bilans individuels sont eux-mêmes de deux types :

- inventaire des aptitudes générales et des connaissances professionnelles réalisé par un organisme spécialisé, le centre psychotechnique de l'AFPA par exemple ;
- évaluation dans l'entreprise des savoir-faire professionnels et sans doute des savoir-être.

Six entreprises ont fait appel à un cabinet spécialisé dont deux dans le cadre d'un reclassement externe. On a évoqué dans l'encadré "Former pour se développer" (page 32) le rôle extrêmement motivant qu'avait eu le bilan professionnel, devenu en la circonstance un inventaire des lacunes... Les salariés ont pu intégrer et traduire positivement ce moment difficile parce qu'ils avaient la certitude que le résultat de l'évaluation n'entraînerait pas leur exclusion de l'entreprise. En l'absence de clarté sur les finalités et l'utilisation d'une telle opération, le bilan individuel risque fort d'être assimilé à une sélection.

### DE LA LOUCHE AU CALCULATEUR (Suite)

*Une confiserie automatise progressivement sa production. Elle choisit de former son personnel de fabrication parce qu'il connaît le produit, parce qu'il connaît l'entreprise, et parce que l'entreprise le connaît... Il s'agit de transformer des opérateurs en conducteurs de machines automatisées.*

*La formation a débuté par un cycle de quatre jours, "une remise en jambes essentiellement axée sur les matières premières et, très légèrement, les procédés de fabrication... une **intellectualisation** de choses de la fabrication qu'ils connaissent très bien". Cela a démystifié la formation et permis une évaluation du niveau des stagiaires, sans que les moins agiles intellectuellement soient rejetés.*

*La formation technique proprement dite a été organisée en quatre phases comprenant 3 jours d'apports théoriques suivis de 7 jours d'applications en atelier. Une demi-journée de travaux pratiques formalisés est prévue. Le reste du temps, le chef d'équipe ou le chef d'atelier expliquent à nouveau, consolident les acquis puis les évaluent. L'appréciation ne porte pas sur la capacité d'expression verbales. Réaliser une performance témoignant que les notions théoriques sont assimilées suffit. L'agent de maîtrise doit faire un "effort de traduction" afin de faciliter l'assimilation, s'appuyer sur le concret et revenir sur ce qui n'a pas été acquis aussi souvent que nécessaire : le respect des rythmes individuels est un des principes de base de cette formation.*

*Une des leçons de l'opération est que "la méthode du précepteur est, de loin, la meilleure : c'est celle qui respecte le mieux la capacité d'acquisition des gens et qui le fait dans la discrétion. Parce que dans des opérations comme ça, les gens sont plus ou moins obligés de faire état de leurs carences" (Responsable des Relations sociales).*

Deux entreprises ont impliqué leur encadrement dans le bilan préalable à la formation. Dans les deux cas, la maîtrise a été formée à l'entretien d'évaluation, en vue de ce bilan et d'un suivi professionnel ultérieur. Dans une des entreprises, les critères d'appréciation du personnel ont été définis par les cadres de la production. Dans l'autre, l'encadrement et l'organisme de formation ont mis au point une échelle de performance pour chaque type de métier : "Nous avons convenu que personne ne devait être en A puisque nous organisons une formation, B ou B+ veut dire que l'on a un bon niveau, C ou C+ c'est pas trop mal non plus, C- signifiant qu'il y a encore beaucoup à faire. Les monitrices du Centre de la bonneterie de Troyes ont testé et découvert des acquis par rapport au métier qu'elles voulaient enseigner" (Responsables de fabrication). Cette évaluation correspondait à l'idée que la maîtrise se faisait des opératrices : une adéquation qui conforterait les entreprises selon lesquelles l'opinion de l'encadrement peut tenir lieu de bilan professionnel.

### 13. PROJETS PROFESSIONNELS

Ils dépendent des besoins de l'entreprise et des résultats du bilan des acquis des salariés. Ils déterminent les objectifs de formation. La responsable de fabrication d'une PME de la confection l'explique clairement. Après le bilan *"nous nous sommes donnés un objectif. Ça n'a pas été facile car nous avons plusieurs critères à respecter. D'une part, avoir (par groupe) un nombre de personnes correspondant à nos besoins dans chaque métier : il nous fallait 6 personnes sachant surjeter et piquer, 7 à 8 sachant piquer convenablement et d'autres en machines spéciales. D'autre part, il fallait qu'on s'occupe des aptitudes de chacune, du pas qu'il faudrait leur faire franchir et de la possibilité qu'elles ont ou n'ont pas de le franchir. Ce qui a donné, en fonction de tous ces critères, des objectifs pour chacune d'entre elles"*. Objectifs de formation d'abord, objectifs d'évolution professionnelle présentés par la maîtrise aux salariées ensuite.

Les projets professionnels peuvent être collectifs ou individuels. Collectifs : après leur formation les salariés iront ou resteront dans tel service, ils feront tel type de travail, leur classification est susceptible d'évoluer dans tel sens. C'est le cas le plus fréquent, avec ou sans bilan préalable. Le projet professionnel individuel et négocié est plus rare. Seule une PME semble l'avoir pratiqué (27) : chaque salarié avait élaboré un projet conforme à ses désirs. Le bilan réalisé par l'AFPA a révélé que certains choix étaient trop ambitieux ou déséquilibrés par rapport aux besoins. Le chef d'entreprise s'est donc entretenu avec les intéressés pour réajuster ce qui devait l'être. Lorsque l'écart entre l'acquis et le requis était trop important, il semble avoir souligné que le coût de la mise à niveau était incompatible avec son choix de donner une formation à tous.

**Il semble que la qualité des projets professionnels des salariés soit liée à la capacité de leur employeur à se projeter dans l'avenir. Il est particulièrement important de savoir ce que sera le travail, quelles seront ses exigences pour envisager de manière assez concrète l'affectation future du personnel.**

### 14. DU SAVOIR-FAIRE AU SAVOIR

L'acquisition de nouveaux savoir-faire professionnels est incontournable lorsqu'on parle de reconversion : toutes les formations aidées remplissent donc cette condition. Il faudra être capable de faire fonctionner efficacement de nouveaux outils (11 cas), être polyvalent ou polyvalent(28) (8 cas), occuper le même poste en utilisant d'autres méthodes (2 cas)... Les savoir-faire peuvent aussi être acquis lors de travaux pratiques inclus dans des formations à caractère plus général (2 cas). Bref : cette notion a, comme les autres, un contenu variable.

---

(27) Il va de soi que des projets professionnels individuels sont définis lorsqu'il y a reconversion externe.

(28) La terminologie varie selon les entreprises. Polycompétence ou multicompétence peuvent être préférées parce qu'elles n'ont aucune connotation salariale pour l'instant.

On peut être réticent vis-à-vis des formations visant l'adaptation au poste de travail l'on recherche une adaptabilité à moyen terme. Le savoir-faire professionnel possède cependant une vertu cardinale : il permet de lever l'appréhension des plus faibles ou des plus âgés à "aller en formation". Dans la confiserie où l'on a déjà largement utilisé ce ressort (voir encadré page 41 : "De la louche au calculateur, suite") le responsable de production pense qu'il faudrait aller encore plus près du terrain si l'on s'adressait à du personnel moins qualifié : *"Plutôt qu'une formation générale avec des applications dans les ateliers, je préférerais que le squelette de la formation soit l'outil de travail en l'émaillant de connaissances beaucoup plus fondamentales : vous rencontrez un problème très concret pour alimenter votre machine : voilà comment on procède. Mais on en profite pour déboucher un peu sur les problèmes d'automatismes, de rédaction de cahiers des charges, de normes de qualité, de prix de revient... toujours articuler les développements théoriques sur un problème extrêmement concret"* (29). Deux autres entreprises ont fait le même choix : apprentissage en doublure avec un "parrain" et, hors production, initiation théorique au fonctionnement du process.

## 15. ACQUIS GÉNÉRAUX, ACQUIS TRANSFÉRABLES ?

Les formations dépassant la stricte adaptation au poste de travail sont de quatre types. Les premières sont celles qui conduisent à des diplômes nationaux et où entreprise et salariés peuvent trouver leur compte : *"Je me suis aperçu que les formations ponctuelles qui ne débouchaient pas sur un diplôme n'apportaient pas grand chose parce que les connaissances étaient trop superficielles. Il a été nécessaire de mettre en place des formations de longue durée et la possibilité d'obtenir un diplôme d'Etat a été un des éléments de motivation du personnel (...). Et il y a un autre côté, philosophique : on ne sait pas ce que l'avenir nous réserve. Je pense que la moindre des choses que l'on puisse faire pour les gens qui travaillent dans une entreprise, c'est leur donner la possibilité de faire autre chose au cours de leur carrière, quoi qu'il arrive. Ça passe obligatoirement par un niveau de connaissances de base suffisant et la reconnaissance par un diplôme que ce niveau a bien été atteint"* (Directeur d'une papeterie).

Second type d'acquisitions générales : les formations aux techniques de base des machines (mécanique, électricité-électronique, automatique...). Viennent ensuite des initiations plus légères à des techniques utilisables dans la plupart des entreprises : la micro-informatique est la plus répandue.

Enfin, les formations générales sans finalité professionnelle sont rares. Une seule entreprise organise pour l'ensemble de ses salariés une initiation à la physique afin qu'ils comprennent mieux *"les phénomènes qui se produisent à l'intérieur des machines, maîtrisent mieux leur poste de travail et, si possible, parlent un langage commun avec l'encadrement"*. La même entreprise propose une initiation à l'économie destinée à l'ensemble des salariés en modulant les méthodes et les durées : six jours à l'Institut français de gestion pour les cadres, deux jours dans l'entreprise pour la

---

(29) Des méthodes semblables sont pratiquées ailleurs, voir "Formation Continue-Développement des Organisations" n° 78, 1987.

maîtrise et les ouvriers. *"Ils ont d'abord eu une formation générale par des intervenants extérieurs et ensuite une application à l'entreprise. Beaucoup de gens n'arrivaient pas à comprendre pourquoi le produit qu'ils fabriquaient devait s'arrêter, ils étaient persuadés que c'était une décision unilatérale de la direction. L'intervention des directeurs de la recherche et du marketing leur a fait comprendre qu'un produit avait une durée de vie et que des services qui ne sont pas tellement palpables essaient d'assurer l'avenir en essayant de trouver de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Je crois que ça a clarifié la situation pour beaucoup de salariés"* (Responsable de la gestion du personnel d'une entreprise contrainte à opérer une reconversion industrielle).

## 16. REMISE A NIVEAU : FAIRE ACCEPTER LA FORMATION

La prise en charge d'actions de remises à niveau est nouvelle pour le FNE. Onze entreprises y ont eu recours, dont celles qui traitaient une reconversion externe, ce qui est relativement peu dans l'optique d'une aide à la formation privilégiant les moins qualifiés. Cela rejoint les questions posées à propos du niveau des stagiaires (voir IV, 11 page 42 : Les stagiaires) et cela conduit à se demander si certaines entreprises n'ont pas renoncé à former le personnel dont le niveau est le plus bas. Les exigences à l'embauche "contamineraient" en quelque sorte les principes de gestion du personnel en place : *"il y a des postes de manutentionnaires que l'on ne peut pas supprimer mais ils vont évoluer, on va leur demander autre chose. C'est pour ça que nous recrutons uniquement au niveau BEP"* (Responsable de la gestion du personnel, papeterie). Cela signifie pas que l'on congédiera ceux qui n'ont pas ce niveau mais, s'ils ne font pas d'effort de formation, leurs possibilités d'évolution dans l'entreprise seront limitées, ce que certains vivent très mal : *"les cours ? A mon âge ? A 46 ans, ça sert à rien, je suis pas assez instruit... On m'a mis là-dessus (30), je ne savais rien du tout. Absolument rien. J'ai appris comme ça, de tête. Je savais à peu près les circuits. On m'a dit : ouvre cette vanne-là et je l'ai ouverte. Les cours, ça sert à rien du tout. Pour les contremaîtres et tout ça, je suis d'accord, mais pour un ouvrier... Alors un gars qui sera pas instruit il sera pas embauché ? C'est inadmissible, ça ! Ceux qui ont leur CAP et leur BEP n'en savent pas plus que moi, hein, ils font le même travail..."* (ouvrier papetier).

Dans sa colère, cet ouvrier soulève trois problèmes : les pratiques de recrutement (dont on vient de parler), l'âge et la politique antérieure de formation.

L'âge est un problème réel. A 45 ans, on est trop jeune pour la préretraite et jugé trop vieux pour se former parce que l'agilité intellectuelle est moindre et parce que le "retour" de l'investissement formation s'inscrit dans la durée. Il n'y a toutefois pas refus systématique de former les moins jeunes : *"si des gens de 45 ans sont demandeurs, il faut leur dire oui mais ne pas les pousser s'ils n'ont pas envie... L'expérience des gens de 45-50 ans est certainement aussi bonne et efficace que le CAP ou le BEP"* (Responsable de la production, papeterie). Une entreprise d'accèssoires de jardinage semble avoir fait le même type de raisonnement. Une partie de son personnel a refusé un "rattrapage scolaire" au moment de

---

(30) Un terminal d'ordinateur

l'automatisation de l'outil de production : *"ils ne voyaient pas pourquoi, après avoir vu leur qualification reconnue pendant 15 ans, la société les renvoyait à l'école"*. On n'a forcé ni, semble-t-il, licencié personne mais on a recruté des jeunes possédant les connaissances requises. Cinq ans plus tard, les *"anciens"* acceptent la formation pour ne pas être *"condamnés, au mieux, à l'exécution de travaux beaucoup moins qualifiés"*. La formation aidée est une remise à niveau destinée à donner aux salariés concernés le *"désir de se remettre à l'étude"*.

Dans certains cas, âge et lacunes de la politique antérieure de formation se combinent : les ouvriers possèdent des diplômes rendus obsolètes par l'évolution technique, les notions générales n'étant plus que de lointains souvenirs. La remise à niveau devient alors très douloureuse si le salarié s'oriente vers la préparation d'un diplôme national. Les parcours individualisés ou respectant les rythmes d'apprentissage individuels évitent ce traumatisme (voir deuxième encadré : De la louche au calculateur). Ils ont été choisis par cinq entreprises, la maîtrise ou des ouvriers plus qualifiés étant placés en position de "précepteurs" ou de "parrains".

## CONCLUSION

Comme souhaité par les promoteurs du projet, les entreprises aidées ont presque toutes programmé les changements nécessaires au maintien ou au rétablissement de leur prospérité avant d'être confrontées à une situation de crise. La plupart sont financièrement saines.

La signature d'une convention de formation-prévention supposait que les conséquences sociales des options économiques et industrielles soient prises en compte au moment de la définition des plans de développement. Cette démarche n'est pas la règle. **L'anticipation sociale semble un réflexe moins spontané que l'anticipation économique, en partie parce que les entreprises manquent de savoir-faire et de méthodes.** L'analyse quantitative des besoins de main d'oeuvre est moins précise et moins répandue qu'on aurait pu le penser. Cela dit, les lacunes les plus importantes concernent les analyses qualitatives, qu'il s'agisse des caractéristiques des salariés ou de l'évolution du travail. Or, la précision des prévisions d'effectifs (donc l'emploi de demain) et la pertinence du plan de formation dépendent de ces analyses. Les entreprises qui ne sont pas en mesure de résoudre elles-mêmes ce problème se tournent vers des consultants. Ce type d'intervention, lorsqu'il est de qualité, peut suppléer au manque de structures fonctionnelles des PME.

La priorité aux plus démunis était affichée, comme toujours dans le cas de formations subventionnées par le FNE. **La question du devenir des moins qualifiés revient cependant avec insistance.** C'est presque toujours sur eux que, directement ou via les mutations en série, aboutit la menace sur l'emploi, que ce terme désigne le maintien dans l'entreprise ou le statut du poste occupé. La formation apparaît comme le seul moyen de rompre cet enchaînement : c'est un des objectifs de la nouvelle aide. Les actions de remise à niveau, l'utilisation des savoir-faire dus à l'expérience pour faire intégrer de nouvelles connaissances, le respect des rythmes individuels d'apprentissage témoignent que certaines entreprises tentent de traiter ce problème autrement que par l'exclusion.

Le FNE-Prévention a pour but de préparer à d'éventuelles reconversions à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. La mobilité interne a été préférée par la grande majorité des sociétés aidées. Les DDTE sousrivent à ce choix qui représente la voie du risque minimal, tout transit par le marché externe pouvant aboutir au chômage, de longue durée dans le pire des cas. Soucieuses de mobiliser sur leurs objectifs économiques, les entreprises évitent de leur côté toute mesure susceptible de dégrader leur climat social. Le traitement anticipé des reconversions externes, comme la mise en place de procédures d'évaluation permettant de définir des projets professionnels dans l'entreprise ou au dehors sont conditionnés par la qualité des relations entre partenaires sociaux.

Une concertation authentique n'a été observée que dans les entreprises qui par leur histoire, leur politique de gestion de la main d'oeuvre avaient déjà une bonne pratique du dialogue social. Il est trop tôt pour dire si les groupes de suivi des formations aidées contibueront à donner un autre contenu ou une autre tonalité aux échanges entre partenaires.

## V. Du temps et des méthodes

Le chapitre précédent a montré que l'énoncé théorique d'une question recouvrait des réalités et des approches diverses. En rester à cette analyse peut laisser supposer que les variables analysées peuvent se combiner de multiples façons, ce qui compliquerait singulièrement la tâche des personnes chargées de négocier les conventions. En fait, le classement des entreprises en fonction du nombre de critères qu'ils remplissent montre que les configurations observées ne sont pas totalement aléatoires (voir tableau 4 page suivante).

Grossièrement, trois ensembles se dessinent :

- les cinq premières entreprises du tableau forment un groupe homogène qui a pratiquement le profil idéal du FNE-Prévention ;
- les sept suivantes sont dans des situations moins sereines mais pourraient évoluer vers une gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications ;
- dans le dernier groupe, ce pronostic est plus réservé, faute d'informations mais aussi parce que la situation économique ou sociale des entreprises concernées n'est pas assurée.

Deux éléments se révèlent particulièrement classants :

- la capacité d'anticiper ;
- les méthodes : possède-t-on les outils nécessaires pour analyser sa situation, ses besoins et pour réaliser les objectifs que l'on s'est fixé ?

### 1. CEUX QUI ANTICIPENT

D'abord une précision méthodologique : les cinq entreprises de ce groupe font partie de celles où, en accord avec les DDTE, je suis allée en enquête. Je les connais donc mieux que les autres ou, du moins, j'ai une meilleure idée de ce que recouvrent les informations dont je dispose. En savoir plus sur d'autres sociétés aurait peut être modifié le classement du tableau 4. Mais les cinq entreprises "anticipatrices" ont été choisies entre toutes parce que leur projet est intéressant.

#### a) Savoir analyser, savoir réaliser

Une seule d'entre elles, avec 18 salariés, est une "vraie" PME. Les quatre autres sont, soit des filiales de grands groupes, soit le seul établissement de production d'une PME qui s'est dotée d'une structure de groupe. Il s'agit donc plutôt de sociétés possédant des services fonctionnels à même de stimuler ou de prendre en charge une réflexion dégagée des contraintes quotidiennes. Ne bénéficiant pas de cet appui, la PME est allée le chercher (et l'a trouvé) auprès de l'organisme mutualisateur de son secteur.



	A1	C1	C6	E1	F1	F2	D3	E2	A2	C2	C7	C3	C4	C5	D2	D1	D5	B1	D4
Acquisition de nouveaux savoir-faire professionnels	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Présence d'une menace sur l'emploi	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Projet présenté par une PME ou un établissement	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Le besoin de formation est inhabituel, temporaire	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
La formation prépare une reconversion	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Les compétences à acquérir sont identifiées	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Les salariés sont de niveau IV au maximum	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Absence de crise économique	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Analyse préalable des forces et faiblesses économiques	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Définition délais et modalités de réalisation du plan	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Plan de développement intègre ses conséquences sociales	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Analyse qualitative des ressources et besoins en hommes	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Analyse quantitative des ressources et besoins en hommes	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Acquisitions transférables vers de nouveaux métiers	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Bilan individuel avant formation	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Existence d'un projet professionnel pour les salariés	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Remise à niveau générale ou technique	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Concertation sociale approfondie sur les projets	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

BB : Chaque colonne correspond à une entreprise.

Légende :  Critère d'éligibilité rempli  Critère d'éligibilité non rempli  Doute ou information manquante

Toutes les entreprises "anticipatrices" ont produit des analyses assez précises de leur situation industrielle et économique. Elles sont allées aussi loin qu'elles le pouvaient dans la comparaison de leurs ressources et de leurs besoins en hommes en intégrant les contraintes commerciales et productives. Ce faisant, elles ont aussi identifié leurs limites, qu'il s'agisse de savoir-faire ou de disponibilité pour mener à bien le projet. Elles ont toutes fait appel à des intervenants extérieurs. L'existence de structures fonctionnelles détermine l'importance de ce recours. Il est plus large pour la PME que pour les autres qui cherchent l'exacte compétence qui leur fait défaut.

Exemple : l'établissement de confection passant d'un système taylorien aux groupes semi autonomes produisant en juste à temps a fait appel à deux universitaires pour modifier son organisation et penser son plan de formation. *"Des pros, mais pas du textile. Moi, je suis du textile. Je suis allé chercher des gens ailleurs parce que ce dont j'avais besoin n'existait pas dans le textile"* (Directeur technique). Il a également sous-traité la formation en raison de sa lourdeur : un organisme spécialisé délègue deux monitrices à plein temps dans l'entreprise.

Même scénario dans une confiserie : *"ce qui est technique de confiserie a été apporté par l'encadrement mais la mise en forme du programme a été réalisée avec l'aide d'un formateur extérieur. Il a visité les ateliers et aidé le chef d'atelier à construire la présentation de son atelier. Il avait contribué à la formation des agents de maîtrise et s'est ensuite assuré de leur capacité à transmettre. Il avait au moins un jour de suivi dans chaque usine, chaque semaine, pour s'assurer que les TP marchaient bien, se faisaient... C'est pourquoi l'opération est si lourde : l'intervenant aura coûté 450 KF tout seul. Il faut vous dire aussi qu'il n'existait rien en formation dans la confiserie"*. (Responsable des Relations sociales).

Le cas de cette confiserie illustre une autre caractéristique de cette catégorie d'entreprises : elles veulent rester maîtresses de leur projet, limiter la marge d'incertitude liée au recours à l'extérieur. Elles vont donc impliquer le consultant dans la mise en oeuvre de ses préconisations lorsque la prestation demandée est importante.

## **b) Du temps et des risques**

Les cinq entreprises qui anticipent sont financièrement saines. Elles ne sont pas les seules de l'échantillon mais leur particularité est qu'elles n'hésitent pas à prendre des risques et qu'elles se donnent du temps. Leur horizon va de 3 à 6 ans.

Pour la PME, par exemple, le coût total des actions envisagées est de 450 000 F (salaires et dépenses de fonctionnement) sur 2 ans alors qu'en 1987 sa masse salariale était de l'ordre de 1,7 MF et son chiffre d'affaires de 5,3 MF. Le risque est également important pour l'entreprise de confection qui s'efforce de rompre avec le taylorisme (voir encadré page suivante : Une PME du textile brise ses chaînes). L'enjeu n'est pas aussi fort pour toutes mais elles ont en commun de **parier sur l'adaptabilité de leur main-d'oeuvre et de lui donner du temps pour évoluer**. C'est pourquoi l'une de ces entreprises n'a pas pratiqué de bilan individuel avant le stage. Son choix a été de donner à tous les opérateurs dont l'atelier devait être automatisé la possibilité de se former, sans

### UNE PME DU TEXTILE BRISE SES CHAINES

*Ce spécialiste de vêtements pour enfants, a vu ses résultats se dégrader. Sa stratégie de redressement prévoit un changement complet de système de production (voir encadré page 29 : "Du financier à l'organisation de la production).*

*Premier obstacle à surmonter : le passage de la chaîne aux groupes semi-autonomes. Tout le personnel de l'atelier de confection a passé 39 heures en "groupe école" afin d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail. Il s'agissait aussi d'expliquer les objectifs poursuivis. Le nouveau système de production implique que les opératrices soient "polycompétentes", contrôlent elles-même leur qualité et s'entraident.*

*L'organisation de l'atelier a été complètement changée avant que tout le monde ne soit passé par le "groupe école" et semble-t-il, des problèmes plus structurels ont dû être affrontés. Le directeur technique raconte que la première journée de la nouvelle organisation s'est passée à "essayer de produire... Je crois que le score a été de 3 vêtements pour toute l'usine... On avait le stock de 250 000 pièces à consommer. C'était la panique". Il a fallu 3 à 4 mois pour parvenir à 7 ou 8 000 pièces, avec des résultats très irréguliers. Les changements de collection, en particulier, sont très néfastes au rendement.*

*Un obstacle inattendu a surgi ensuite. L'entreprise a opté pour une formation aux gestes du métier mettant en cause les techniques "maison" que maîtrisaient bien les opératrices. Après les premières sessions de formation, on s'est rendu compte que les ouvrières étaient déstabilisées, ne maîtrisant plus l'ancienne technique et pas encore la nouvelle. Il a fallu procéder à un "réaccompagnement d'une semaine et demie en production" et modifier le programme de formation des groupes suivants.*

*Enfin, renoncer au taylorisme implique d'autres bouleversements : "les gammes sont élaborées en DMH (dix millièmes d'heure) c'est l'habitude de la maison. Quand nous les avons installées en groupes, il a fallu répartir la gamme. Si vous avez 1 200 DMH et qu'il y a 8 filles, il faut que chacune ait 1 200 DMH/8. Mais toutes les gammes ne se divisent pas par 8 et des petits bouts de temps se trouvent attribués à l'une ou à l'autre, ce qui crée des difficultés". Car, héritage du système taylorien et du salaire au rendement, l'entraide n'est pas encore passée dans les moeurs. Mais les esprits évoluent et les opératrices viennent de déclarer qu'elles préféreraient avoir un contrat de production à l'heure, ce qu'approuve la responsable de fabrication. Cela conduirait à supprimer les éclatements de gamme. On touche alors à un problème plus vaste : "c'est presque une politique directionnelle. Les méthodes ont un catalogue de temps, une banque de donnée élaborée avec des critères qu'on ne peut changer" (Responsable de la fabrication).*

contraindre personne. Au bout de cinq sessions, le responsable de l'opération considère que l'entreprise n'aura écarté aucun de "*ceux qui ont ne serait-ce qu'un tout petit peu de chance d'arriver au niveau du conducteur*" d'installation automatisée. Cela signifie que les stagiaires auront reçu les connaissances théoriques jugées nécessaires et qu'ils ont jusqu'à 5 ans pour les assimiler avec l'aide de leur encadrement.

Pour l'entreprises de confection décrite dans l'encadré "Une PME du textile brise ses chaînes", l'adaptation demandée est technique et sociale. La formation des opératrices est centrée sur les gestes du métier et les acquis ne seront pas transférables hors de la branche. Mais il y a remise en cause des techniques "maison", élargissement des savoir-faire et, petit à petit, les méthodes classiques de construction des gammes de fabrication sont mises en cause par les ouvrières. Le chemin parcouru est considérable si on le réfère à l'état de l'industrie de l'habillement. Le risque aussi, d'ailleurs, compte tenu des impératifs de compétitivité imposés par la concurrence dans cette branche.

**c) Un bon niveau de concertation sociale** : c'est la dernière caractéristique commune à toutes ces entreprises (voir IV, 4, page 23 : Concertation sociale : dialogues faciles ou à installer).

## 2. LA PRÉVENTION, JUSTE A TEMPS

Dans le second groupe, qui comprend sept entreprises, les projets sont moins élaborés, et les considérations sociales plus tardivement prises en compte. Les instruments d'analyse semblent parfois en défaut de même que les méthodes de gestion des ressources humaines. L'horizon du plan va de un à quatre ans, quand plan il y a.

Pour une des sociétés, l'opération conduite en 1989 "*constitue une tentative quelque peu expérimentale (...) (qui) pourrait ne constituer qu'une première étape d'un véritable plan*" (31). Le projet de l'autre est plus avancé mais elle a opéré un retrait sur ses intentions initiales en réduisant fortement la durée des stages prévus. Que mettre en cause ? La pertinence des analyses ? La définition des objectifs ? La rigueur des méthodes ?

La difficulté à construire des projets correspond en partie à une moindre maîtrise des événements. Deux établissements subissent des délocalisations de production, un autre opère une nécessaire reconversion industrielle. Dans les trois cas, l'adaptation du personnel doit être assez rapide, bien qu'il n'y ait pas (ou plus) de menace immédiate sur l'emploi. On retrouve ce retard dans l'investissement humain dans un autre établissement : l'aide du FNE est sollicitée pour former les ouvriers aux installations automatisées en place depuis un an. Sauf dans un cas de délocalisation, on ne peut imputer l'absence de projets ou leur flou aux dictats d'un groupe. Au

---

(31) Enquête technique préalable de l'AFPA.

contraire : les groupes sont pratiquement absents ici (32) et avec eux leur capacité de réflexion. Le recours aux consultants extérieurs n'est évoqué que dans trois cas. On se trouverait donc en face d'entreprises qui réalisent un peu tard (mais pas trop) que leur environnement a changé, et qui ne savent comment traiter leurs problèmes sans aller chercher ailleurs les méthodes qui leur manquent. Bref : **une pédagogie de la gestion prévisionnelle serait à développer en direction de ces entreprises.** Ce qui est, somme toute, conforme à la philosophie du FNE-Prévention.

### 3. ECHEC DE LA PREVISION ?

Pour les sept entreprises restantes, la gestion prévisionnelle de l'emploi est en échec ou passe au second plan, apparemment du moins. Apparemment car l'information disponible est parfois très lacunaire. Un des dossiers, par exemple, est centré sur le plan de formation mais ne comporte aucune indication sur les autres éléments et l'horizon temporel de la gestion des ressources humaines.

La nécessité de sauvegarder l'emploi est au premier plan pour deux entreprises fermées ou en voie de l'être. Pour l'une, une gestion prévisionnelle pensée au niveau du groupe et, semble-t-il, plus économique que sociale a abouti à fermer la filiale récemment rachetée. Pour l'autre, la fermeture (également décidée par le groupe racheteur) a été différée d'un an afin de préparer les reclassements externes. Dans un troisième cas, le DDTE a tiré une PME d'affaire en mobilisant différents dispositifs publics et privés avant d'aider les actions de formation nécessaires à la réussite du projet industriel (voir encadré page 28 : Une combinatoire d'aides pour le redressement et la maîtrise de l'avenir).

Un cas évoqué à plusieurs reprises dans le chapitre précédent illustre les risques qui résultent à la fois d'un investissement industriel mal maîtrisé et d'une carence du conseil (voir encadré page 20 : Les risques d'une mutation industrielle et IV, 6 : Du plan à sa mise en oeuvre). Au moment de l'enquête, l'entreprise se débattait dans un tel faisceau de problèmes qu'elle mettait en cause l'idée même de plan de formation, souhaitant une adaptation au poste aussi étroite que possible. Ici, la prévision est en échec, faute de méthodes et l'on se retrouve dans le champ des conventions de formation et d'adaptation professionnelle plutôt que dans celui du FNE-Prévention.

### CONCLUSION

Des sociétés capables d'anticiper pour rester maîtresses de leur situation à celles qui viennent d'échapper à la crise, de celles qui intègrent la gestion de la main-d'oeuvre dans leur plan de développement à celles où

---

(32) Deux des sept entreprises de cette catégorie appartiennent à des groupes, dont une PME qui était en difficulté avant son rachat, faute d'avoir procédé assez tôt aux investissements matériels et immatériels nécessaires.

cette variable paraît subsidiaire, la palette d'intervention du FNE-Prévention est étendue. Cette diversité, qui reflète l'état des entreprises françaises, résulte à la fois de la souplesse du dispositif expérimental et la manière dont les DDTE l'ont utilisé.

Devant évaluer les demandes des entreprises, ils semble qu'ils aient raisonné en termes de potentialité d'évolution vers une gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications plutôt qu'en appliquant de façon stricte les critères d'éligibilité définis dans le cahier des charges de l'expérimentation. Le fait que les entreprises capables de conduire une démarche anticipatrice intégrant l'économique et le social soient minoritaires donne une idée du travail d'incitation qu'il reste à accomplir. On débouche sur la question du rôle des Services extérieurs du Travail et de l'Emploi : leur appartient-il et ont-ils les moyens d'infléchir les politiques de gestion des ressources humaines dans le sens souhaité par le FNE-Prévention ?

## VI. Les DDTE et le FNE-Prévention

Les six DDTE impliqués dans l'opération ont plus ou moins largement utilisé le FNE-Prévention. Le nombre d'entreprises aidées va de une à sept selon les départements. Le caractère expérimental du nouveau dispositif lui conférait une souplesse sur laquelle les DDTE ont, ou non, joué en fonction de leurs priorités.

### 1. UN DISPOSITIF BIENVENU

Presque tous les DDTE concernés sont d'accord : la création du FNE-Prévention comble un vide. La suppression de la demande d'autorisation administrative de licenciement a diminué le recours aux conventions de formation et d'adaptation professionnelle. De plus, la possibilité d'intervenir en dehors de toute situation de crise répond à une attente... et régularise une situation. Ne pouvoir agir qu'en présence d'un licenciement "repéré" entravait l'action des DDTE, ou aurait pu le faire : tous disent avoir utilisé les conventions de formation et d'adaptation professionnelle hors de toute menace immédiate sur l'emploi. L'enjeu est de protéger les salariés âgés de 35 à 55 ans (en particulier les 45-55 ans peu formés) quelque peu oubliés par les autres aides publiques. Conformément à leur mission, les DDTE cherchent à améliorer la situation de l'emploi dans leur département ou, au moins, à éviter qu'elle ne se dégrade au détriment de populations vulnérables, guettées par le chômage de longue durée.

Ce souci les a parfois conduits à utiliser la nouvelle aide comme moyen d'approfondir un contact avec des entreprises jusque-là réticentes vis-à-vis du Service public de l'Emploi. Ainsi, une des conventions FNE-Prévention signée par un établissement qui subit une délocalisation imposée par son groupe, paraît subsidiaire par rapport au projet qu'elle permet de développer avec l'entreprise. Celle-ci envisage d'embaucher 200 à 300 personnes dans les deux ans à venir. Prévoyant qu'il lui serait difficile de trouver le personnel correspondant à ses besoins, elle s'est tournée vers la Direction départementale du Travail, démarche tout à fait inhabituelle de sa part. La négociation permet à l'entreprise de bénéficier d'un FNE-Prévention pour l'adaptation immédiate imposée par la délocalisation, avec deux contreparties. En premier lieu, elle accepte que les profils des postes motivant les futures embauches soient définis à l'avance au sein d'un groupe de travail réunissant des représentants du personnel et du Service public de l'Emploi. En second lieu, elle s'engage à ne recruter que des personnes du département sur ces postes.

### 2. QUI AIDER ?

Intervenir en dehors de toute situation de crise pose le problème de la détection des cas où un financement public serait utile. Deux départements ont informé par voie postale les organisations professionnelles et les entreprises susceptibles d'être intéressées par la nouvelle aide

(établissements envisageant des investissements, dont l'effort de formation continue est supérieur à l'obligation légale ou ayant recours aux conventions de chômage partiel, par exemple). Le relais patronal semble avoir mieux fonctionné que la prospection directe. Bien que quelques PME aient été touchées, la rentabilité de ces informations systématiques s'est révélée décevante et les relations nouées par les membres des DDTE sont en définitive plus efficaces. Les inspecteurs du travail, en particulier, sont les mieux à même de repérer les sociétés qui pourraient tirer parti des conventions de formation-prévention. Par ailleurs, la plupart des directions départementales ont mis au point leurs propres réseaux d'information sur la santé des entreprises. Les réunions, commissions, comités... auxquels participent les services du Travail et de l'Emploi peuvent contribuer à renforcer ou élargir ces réseaux : les actions en faveur des chômeurs de longue durée ont joué ce rôle, de même que les pôles de conversion.

Prospecter n'est généralement pas nécessaire dans le cas des établissements dépendant de grandes entreprises ou de groupes : ils connaissent à la fois les aides et les canaux permettant d'y accéder. Dans leur cas, on se demande plutôt s'il est nécessaire de subventionner ce qui aurait, de toute façon, été fait. La réponse des DDTE est positive, à condition que l'opération réalisée ait un impact favorable sur l'emploi local et qu'elle puisse avoir une fonction pédagogique pour les entreprises moins avancées dans leur réflexion.

Ainsi, il ne fait aucun doute que les entreprises "anticipatrices" seront, pour la plupart, utilisées comme cas d'écoles afin de promouvoir la gestion prévisionnelle de l'emploi. Le contrat était explicite dans le cas de la confiserie. La société se reconvertissant du papier au film pour condensateurs adhère à l'idée d'un partenariat entreprise - pouvoirs publics pour le maintien de l'emploi local. Ces sociétés sont prêtes à témoigner, on peut s'inspirer de leurs méthodes. Certains DDTE sont convaincus que l'aide de l'Etat, en impulsant des démarches plus construites, peut consolider certaines créations d'emplois, surtout dans les PME.

Dans le débat entre l'échelon local et une administration centrale méfiant à l'égard de la stratégie et de l'habileté des groupes, le pragmatisme du terrain l'a (momentanément ?) emporté. La circulaire relative au FNE-Prévention se contente de rappeler "*le travail de prospection (auquel) l'administration doit se livrer, notamment en direction des PME*" (33). Cela étant, la nouvelle aide se situe dans le cadre des conventions de formation et d'adaptation professionnelle qui recommandent une attention particulière au cas des PME et qui spécifient que l'administration centrale doit être préalablement informée des demandes d'aides émanant d'établissements appartenant à un groupe ou à une entreprise d'importance nationale.

### 3. COMMENT AIDER ?

Impulser, conseiller, est, pour une grande partie des Services extérieurs du Travail et de l'Emploi, une démarche nouvelle. La politique de modernisation négociée lancée par le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle concerne d'abord la mise en oeuvre du

---

(33) Circulaire CDE 13/89 du 3 mars 1989 relatives aux conventions de Formation-Prévention du FNE (II, 1. La détection des dossiers).



changement dans les entreprises. Elle implique aussi des transformations en chaîne pour l'administration. Le cas de l'entreprise d'ameublement mal épaulée dans la réalisation de son projet montre d'une part que l'aide financière ne suffit pas toujours et qu'il faut être capable de proposer des méthodes, d'autre part que l'efficacité et la crédibilité de l'intervention publique imposeraient une plus grande coordination entre administrations. Certains DDTE souhaitent cette évolution et l'ont déjà engagée. Certains projets combinent différents dispositifs, gérés par différentes instances, les formations aidées pouvant réunir différents publics (salariés de plusieurs entreprises et demandeurs d'emploi).

Ces perspectives d'évolution rencontrent aussi des réticences lorsque le climat local n'est pas jugé favorable à une "modernisation" des relations entre administrations d'une part, entre SETE et entreprises d'autre part. Un département semble cumuler les deux handicaps. Sans aller jusqu'à la méfiance, certains DDTE sont inquiets : qui sera la "cheville ouvrière" du changement ? Tout le monde pense évidemment aux sections d'inspection du travail dont les uns disent qu'elles sont prêtes à faire cohabiter contrôle, dialogue et conseil... alors que d'autres sont plus réservés. Les obstacles évoqués sont la formation des inspecteurs, jugée insuffisante sur le plan économique, et leur disponibilité : faire respecter le droit du travail doit rester leur préoccupation essentielle. Un début de solution à ces questions consisterait à revoir la division du travail entre les sections Emploi et les sections d'Inspection des DDTE. Cela a été amorcé dans un département où les sections Emploi, en principe sédentaires, ont de nombreux contacts avec les entreprises. Quoi qu'il en soit, pour développer une pédagogie de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, les SETE ont besoin de méthodes sur lesquelles fonder leur intervention. Cela supposé acquis, l'action ne sera pas facile pour autant. La difficulté des inspecteurs du travail à passer du contrôle à la pédagogie dans le domaine, plus familier et consensuel, de l'hygiène et de la sécurité montre que les efforts déployés sont plus efficaces s'ils trouvent des leviers dans l'entreprise (34). D'où la complexité de l'intervention publique en la matière. Et la nécessité de coordonner l'action de tous les représentants de l'Etat.

## CONCLUSION

Les conventions de formation-prévention permettent aux DDTE de prévenir d'éventuels licenciements en intervenant dans une sérénité relative. En ce sens, il répond à un besoin. Il a été utilisé dans certains départements pour renforcer l'insertion des Services du Travail et de l'Emploi dans leur environnement économique. L'apport financier de l'Etat pourrait amorcer une relation de partenariat avec certaines entreprises pour le maintien de l'emploi local et éviter de rejeter sur le marché du travail les salariés les plus âgés et les moins formés. Passer à une action incitative en faveur de la gestion prévisionnelle de l'emploi exigera de nouvelles méthodes et modifiera peut être le fonctionnement des SETE, ce qui suscite parfois des inquiétudes ou des réserves.

---

(34) Nicolas DODIER, L'inspection du travail face à la diversité des entreprises, Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, 1986.

## Conclusion

Trois thèmes émergent de cet inventaire des situations ou pratiques liées à la gestion prévisionnelle des ressources humaines : les méthodes utilisées, la reconversion et la concertation sociale. Les questions les plus importantes soulevées au cours de l'expérimentation des conventions de prévention gravitent autour de ces trois thèmes.

La gestion prévisionnelle de l'emploi est rudimentaire ou absente lorsque les entreprises ne savent évaluer ni leurs ressources actuelles, ni leurs besoins futurs, faute d'expérience ou d'instruments adéquats pour conduire une réflexion préalable ou mettre en oeuvre les projets. Les insuffisances majeures concernent les méthodes d'analyse du travail. Les études de postes classiques, ne rendant pas compte de toute la réalité, ne peuvent servir à envisager les différents possibles. On voit mal comment prévoir des structures d'emplois et, *a fortiori*, un plan de formation crédibles sans représentation, même grossière, de la future organisation du travail. Les entreprises ont des savoir-faire à acquérir en ce domaine pour être capables d'analyser elles-mêmes leur potentiel mais aussi pour évaluer les prestations fournies par des consultants.

Reconversion et concertation sociale sont liées. Il paraît difficile d'espérer réussir l'un sans s'appuyer sur l'autre. L'expérimentation des conventions de formation-prévention concernait les reclassements internes et externes à l'entreprise. L'option interne a majoritairement été préférée. Le faible niveau de concertation sociale et l'état du marché du travail semblent exclure pour l'instant d'envisager sereinement de préparer des reconversions externes. Le consensus sur la reconversion interne contourne ce problème en éloignant les risques de licenciement. Ce faisant, il élude aussi d'autres questions qui ne sont pas véritablement traitées parce qu'il semble rare que les partenaires sociaux puissent en débattre sans s'affronter.

Ainsi, la menace sur l'emploi est souvent assimilée au risque de licenciement. Pour fondamentale que soit cette définition, elle est réductrice car elle ne prend en compte ni la qualité, ni le statut de l'emploi. En rester là revient à considérer que si *un* emploi est assuré, savoir de *quel* emploi il s'agit est subsidiaire. Dans cette logique, un processus combinant cessations anticipées d'activités, mutations en série et parfois recrutements peut aboutir à reléguer le personnel sans formation professionnelle sur les postes qui n'évoluent pas. Il arrive qu'aucune autre solution ne soit jugée praticable par l'entreprise. Toute la question est de savoir si tous les possibles ont été envisagés et si les solutions adoptées font l'objet d'un consensus. Cela reste rare. C'est un des enjeux des choix d'organisation du travail et de la politique de formation.

Peu d'entreprises ont, dans le cadre de cette expérimentation, mis sur pied des formations incluant des remises à niveau, s'appuyant sur les acquis professionnels des moins qualifiés et basées sur des parcours individualisés ou respectant la diversité des rythmes d'apprentissage. Pour des raisons de coût, de savoir-faire, peut-être aussi parce que ces actions supposent un bilan préalable (formalisé ou non) des acquis des salariés. Or l'absence de concertation sociale rend suspecte toute évaluation approfondie, pour deux raisons. Le bilan peut tout d'abord être assimilé à une sélection qui deviendrait dangereuse si un allègement des effectifs se révélait nécessaire. Ensuite, ses fondements peuvent être controversés dans les entreprises qui pratiquent la rémunération individualisée ou envisagent de le faire.

Tous ces points sont susceptibles de motiver une intervention des SETE qui peuvent épauler les entreprises en mal de méthodes en leur expliquant comment d'autres ont résolu des problèmes similaires. L'aide au conseil proposée par la Ligne d'Innovation pour la Gestion de l'Emploi (LIGE) peut aussi être utilisée. Soucieux de ne pas accroître le nombre de leurs demandeurs d'emploi, les DDTE préfèrent subventionner des reconversions internes. Ne pouvant intervenir directement sur le fonctionnement des entreprises, en particulier sur leur niveau de concertation sociale, ils le font indirectement, par le biais de la négociation qui entoure l'aide financière. Reste à savoir si cette intervention commence à porter ses fruits dans les entreprises où elle était le plus nécessaire.

\* \* \* \* \*

# Annexe

## CONVENTIONS DE FORMATION DU FNE

Comparaison des conventions de Formation et d'adaptation professionnelle  
(Circulaire CDE 50/86 du 23 septembre 1986)  
et des conventions de Formation - Prévention  
(Circulaire CDE 13/89 du 3 mars 1989).

\*\*\*\*\*

Cadre général : la mission du FNE qui, depuis sa création, le 18 décembre 1963, est de "*faciliter aux travailleurs salariés la continuité de leur activité à travers les transformations qu'implique le développement économique*". Différents outils ont été mis au service de cet objectif, parmi lesquels des aides à la formation. Les conventions de Formation - Prévention viennent en complément des conventions de formation et d'adaptation professionnelle. Elles obéissent donc aux mêmes règles de base.

### 1. SPECIFICITE DES CONVENTIONS DE FORMATION - PREVENTION

#### Formation et adaptation professionnelle

- \* Cas d'intervention : principalement entreprises ou groupes d'entreprises en difficulté ou en mutation. De façon marginale, entreprises susceptibles d'embaucher et demandeurs d'emplois.
- \* Intervention dans l'urgence, licenciement économique immédiat ou à court terme.
- \* Le DDTE négocie le plan social : les Services du Travail et de l'Emploi cherchent à obtenir des garanties dans le domaine de l'emploi et de la formation par un apport financier.
- \* Le plan social mobilise des mesures destinées à diminuer les suppressions d'emploi : *politique réactionnelle* où la formation vient en complément du dispositif de sauvegarde de l'emploi.

#### Formation - Prévention

- \* Terrain favorable à une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi liant décisions industrielles et décisions concernant le personnel.
- \* Intervention "à froid". Anticipation pour éviter le licenciement économique à moyen terme.
- \* Le DDTE se livre à une prospection pour identifier des sociétés entreprenant (ou susceptibles d'entreprendre) des démarches intégrées de gestion prévisionnelle de l'emploi afin de les informer sur les possibilités d'aides techniques et financières.
- \* Le plan de développement intègre les choix industriels et leurs conséquences sur les effectifs et le contenu du travail : *politique prévisionnelle* où la formation est un paramètre déterminant de la gestion de main-d'oeuvre.

- \* Possibilité de recours (non aidé) à un conseil en ingénierie de la formation.
- \* Le maintien de l'emploi impose une reconversion interne ou externe rapide.
- \* Deux types de conventions :  
**Formation** : stages hors production, cursus et méthodes pédagogiques définis avec précision, durée de 50 à 1 200 heures ;  
**Adaptation professionnelle** : formation possible au poste de travail mais devant comporter au moins 120 heures improductives.
- \* Projets et bilans des actions de formation doivent être soumis au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel.
- \* Accent particulier mis sur l'apport éventuel de conseils extérieurs dès l'élaboration du projet économique et industriel et sur les possibilités d'aides publiques en ce domaine.
- \* L'objectif est de développer la capacité d'adaptation à moyen et long terme pour opérer, dans un délai de 1 à 3 ans une conversion interne ou externe. L'entreprise doit, dans ce dernier cas, mettre sur pied un dispositif de reclassement de qualité.
- \* Formation plutôt hors production pouvant comporter une période d'adaptation au poste comme dans les conventions de formation, y compris en ce qui concerne la durée. D'où une préférence pour les formations générales et transférables.
- \* Une concertation approfondie avec les partenaires sociaux doit être développée et peut donner lieu à un accord d'entreprise. Un groupe de pilotage peut suivre le déroulement de la formation, voire l'ensemble de la gestion des ressources humaines dans laquelle elle s'intègre.

## 2. ELEMENTS INFLÉCHIS PAR LES CONVENTIONS FORMATION-PREVENTION

### Formation et adaptation professionnelle

- \* Convention annuelle renouvelable une fois.
- \* Emploi du salarié garanti pendant au moins 6 mois après la formation.
- \* Coordination des aides du FNE et du Fonds de la Formation Professionnelle et de la Promotion sociale (FFPPS).

### Formation-Prévention

- \* Convention renouvelable 2 fois.
- \* Maintien au moins 1 an dans l'emploi.
- \* Coordination étendue à l'ensemble des administrations nationales et locales.

- \* L'AFPA expertise le dossier présenté par l'entreprise, notamment le plan de formation. Cette enquête technique peut être simplifiée, quelquefois déléguée ou jugée superflue.
- \* L'expertise de l'AFPA est nécessaire. Elle porte toujours sur la pertinence du dispositif de formation, mais aussi sur le caractère prévisionnel et intégré de la démarche et l'analyse des emplois. Un rapport d'enquête particulièrement approfondi doit être établi.
- \* Priorité au personnel d'exécution devant acquérir rapidement un nouveau savoir-faire professionnel => Préférence pour les actions de niveau V et moins.
- \* Priorité aux plus démunis notamment aux populations rendues vulnérables par les évolutions envisagées : sont concernés les niveaux VI à IV.

Le niveau IV n'est admis que dans un souci de préservation de l'emploi : les formations doivent être techniques et ne pas concerner la fonction d'encadrement.

Formations touchant la fonction d'encadrement acceptées si l'évolution de la maîtrise est centrale pour l'adaptation des ressources humaines et si elle est appelée à jouer un rôle pédagogique.

- \* Une validation des acquis est prévue par les conventions de formation.
- \* La validation des acquis, éventuellement par un diplôme, doit être la plus fréquente possible.

### 3. ELEMENTS COMMUNS A L'ENSEMBLE DES CONVENTIONS DE FORMATION DU FNE (liste non exhaustive)

- \* Besoin de formation inhabituel, excédant les possibilités financières de l'entreprise.
- \* Menace réelle sur l'emploi.
- \* Procédures administratives : instruction, assiette, taux de prise en charge, seuil de consultation de l'administration centrale, couplage avec le Fonds Social Européen.

Reproduction autorisée à la condition expresse  
de mentionner la source



**Centre d'Etudes  
et de Recherches  
sur les Qualifications**

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75015 PARIS - Tél. : (1) 45.75.62.63