

## Regards croisés sur la formation continue en entreprise

### Dix études de cas

Ce document regroupe dix monographies réalisées dans le cadre d'une étude menée en 2004 par la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi) et le Céreq, avec la collaboration du laboratoire « Genre, travail et mobilités » de l'université Paris 10.

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

**Mai 2006**



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>UNE ENTREPRISE D'AMÉNAGEMENT RÉGIONAL .....</b>	<b>7</b>
1. Historique de l'entreprise C .....	9
2. Caractéristiques générales de l'entreprise .....	10
3. État des relations professionnelles dans l'entreprise .....	11
4. Politique de recrutement de l'entreprise.....	12
5. Place du service formation dans l'entreprise.....	13
6. L'élaboration du plan de formation.....	14
7. Typologie des formations au titre du plan de formation. ....	15
8. Le rôle des acteurs de l'entreprise dans le processus de formation.....	17
9. Les regards des salariés sur la formation .....	19
10. Un regard croisé.....	23
<b>UNE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE .....</b>	<b>25</b>
1. Historique et contexte socio-économique .....	27
2. Données chiffrées sur l'emploi et la formation dans l'entreprise .....	31
3. Un système de formation très formalisé.....	36
4. Regards croisés sur la formation : Un exemple avec le laboratoire de toxicologie .....	38
<b>L'EXEMPLE D'UN RÉSEAU DE MAGASINS SPÉCIALISÉS DANS LA DISTRIBUTION DE BIENS D'ÉQUIPEMENT DE LA PERSONNE .....</b>	<b>45</b>
1. Introduction.....	47
2. L'entreprise et sa politique de formation .....	47
3. Organisation productive et formation .....	51
4. Un exemple de formation : le recrutement.....	56
5. Conclusion .....	61
<b>UNE ENTREPRISE DE LA MÉTALLURGIE SPÉCIALISÉE DANS LES ROULEMENTS À BILLES.....</b>	<b>63</b>
1. Un univers productif tenu de « se moderniser ».....	65
2. Organisation et usages de la formation .....	72
3. Conclusion. Les usages de la formation.....	83
<b>UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT-LOGISTIQUE .....</b>	<b>85</b>
1. Déroulement du terrain et conditions d'enquête .....	87
2. Activité et contexte : Une entreprise marquée par le mode de management de son fondateur .....	88
3. La prestation sur la plate-forme .....	95
4. Définition et mise en œuvre de la politique de formation : acteurs concernés et modalités .....	98

5. Formations dispensées en 2003 : mise à niveau et diffusion de « bonnes pratiques de management » .....	103
6. Les perspectives à l'issue de cette période de transition en matière de formation professionnelle .....	110

<b>L'EXEMPLE D'UNE SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE DANS LA RÉALISATION DE TRAVAUX ÉLECTRIQUES DANS LE DOMAINE DE LA PRODUCTION D'ÉNERGIE NUCLÉAIRE .....</b>	<b>113</b>
1. Introduction .....	115
2. Présentation de l'entreprise .....	115
3. Organisation productive et formation .....	122
4. Un exemple de formation : « le pilotage de projet » .....	128
5. Conclusion .....	133

<b>LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE DE PRESSE AUX ENTREPRISES .....</b>	<b>135</b>
1. Introduction .....	137
2. L'entreprise et sa « politique » de formation.....	139
3. L'organisation productive générale de l'entreprise.....	149
4. La trajectoire de la formation .....	157
5. Conclusion .....	171

<b>LA FORMATION DANS UN ÉTABLISSEMENT DE TRANSPORT PUBLIC URBAIN.....</b>	<b>173</b>
1. Introduction .....	175
2. La formation marquée par un objectif principal : rompre avec les pratiques professionnelles de la régie.....	186
3. L'accès à la formation .....	189
4. Des initiatives et une implication inscrites dans des histoires personnelles et faisant figure d'exception : comment agrémenter son activité ou envisager une mobilité.....	192
5. Conclusion .....	194
Conditions d'enquête .....	195

<b>LE PROCESSUS DE « FABRICATION » DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. LE CAS D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DES LOISIRS.....</b>	<b>197</b>
1. Introduction .....	199
2. L'entreprise et son dispositif de formation .....	201
3. L'évolution des usages de la formation.....	216

<b>UNE ENTREPRISE DES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES APPARTENANT À UN GROUPE INTERNATIONAL .....</b>	<b>227</b>
1. Positionnement économique et institutionnel de l'entreprise.....	229
2. La stratégie des ressources humaines.....	239
3. La politique de formation dans l'entreprise : procédures et organisation .....	246
4. Les grandes caractéristiques de la politique de formation de l'entreprise.....	262
5. Déroulement du terrain .....	279
6. Annexes.....	281

# **Introduction**

---



Sont réunies dans ce document dix monographies rédigées dans le cadre de l'étude « Regards croisés sur la formation continue en entreprise », menée par le Céreq et la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi), avec la collaboration du laboratoire « Genre, travail et mobilités » de l'université Paris 10.

Cette étude cherche à rendre compte et à analyser l'élaboration des politiques de formation, leur mise en œuvre, la perception qu'en ont les salariés et la manière dont ils accèdent à la formation, en croisant le point de vue des différents acteurs.

Les études quantitatives sur la formation continue menées à ce jour (FC 2000 auprès des individus, enquête FQP, exploitation des déclarations fiscales 24-83 et enquêtes auprès des entreprises telles que CVTS) révèlent des écarts et des difficultés d'interprétation des résultats. La polysémie des termes, formation et initiative notamment, leur imprécision, les différentes interprétations qu'en donnent les acteurs et les différents usages des règles et conventions en vigueur sont certains des écueils rencontrés. La déconnexion des interrogations ne permet pas de mettre les informations en regard. Les enquêtes quantitatives actuelles peinent en outre à appréhender les multiples enjeux autour de la formation dans les entreprises, ainsi que les formes plus diffuses, plus informelles que cette dernière peut prendre. Ces constats et interrogations justifient des investigations qui ne peuvent être que qualitatives.

Les questions initiales sont nombreuses et visent une meilleure compréhension :

### ***De l'élaboration de la politique de formation et de ses objectifs***

Quelles en sont les étapes ? Quels acteurs sont mobilisés ? Quels sont les objectifs explicites et implicites visés par la direction et les acteurs chargés de leur mise en œuvre ? Ces interrogations de départ étaient fortement articulées à la situation économique de l'entreprise et aux changements organisationnels.

### ***Des mécanismes d'accès à la formation***

Comment peuvent-ils exprimer leurs souhaits ? Existe-t-il des besoins de formation ? Quelles sont les opportunités et les marges de manœuvre des individus ? Quels sont les mécanismes de sélection ? Quels sont les rapports de force, de quoi dépendent-ils ? Au-delà des caractéristiques de la personne (formation initiale, qualification) et de celle de l'entreprise qui l'emploie (taille et secteur d'activité), l'existence de propositions, d'opportunités ou de droit, l'information délivrée, semblent jouer un rôle essentiel dans l'accès à la formation. Comment se créent, ou ne se créent pas, les conditions de la motivation ? Ce sont donc les conditions de l'application des règles mais surtout leurs interprétations qui nous intéressent ici.

Ces deux aspects sont distingués mais leur confrontation est au cœur de notre questionnement.

### ***De quoi parle-t-on quand on parle de formation dans les entreprises ?***

Quelles sont les formes plus informelles de transmission des connaissances et des compétences dans l'entreprise, non comptabilisées dans la 24-83, absentes du plan de formation mais identifiées comme de la formation ?

Ont été interrogés les personnes et services suivants :

- la direction des ressources humaines et/ou le responsable de formation (quand ils existent), sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation, articulée au contexte économique de l'entreprise, à son histoire, à son organisation du travail et à ses métiers ;
- la hiérarchie intermédiaire, sur son rôle dans l'élaboration des priorités et dans le recueil des besoins en formation exprimés par les salariés ;

- des salariés ayant participé à une ou des formations, sur les mécanismes concrets d'accès, les motivations, les contraintes, les effets de la formation, en lien avec leur parcours et l'activité de travail. Des salariés n'ayant pas bénéficié de la formation ont également été interrogés.
- les représentants du personnel, sur la manière dont ils interviennent dans les instances, leurs marges de manœuvre par rapport à consultation dont ils sont l'objet et leur rôle effectif.

Les entretiens ont été menés au cours de l'année 2004 dans dix entreprises de tailles et de secteurs variés, sur les régions Île-de-France et Provence-Alpes-Côte d'azur. Les monographies n'ont pas été rédigées sur la base d'un canevas commun, afin de permettre une mise en relief des spécificités de chaque contexte.

#### **Effectifs des entreprises dans lesquelles ont été menés les entretiens**

<b>Entreprises</b>	<b>Nombre de salariés</b>
Aménagement régional <sup>1</sup>	400
Industrie pharmaceutique	350
Distribution de biens d'équipement de la personne	3 300
Métallurgie	215
Transport logistique	450
Travaux électriques dans le domaine de la production d'énergie nucléaire	650
Service de presse aux entreprises	308
Transport public urbain	123
Loisirs	1 357
Agroalimentaire	232

---

<sup>1</sup> L'étude de terrain concernant cette entreprise a avant tout servi à tester les grilles d'entretiens. La monographie qui en est issue présente donc un caractère différent des suivantes. De plus l'entreprise a un statut d'économie mixte qui impacte la politique de formation.

# **Une entreprise d'aménagement régional**

---

**Julien Machado** • LEST

E-mail : machado.julien@univ-aix.fr

**Nathalie Quintero** • Céreq

E-mail : quintero@cereq.fr

**Mars 2004**



Les conditions dans lesquelles se sont déroulées nos différentes interventions dans l'entreprise, qui visaient principalement à tester les guides d'entretiens élaborés dans le cadre de cette étude ne nous ont pas permis de rendre compte de l'ensemble des questions que posent à la fois la mise en œuvre d'une politique de formation dans un entreprise et les modalités d'accès à ces actions. Le nombre restreint d'entretiens menés en sont la cause principale.

## **1. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE C**

---

L'entreprise C a été créée en 1957 sous l'impulsion du Ministère de l'Agriculture, par la volonté de deux départements du sud de la France et d'une grande métropole d'affranchir la région de la pénurie d'eau qui limitait ses possibilités de développement. Titulaire d'une concession d'Etat par un décret de 1963, elle est investie d'une mission générale pour l'aménagement hydraulique de cette région.

Cette concession comprend dès 1963, la construction et l'exploitation d'un canal dérivé, destiné à alimenter les deux départements de la métropole. Elle vise l'élaboration et l'exploitation des réserves en eau nécessaires à l'utilisation des quantités dérivées et enfin la construction d'ouvrages hydrauliques (barrages, canaux, réseaux d'irrigation ou d'assainissement agricole).

Dès l'attribution de la concession plusieurs ouvrages sont élaborés en premier lieu à l'amont du canal par la construction de réserves importantes conjointement avec EDF qui réalise l'équipement énergétique du Verdon. A l'aval, la distribution d'eau est réalisée en canalisations sous pression. Enfin, entre les réseaux de distribution à l'aval et la prise sur le fleuve, plus de 260 kilomètres de gros ouvrages traversant des chaînes de montagnes qui dépassent 1000 mètres sont réalisés. Près de 150 kms de galeries ont permis de traverser les plus grands obstacles.

Au fil des ans, ces réalisations se sont peu à peu étendues sur plusieurs départements. Depuis 1975, les réserves nécessaires à la dérivation sont réparties dans les retenues de C (85Mm<sup>3</sup>), de B (25Mm<sup>3</sup>) et de S (140Mm<sup>3</sup>).

Le capital de la société est de 3.762.800 Euros, réparti entre la Région, les Départements, la Ville, les Chambres d'Agriculture des cinq départements ci-dessus, les Caisses Nationale et Régionale du Crédit Agricole, la Caisse des Dépôts et Consignations.

L'entreprise C dessert directement plus de 500 entreprises et établissements industriels ou de services dont de grandes usines de la région de Berre. Une centaine de communes, représentant en été près de 3.000.000 d'habitants sont raccordées à ce dispositif.

La société ne distribue pas d'eau potable dans les villes, en effet la potabilisation et sa distribution restent du ressort de la commune, les ouvrages apportent l'eau aux agriculteurs, à des industries, à des particuliers en zone rurale et à des villes.

Depuis 20 ans, la consommation totale d'eau à usage industriel est restée pratiquement stable, alors que le nombre d'établissements clients a augmenté de 60%. En dépit d'une activité soutenue, les industriels appliquent une politique d'économie de l'eau très rigoureuse aussi bien sur les volumes consommés que sur ceux des rejets.

L'entreprise a fait le choix au plan économique de la mise en place d'une tarification au coût marginal. Les tarifs pratiqués sont des tarifs binômes avec une redevance de débit et une redevance de consommation.

Les activités de la société peuvent se décliner de la façon suivante :

La réalisation et l'entretien d'ouvrages dans le cadre de sa concession ou en contrat d'affermage (barrages, réserves souterraines, canaux, station de pompage). La distribution d'eau brute auprès d'exploitations agricoles, d'entreprises industrielles, de particuliers en zone rurale et de communes. L'activité commerciale des magasins AIS (Arrosage -Irrigation-Services).

La société se déploie en France et à l'international pour des clients publics ou privés en termes d'interventions spécialisées (infrastructures hydrauliques, environnement et développement rural) sur des marchés concurrentiels. A titre d'illustration de ces activités internationales le Ministère des affaires étrangères a confié à cette entreprise, une mission d'appui institutionnel et technique à l'irrigation en Albanie à travers deux périmètres de 10.000 hectares. De même, au Liban, le conseil de développement et de reconstruction a confié à la société une mission de réhabilitation de trois périmètres d'irrigation.

Elle mobilise des équipes pluridisciplinaires d'experts, ingénieurs et techniciens, disposant de laboratoires d'études et d'essais, en fonction des missions qui leurs sont confiées :

- Mise au point d'une méthode de conception des réseaux d'irrigation sous pression permettant la desserte en libre service.
- Conception et mise en œuvre de la "Régulation Dynamique", l'un des premiers exemples dans le monde de gestion et de contrôle automatique centralisé d'un ensemble de canaux et d'ouvrages hydrauliques.
- Réponse à des appels d'offre à l'international (recours à la sous-traitance).

L'évolution du métier d'opérateur hydraulique a conduit l'entreprise à adapter son effort de Recherche et Développement dans plusieurs domaines d'expertise :

- l'intégration des systèmes d'information et de gestion technique des ouvrages.
- la régulation et le contrôle des ouvrages hydrauliques
- le suivi et l'amélioration de la qualité de l'eau distribuée
- la gestion environnementale des ouvrages : sédiments, végétation aquatique, rejets aqueux, indicateurs biologiques.

L'entreprise poursuit ses actions en partenariat avec des organismes publics de recherche, mais également avec d'autres opérateurs, dans le cadre de projets de recherche européens tels que "WaterCIME" et "WaterMAIN".

Outre l'application directe sur ses ouvrages et méthodes de travail, les résultats de la Recherche et Développement font l'objet de thèses de doctorat, de publications et de communications dans les congrès et symposiums techniques des principales Sociétés Savantes et Commissions techniques nationales ou internationales dont elle est membre tels que le Conseil Mondial de l'Eau.

## **2. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise C est une société d'économie mixte de droit privé, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture. Elle n'est régie par aucune convention collective. Actuellement son système de classification et de grille salariale est un peu construit sur le modèle de la fonction publique, avec une grille Parodi améliorée. Il y a encadrement de la masse salariale par un contrôleur d'état.

L'entreprise C comprend 407 salariés (en 2002) qui se répartissent suivant différents services :

- Service maintenance
- Service exploitation
- Services développement et aménagement régional, et bureau d'étude
- Cellule à l'international (prospection de nouveaux chantiers à l'étranger)
- Services administratifs
- Laboratoires eau et béton

- Magasins AIS

Les agents du service d'exploitation sont répartis dans des centres d'exploitation auprès des ouvrages et des clients. Il existe 12 Centres d'exploitation qui couvrent 4 départements. 3 à 10 personnes sont logées sur place et assurent le service de l'eau 24 heures sur 24 (il y a une astreinte et une permanence tournante, toutes les trois semaines, jour et nuit).

L'activité de bureau d'étude porte sur l'extension de la concession et l'aménagement régional. Cette expertise est utilisée pour travailler en France, dans les régions du sud de la France ou à l'étranger, dans des domaines comme le génie civil, l'hydraulique, etc...

L'activité de bureau d'étude vise également des opérations d'aménagement régional en partenariat avec la Région, à titre d'exemple la société a travaillé sur des projets de pays qui sont financés par l'Europe pour le développement de certaines régions, en termes d'étude des flux de transport et de flux de population.

Par ailleurs l'entreprise C s'appuie sur des laboratoires spécialisés, dans l'analyse des sols, de l'eau et l'analyse béton. Le laboratoire sol et eau veille au traitement de l'eau et en vérifie sa qualité (chimique). Ces laboratoires sont certifiés « Cofrac ».

La société dispose également d'un centre d'essai de matériel hydraulique.

Au niveau de la société il existe une certification qualité et une certification environnement.

En 2002, le renouvellement obtenu par l'entreprise des certifications ISO 9002 et ISO 14001 rend compte du respect par la société des engagements définis dans les politiques « Qualité et Environnementale ».

Le magasin de vente de matériel d'irrigation est ouvert aux agriculteurs et aux particuliers qui s'engagent chez eux dans des installations pour l'arrosage de leur jardin. A ce titre le magasin assure l'élaboration des plans et la vente du matériel d'arrosage adéquate.

On peut identifier 6 métiers dans l'entreprise :

- Exploitation
- Maintenance
- Ingénierie
- Commerce (agents technico-commercial)
- Magasin (vente matériel irrigation)
- Administratif (juridique, informatique, ressources humaines)

### **3. ÉTAT DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS L'ENTREPRISE**

---

5 syndicats sont représentés dans l'entreprise : CFDT, FO, CGT, CFTC, CGC.

Le tableau 1 rend compte des différentes négociations intervenues dans l'entreprise entre 2000 et 2002. Au delà de la négociation sur les 35 heures qui a été l'objet de relations difficiles entre les syndicats et la direction mais qui a donné lieu à la signature d'un accord, peu de conflits sont à relever. Cependant, on peut souligner que l'entreprise propose chaque année aux syndicats la signature d'un protocole d'accord sur les objectifs et moyens de la formation.

Rappelons que la formation professionnelle n'est pas un objet de négociation en entreprise, seules 2% des entreprises en France négocient sur ce thème et généralement la négociation porte de manière concomitante sur d'autres thèmes que la formation comme les classifications ou la gestion de l'emploi. L'histoire des relations sociales dans l'entreprise est construite de telle sorte que avant toute consultation des membres de la commission formation du comité d'entreprise sur le plan de formation intervient la signature d'un accord

avec les syndicats sur les objectifs et les moyens de la politique de formation professionnelle dans l'entreprise. Cet accord est signé par l'ensemble des syndicats depuis des années.

Le thème de la formation n'est pas le seul à faire l'objet d'accords avec les syndicats, la négociation salariale intervient chaque année, on notera également un accord signé en 2000 sur le compte épargne temps.

Au sein du comité d'entreprise on relève une association CFTC-CGC-FO qui est majoritaire.

*Tableau 1*  
**Rappel des principales négociations intervenues de 2000 à 2002**

	2000	2001	2002
Dates de signature et objet des accords signés au niveau professionnel et dans l'entreprise	<p>15.06.2000 : Accord d'intéressement 2000-2001-2002</p> <p>31.07.2000 : Accord sur la réduction négociée du temps de travail</p> <p>02.10.2000 : Accord sur la formation professionnelle 2001</p> <p>18.12.2000 : Accord sur le compte Epargne Temps</p>	<p>03.05.2001 : Accord salarial 2001</p> <p>18.09.2001 : Protocole élection CE DP</p> <p>18.09.2001 : Protocole élection salariés administrateurs</p> <p>18.09.2001 : Accord sur la formation professionnelle 2002</p> <p>29.11.2001 : Accord salarial 2001 apurement</p>	<p>16.05.2002 : Accord salarial 2002</p> <p>04.10.2002 : Accord sur la formation professionnelle 2003</p> <p>28.11.2002 : Accord salarial apurement</p>

#### **4. POLITIQUE DE RECRUTEMENT DE L'ENTREPRISE.**

Depuis la fin des années 90, la société s'est peu engagée dans une politique de recrutement d'ingénieurs et de techniciens.. L'entreprise est caractérisée par la construction d'un marché interne, à l'intérieur duquel les salariés évoluent. L'ancienneté des salariés en atteste (Cf. tableau 2).

*Tableau 2*  
**Ancienneté des salariés de l'entreprise C**

Ancienneté	2000				2001				2002			
	Cadres Sup.	Cadres Moyens	Exécution	total	Cadres Sup.	Cadres moyens	Exécution	total	Cadres Sup.	Cadres moyens	Exécution	Total
Moins de 5ans	12	16	29	57	16	23	43	82	21	28	37	86
De 5 à 9 ans	9	18	17	44	8	15	15	38	9	8	14	31
De 10 à 14 ans	17	19	23	59	20	21	27	68	16	28	27	71
De 15 à 19 ans	7	13	19	39	7	15	18	40	9	9	10	28
20 ans et plus	51	86	55	192	49	83	48	180	48	88	55	191
Total	96	152	143	391	100	157	151	408	103	161	143	407

Depuis quelques années, la société vit une recombinaison d'activités. L'activité de conception est en diminution, les grands ouvrages ont été réalisés dans les années 60 et 70, et l'activité développement et aménagement est en expansion. Les recrutements se sont accrus à l'occasion du passage aux 35 heures, ce qui a permis à l'entreprise d'évoluer dans ses modes de recrutement qui étaient basés jusqu'ici sur un recours à des personnels débutants dans l'activité et qui tend aujourd'hui à un recours vers des personnels plus expérimentés. Ces recrutements s'effectuent auprès des écoles d'ingénieurs, concernant le cœur de métier en hydraulique, l'entreprise se tourne vers les écoles d'ingénieurs de Toulouse et de Grenoble, en matière de génie civil (ingénieurs plus généralistes) les nouveaux recrutés sont issus principalement de l'école d'ingénieurs de Marseille, de Centrale ou bien de spécialisations des Arts et métiers.

L'entreprise a recours également à des personnes en apprentissage et en contrat de qualification mais au terme desquels il n'y a pas d'insertion professionnelle systématique. Par ailleurs, l'entreprise fait appel à des stagiaires-école qui travaillent sur un projet et qui se trouvent en dernière année d'école d'ingénieur. La société les garde parfois en CDD pour qu'ils mènent à terme leur projet et si un poste se libère et que le stagiaire a fait la preuve de ses capacités, l'entreprise peut lui proposer un CDI.

*Tableau 3*  
**Evolution des recrutements entre 2000 et 2002**

Embauches	2000				2001				2002			
	Cadres Sup.	Cadres Moyens	Exécution	total	Cadres Sup.	Cadres moyen	exécution	total	Cadres Sup.	Cadres moyens	Exécution	Total
Nombre Embauchés	6	14	47	67	9	14	55	78	9	8	29	46
Dont CDI	3	7	9	19	6	9	17	32	7	2	12	21
Dont CDD	3	7	38	48	3	5	38	46	2	6	17	25

## **5. PLACE DU SERVICE ORMATION DANS L'ENTREPRISE**

---

Le service Ressources Humaines comprend sept personnes :

- Chef de Service RH.
- Juriste.
- Aide au recrutement, gestion des déplacements des agents, responsable des candidatures (stagiaire-école).
- Secrétaire Assistante à la responsable de formation.
- Responsable de la formation.
- Secrétaire administrative du service.
- Assistante sociale

Avant 1988, le poste de responsable de formation est tenu par un cadre au sein du service du personnel. A l'issue d'un projet d'entreprise se crée en 1988 un service des ressources humaines dont la configuration restera la même jusqu'à aujourd'hui. L'actuelle responsable formation, arrivée dans le service du personnel comme adjointe du responsable de la paye, occupait alors des fonctions d'informaticienne. A partir de cette date, le service de la paye est transféré à la comptabilité. C'est l'occasion que choisit la responsable de formation pour postuler au sein du service de ressources humaines en tant qu'assistante du responsable formation. Un recours à la formation continue lui fait obtenir un Diplôme Universitaire d'administration et de gestion de la formation.. A la suite du décès du responsable de formation en 1994, cette personne accède au poste de responsable formation, passant du statut de maîtrise à celui de cadre.

La responsable de formation possède une ancienneté dans la société de 33 ans ce qui lui permet de connaître l'ensemble des services avec lesquels elle travaille et lui permet d'avoir un contact privilégié avec les salariés.

Au sein du service formation, la responsable de formation est aidée pour la partie administrative par une secrétaire assistante. Un logiciel intégré (ADP GSI) au niveau de la gestion du personnel et de la paye permet de suivre les dossiers des agents. Ce logiciel comprend un module formation qui permet de gérer et de faire un suivi administratif de la formation, d'éditer les plans de formation, d'opérer un suivi des déclarations fiscales et des statistiques obligatoires. Une fonction intégrée permet une mise à jour automatique dans les dossiers du personnel. Pour chaque agent, le logiciel permet d'organiser toutes les informations relatives à son parcours professionnel au sein de la société et les actions de formation qu'il a suivi. Cet outil de gestion de la formation permet d'éditer les convocations de manière automatique.

Les dossiers des stagiaires écoles et les contrats de travail d'alternance et d'apprentissage sont gérés par la responsable des recrutements.

## **6. L'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION**

---

Le processus d'élaboration du plan de formation se déroule en trois grandes étapes, dont le schéma en annexe 1 synthétise la forme.

La première étape consiste au recueil des besoins généraux de formation par la responsable de formation et ceci par la rencontre des chefs de services. Il s'agit d'un processus oral qui s'effectue tout au long de l'année, mais avec une intensification au cours des mois de juin et juillet. Ces besoins sont alors mis en regard avec ceux déclinés par les cinq directeurs d'activité. Besoins, objectifs et orientations sont alors présentés au chef de service des ressources humaines, puis au directeur général, avec lequel se détermine le budget de formation ainsi que les grandes priorités et les grands objectifs. Cette première phase vise à déterminer également ce que seront les formations « stratégiques inter-service », c'est-à-dire les formations transversales aux services.

Une note d'objectifs est ensuite rédigée, avalisée par la direction générale et adressée aux chefs de service. Puis un protocole d'accord est proposé à la signature des représentant syndicaux : il reprend les objectifs généraux, décrit les moyens mis en oeuvre, la politique en matière de formation en alternance et d'accueil de stagiaires école.

La deuxième étape consiste au recueil des formations «nominatives». Il s'agit des besoins exprimés par chacun des salariés. Cette étape se fait en deux phases durant les mois de septembre et octobre.

La première phase est le produit d'une procédure qualité (ISO 9001), qui stipule que dans le cadre d'une démarche sur les compétences, des entretiens annuels doivent être effectués. Deux supports ont été créés par le service formation. Un support pour les cadres orienté principalement sur les compétences et un support pour l'exécution et la maîtrise orienté plus spécifiquement sur les besoins en formation. Au cours de ces entretiens, il y a une mise en concordance des formations et des compétences. Les besoins individuels en formation s'expriment à ce moment. Les chefs de service indiquent alors les besoins de formation qu'ils estiment pour les agents de leur service, en les liant aux objectifs de la société. C'est à cette étape que se fixent les priorités en termes de formation, c'est-à-dire qu'il est demandé aux chefs de service de proposer des priorités en fonction des souhaits émis par les salariés et des objectifs poursuivis par le service.

En parallèle chaque agent reçoit deux formulaires pour exprimer ses besoins en formation. L'un est destiné au chef de service, l'autre peut être envoyé directement au service de formation.

La troisième étape du processus consiste à budgétiser dans le courant du mois d'octobre et de faire avaliser le plan de formation. Le plan de formation est présenté aux membres de la commission formation du Comité d'entreprise en décembre.

Le prévisionnel du plan de formation connaît certaines modifications dans sa réalisation et au regard du tableau 4 on peut analyser les écarts relevés par rapport au plan de formation initial.

La responsable de formation estime à 25% du total les modifications apportées à la mise en œuvre du plan de formation. L'annulation d'un stage par l'organisme formateur ou encore l'impossibilité d'un départ en formation d'un salarié du fait d'une surcharge de travail, sont autant d'explications possibles.

Il s'agit d'une phase d'ajustement qui permet de prendre en compte des besoins latents qui n'avaient pas été identifiés comme besoins urgents par la responsable de formation. C'est en ces termes que la responsable de formation exprime ces ajustements : « [...] donc il nous reste un peu de budget. Et comme je reçois les besoins pour l'année suivante, je sais qu'il y a des formations qui sont indispensables. Quelquefois, je fais basculer une formation demandée pour l'année d'après en novembre, décembre. S'il nous reste un peu de budget, c'est idiot de ne pas le dépenser, car il n'est pas reportable ». Ceci nous renseigne sur une des raisons de la régularité des budgets formation.

*Tableau 4*  
**Les modifications apportées au plan de formation en termes de réalisations**

Domaines	Plan de formation réalisé en 2002		Plan de formation prévisionnel en 2002	
	Coûts	Heures	Coûts	Heures
<b>Techniques et technologies</b>	17,35 %	21,45 %	19,49 %	18,19 %
<b>Informatique</b>	30,71 %	28,20 %	32,01 %	34,45 %
<b>Gestion et juridique</b>	6,49 %	5,15 %	5,55 %	2,66 %
<b>Organisation et méthodes</b>	4,80 %	2,88 %	5,02 %	4,42 %
<b>Communication</b>	12,25 %	13,86 %	10,56 %	13,59 %
<b>Stratégie</b>	3,83 %	2,25 %	5,41 %	4,32 %
<b>Langues</b>	3,04 %	3,76 %	4,68 %	5,54 %
<b>Divers</b>	7,80 %	7,28 %	2,01 %	0,89 %
<b>Sécurité</b>	9,24 %	15,17 %	10,28 %	15,93 %
<b>Formations extra-professionnelles</b>	4,49 %	0,00 %	5,00 %	0,00 %
<b>Total</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

## **7. TYPOLOGIE DES FORMATIONS AU TITRE DU PLAN DE FORMATION.**

---

On observe une prédominance des formations techniques et technologiques ainsi que celles qui concernent l'informatique (bureautique, gestion des interventions sur réseau). Elles représentent en effet à elles seules 45% des coûts de formation de cette structure (en 2002 comme dans le prévisionnel 2004). Les formations en informatique concernent essentiellement les logiciels de bureautique, auxquels il faut ajouter quelques outils beaucoup plus spécifiques.

En revanche, les formations techniques rendent compte de la complexité des métiers de cette structure. En effet, qu'il s'agisse de la chimie de l'eau, de son traitement, de sa potabilisation ou encore de l'entretien et de la maintenance des installations, chacun d'entre eux nécessite des connaissances techniques particulièrement pointues et ainsi que des mises à jour régulières. Il est donc aisé d'observer un premier lien entre l'activité professionnelle et les actions de formation.

Dans le cadre de la relation entre des formations techniques et des activités s'y référant, trois types de formation qui concernent l'ensemble des aspects techniques et technologiques des métiers de cette structure peuvent être identifiées. Les premières sont mises en place lors de l'installation de nouveau matériel, comme se fût le cas dernièrement avec l'installation d'un prototype de traitement de l'eau. Ce matériel a en effet donné lieu à une semaine de formation dans l'entreprise. Un second type de formation, que l'encadrement définit comme des « formations cycliques à l'exploitation » sont mises en place de manières régulières. Elles

sont généralement animées par du personnel de l'entreprise. En effet, l'entreprise dispose en son sein d'un centre de formation ouvert à des professionnels d'autres entreprises sur des actions ciblées, telles que l'exploitation et la maintenance des canalisations, la gestion des appareillages, compteurs et débit- mètres, stations de pompage. Les formations à la chimie de l'eau sont assurées par l'ingénieur chimiste.

Il s'agit essentiellement de formation de mise à jour, souvent en rapport avec la sécurité et qui concerne les services d'exploitation et de maintenance. Les formations à la sécurité comprennent les modules gestes et postures mais également des modules de formation à la conduite en sécurité pour les agents qui interviennent sur le réseau et auprès des clients, et à l'évaluation des risques. Enfin, il faut ajouter les formations des nouveaux entrants qui consistent en un parcours d'intégration d'une quinzaine de jours au cours duquel les salariés se voient présenter les activités de chaque service (maintenance, commercial, financier, vente et location de matériel).

Les domaines techniques et technologiques de ces métiers ne sont pas les seuls qui font appel à l'utilisation de la formation. Il faut, en effet, y ajouter ceux qui concernent les clients. Or toutes ces formations se répartissent dans plusieurs domaines recouvrant tant les stratégies que la communication, la gestion et le juridique que l'organisation et les méthodes. Nombre d'entre elles laissent paraître le souci de prendre en compte le service apporté aux clients de l'entreprise, et notamment aux particuliers (qui sont de plus en plus nombreux du fait des orientations prises par la direction de l'entreprise). Il s'agit d'un domaine de compétences qui semble être de plus en plus développé et dans lequel la formation joue aussi un rôle de levier d'évolution.

A ces formations d'adaptation aux évolutions du poste de travail, il faut ajouter celles qui concernent la mobilité interne. Compte tenu du mode d'évolution professionnel faisant intervenir l'ancienneté, la formation joue là encore un rôle important, mais ici dans l'adaptation à un nouveau poste de travail. Ainsi, par promotion interne certains agents sont promus adjoints au chef de centre. Techniquement ils sont opérationnels puisque qu'ils ont plusieurs années d'expérience ainsi qu'une connaissance physique des réseaux, du terrain et des clients. C'est dans le domaine du management d'équipe que l'accent est mis. Pour se faire l'entreprise forme au CESI, il s'agit d'une formation pour la maîtrise qui se déroule sur 16 jours répartis sur 4 ou 5 mois. Tous les chefs de centre sont passés par cette filière pour accéder à la maîtrise dans la filière exploitation.

Dans la perspective d'une utilisation de la formation à la fois comme un apport technique, et comme un outil de gestion de la main-d'œuvre, les congés individuels de formation (CIF) tiennent une place importante. Ils sont utilisés notamment comme formations qualifiantes. L'accès au poste de chef de centre du plus grand centre d'exploitation de l'entreprise nécessitait l'acquisition d'un diplôme de niveau II . De plus cette personne devant assurer la gestion d'un centre d'exploitation très technique en relation directe avec des industriels et devant gérer plusieurs stations de potabilisation, la direction de l'entreprise s'est posée la question de savoir si cette personne ne devait pas devenir cadre. Le service formation lui a donc proposé de suivre une formation au CESI, intitulée « ARC cadre » et orientée principalement vers le management. A terme, cette formation devrait conduire à une modification statutaire du poste,

Cet exemple, que l'on peut ajouter à celui de la responsable de formation qui a obtenu un Diplôme universitaire de gestion et d'administration de la formation, permet de rendre compte de l'utilisation de la formation pour la promotion interne des personnes jugées les plus compétentes.

Qu'il s'agisse de l'informatisation des activités ou encore de la forte technicité des tâches, il est aisé d'expliquer une partie non négligeable des dépenses de formation dans cette entreprise. Mais, le recours à la formation s'inscrit aussi, pour la direction des ressources humaines dans un but de retenir et de fixer les salariés. Le chef d'un centre d'exploitation reconnaît les avantages de cette politique : *« [...] on a des avantages extra-professionnels importants, ils sont dans la balance pas négligeables, on est logé, on a des avantages qui d'ailleurs sont souvent enviés, on a une hiérarchie qui n'est pas stressée ou poussée à bout comme dans certaines sociétés, on a un service qui fait de la formation professionnelle[...] »*.

Il est possible de corréler l'utilisation de la formation avec l'assimilation de cette entreprise au secteur public (du moins en partie), sachant que les taux d'accès dans ces secteurs sont beaucoup plus élevés que dans le privé. Néanmoins, une telle explication ne justifie pas le niveau de financement de la formation qui existe dans cette structure (3,3 % de la masse salariale). Certes, cela peut être pris en compte, mais il ne faut pas pour autant omettre les impératifs techniques qui régissent les métiers comme nous avons pu le voir, ni même la volonté de retenir la main-d'œuvre. Dans cette perspective, les formations extra-professionnelles sont particulièrement importantes. Elles correspondent en moyenne à 5% de la totalité des formations

effectuées dans cette entreprise. Il s'agit de formations ayant pour finalité un développement personnel. Elles concernent autant la passation du permis bateau, que des stages d'œnologie, ou tout autres activités liées aux loisirs. L'entreprise en finance les coûts, alors que les salariés effectuent ces formations durant leur temps personnel.

Il est donc aisé de comprendre que la formation est aussi appréhendée comme un avantage social entrant dans le cadre de la gestion de la main-d'œuvre. Le choix de l'entreprise a donc été d'utiliser la formation comme outil de gestion des compétences de ses salariés.

*Tableau 5*  
**Répartition des formations en fonction de la PCS**

	Effectif total au 31/12/2002		Nombre d'agents formés en 2002	Taux d'accès
Exécution	143	35,14 %	96	67,13 %
Cadres moyens	161	39,56 %	111	68,94 %
Cadres supérieurs	103	25,31 %	83	80,58 %
Total	407	100,00 %	290	71,25 %

## **8. LE RÔLE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE DANS LE PROCESSUS DE FORMATION**

---

### **8.1. Le rôle de la responsable de formation**

La responsable de formation rassemble, en effet, tous les besoins auprès de chacun des acteurs de cette structure. De plus, elle coordonne ces besoins en fonction des objectifs généraux de l'entreprise, et ceci au travers d'allers et retours constants entre les salariés et la direction. L'ancienneté et l'expérience professionnelle de la responsable de formation ont une influence importante dans la mise en œuvre de la politique de formation. L'instauration de trois types de procédures pour recueillir les besoins en formation, dont deux peuvent être taxées de procédure « maison », est également le produit de la place et de l'histoire particulière de cette personne dans l'entreprise. En effet, le recueil oral des besoins de formation suggère une connaissance très fine de l'entreprise et de ses salariés, mais aussi une perception particulière du rôle de responsable formation : *« Le métier de responsable de formation est un métier qui est fait d'énormément de contacts tout au long de l'année. Plus formellement, je rencontre en juin et juillet certains chefs de service. Ce n'est pas systématique, car je les vois tout au long de l'année. Ils peuvent et savent me contacter s'ils ont des idées et des besoins particuliers »*. Cette personne a donc su instaurer semble-t-il, au fil du temps, des rapports permettant à chaque salarié de faire remonter ses besoins de formation, ce qui nous a d'ailleurs été confirmé par certains salariés.

Concernant les demandes individuelles de formation, il s'agit là aussi d'une pratique faisant intervenir l'expérience de la responsable de formation. Ce double formulaire a été mis en place, car *« il y avait des personnes qui étaient frustrées parce que l'on ne prenait jamais en compte leurs besoins et qu'elles n'arrivaient jamais à s'exprimer. Je dois dire que depuis quatre ou cinq ans, les demandes de la hiérarchie correspondent aux demandes des agents »*. Nous pouvons retrouver ici la gestion spécifique du personnel, avec une volonté de satisfaire les demandes individuelles de formation, dans l'optique de contenter les salariés. L'efficacité de ces procédures vise à intervenir dans le rôle dévolu aux chefs de services dans l'accès à la formation des salariés.

## 8.2. Le rôle des chefs de service

L'observation du processus d'élaboration du plan de formation rend compte du rôle important des chefs de service. En effet, ils apparaissent à des niveaux charnières de décision, et ceci qu'il s'agisse du recueil des besoins de formation ou de la définition de priorités. Leur position dans ce processus est tel que la direction a jugé bon de mettre en place les doubles demandes de formation, de manière à s'assurer que l'ensemble des souhaits des salariés soit relayé auprès du service formation.

Plusieurs salariés ont d'ailleurs mis en exergue ce rôle : « suivant le nombre de personnes qu'il y a dans le service si tout le monde demande une formation, pas tout le monde peut l'avoir, c'est certain. Il y a une priorité. Et la priorité je suppose que c'est le chef de service qui oriente le service de ressources humaines ». Ainsi, les relations inter-personnelles avec les chefs de service semblent particulièrement importantes dans l'accès à la formation.

Nous avons d'ailleurs retrouvé ce même discours dans les propos de certains délégués syndicaux qui stipulent que : « [...] cela fait pour certains cinq ans qu'ils demandent et cela ne passe pas. Je pense que c'est au niveau du chef de service, qui dit qu'il n'en voit pas l'utilité pour le moment. Peut-être qu'il a d'autres agents qu'il veut faire passer en priorité, en fonction d'un travail qui va être demandé ». Ou encore avec les propos d'une personne particulièrement consommatrice de formation à qui l'on a demandé pourquoi est-ce qu'il avait demandé une formation et qui nous répond : « [...] peut-être que je m'y intéresse plus que les autres, donc on est plus tenté de me proposer des stages, il faut demander à mon chef de service pourquoi il m'a envoyé sur ce stage ? ». L'importance du chef de service est donc première dans l'accès à la formation. Mais, elle l'est aussi dans d'autres domaines, et notamment dans celui des promotions.

En plus d'avancements d'échelons à l'ancienneté pour tous, les promotions permettent une évolution dans le poste (qualification supérieure ou transformation du poste). Ces dernières sont décidées par la direction après proposition étayée du chef de service. Puisque les promotions dépendent en grande partie des chefs de service, et que les effets des formations ne peuvent se faire ressentir qu'en termes de promotion (du fait du lien entre niveau de salaire et poste occupé), il semble que l'ensemble du processus de formation, qui va de l'accès aux effets (promotions), dépende, pour les agents tout au moins, de l'encadrement.

Le rôle de chefs de service est donc particulièrement décisif dans cette entreprise

## 8.3. Le rôle des représentants du personnel

Qu'il s'agisse du pouvoir échu aux chefs de services, ou à toutes les questions de formations, il semble n'y avoir que peu d'intervention des instances représentatives du personnel. Comme nous avons pu le voir précédemment (négociation sur les 35 heures...), il y a de forts consensus entre la direction et les représentants de salariés. En matière de formation, ce consensus peut s'expliquer essentiellement par l'ampleur et l'intensité de la politique de formation de l'entreprise, mais aussi par son organisation géographique.

Les forts taux d'accès ainsi que les moyens dégagés semblent correspondre à un seuil au dessus duquel, comme l'indique la responsable de formation il y a un risque de « saturation ». De plus, la direction consulte les syndicats, en plus du CE, sur le plan de formation, et leur demande même de l'avaliser en y apposant leurs signatures.

La seconde raison semble relever de la dispersion géographique des salariés dans les différents centres d'exploitation sur l'ensemble de la région. En conséquence, il nous a été très difficile de nous faire expliquer comment remontaient les mécontentements (s'il en existaient) des salariés vers les instances représentatives du personnel. Certes, certains y arrivent, mais cette difficulté de communication ne contribue-t-elle pas à une lassitude faisant que les mécontentements finissent par ne plus être exprimés ? C'est en tout cas ce que suggère la réponse d'un salarié à qui l'on a demandé si l'accès et les effets de la formation dépendaient des relations inter-personnelles qu'il avait avec son supérieur, et qui nous répond : « *Sans doute. C'est pour ça que depuis quelques temps je n'en demande plus. D'abord des fois c'est refusé et on ne vous le dit pas. A la fin vous en avez ras le bol* ».

Ces deux raisons sont en mesure d'expliquer pourquoi la formation n'est pas un point d'achoppement dans le cadre des relations professionnelles. Néanmoins, ce ne sont pas les seules, puisqu'il est possible d'y ajouter le manque d'expérience de certaines personnes dans la représentation syndicale. Il y a eu en effet des départs en retraite qui ont particulièrement touchés des représentants du personnel et des délégués syndicaux qui avaient une grande expérience des négociations. Il peut donc s'agir d'une raison supplémentaire.

Malgré cette apparente sérénité, plusieurs points d'achoppements nous ont été déclinés. Il s'agissait surtout de problèmes liés aux effets des formations suivies, c'est-à-dire aux promotions et aux évolutions salariales.

## **9. LES REGARDS DES SALARIÉS SUR LA FORMATION**

---

Les conditions de notre intervention ne nous ont pas permis de rendre compte de l'ensemble des questions que pose la mise en œuvre d'une politique de formation, néanmoins elles nous ont permis de dégager différentes perceptions de la formation. En effet, face à la politique de formation mise en place par la direction, qui du fait des contraintes techniques et organisationnelles a fait le choix d'un taux de financement de la formation particulièrement élevé, nous avons pu observer quatre différents regards de salarié sur la formation.

### **9.1. Le regard d'un agent de maîtrise administratif**

Le premier regard est celui d'un agent de maîtrise administratif qui est entré dans cette entreprise en 1976. Il est titulaire d'un brevet professionnel et il est âgé de 55 ans. Il s'agit d'une personne qui a un rapport particulier à la formation car elle n'en fait pratiquement pas, comme elle le déclare elle-même.

*« -Vous, au niveau de votre service, comment cela se passe ?*

*Moi, cela fait quelque temps que je ne demande plus de formation, car je trouve que cela ne sert à rien, puisque je ne mets pas en pratique ce que j'apprends.*

*-Et cela vous l'expliquez comment ?*

*C'est un manque de communication, je dirai.*

*-Et à part vous, il y a d'autres personnes qui suivent de la formation ?*

*Oui. Cela dépend de la formation. Une personne a suivi une formation disons continue pendant 2 ans. Une personne qui était venue chez nous il y a 3 ou 4 ans a fait une formation de façon à se perfectionner.*

*Le chef de service suit des formations régulièrement. Ce sont des formations de 2 ou 3 jours, ou une semaine souvent.*

*-Et cette formation porte sur quoi, ce sont des nouveaux logiciels de comptabilité ?*

*Non. Quand il y a des nouveaux logiciels de comptabilité, la formation dure un jour. On vient installer le logiciel. Et s'il y a un problème, il y a le téléphone qui marche. »*

Cette personne se trouve donc dans un service où d'autre font de la formation, ce qui semble renforcer son sentiment de frustration, mais qui a surtout comme conséquences d'annihiler d'autant plus ses initiatives vis-à-vis de la formation :

*« -En fait c'est en fonction des relations inter-personnelles que vous avez avec votre supérieur ?*

*Sans doute. C'est pour ça que depuis quelque temps, je n'en demande plus. D'abord, des fois c'est refusé et on ne vous le dit pas. A la fin vous en avez raz le bol. Arrivé à un certain âge, vous ne pouvez pas demandé une formation trop longue, cela ne sert à rien. A la limite, on vous fait peut-être comprendre que même si vous en demandez une, cela ne servirait à rien. Quand vous avez plus*

*d'une cinquantaine d'années, cela ne mène pas à grand chose. Pour vous personnellement, oui, mais c'est tout.*

***-Vous pouvez nous donner un exemple de formation que vous auriez voulu suivre et que vous avez abandonné parce que vous vous êtes dit que cela ne servirait à rien ?***

*Au début, quand je suis rentrée dans cette société, j'ai fait une formation sur un BTS. Ensuite, j'ai demandé des « petits trucs », en fiscalité, quand il y a eu la TVA intracommunautaire. Ensuite sur l'euro et j'avais demandé sur les audits internes. ça niet. »*

Le fait pour cette personne de ne pas avoir accès ces dernières années à la formation semble donc émaner de plusieurs raisons qui ont notamment comme conséquences d'annihiler toute initiative personnelle. Le fait de ne pas mettre en pratique les savoirs acquis durant les précédentes formations tout comme celui de se voir refuser les demandes de formation sont autant d'éléments qui permettent une compréhension d'un accès restreint à la formation. Faisant néanmoins partie d'une entreprise où le recours à la formation est particulièrement important, certaines sont effectuées dans le cadre d'obligations liées au travail. Or, comme nous pouvons le voir avec cette personne, le sentiment de "frustration" vis-à-vis de la formation semble renforcé du fait des formations que font certains autres salariés du service.

## **9.2. Un technicien de laboratoire**

Le second regard est celui d'un technicien de laboratoire qui a trois années d'ancienneté. Il est entré dans cette entreprise d'abord avec un CDD, qui a été reconduit en CDI. D'un niveau BTS (il lui manque une UV), il a fait dernièrement une demande de CIF auprès du FONGECIF pour l'obtention de la totalité de son BTS. Cette demande lui a été refusée par l'organisme. Lorsqu'on l'interroge sur les formations qu'il a pu suivre dans cette entreprise, voici sa réponse :

***« -Vous avez suivi des formations ?***

*Au lycée, c'est tout. Je connaissais déjà un peu et après j'ai appris sur le tas.*

***-Donc, vous n'avez fait aucune formation depuis que vous êtes ici ?***

*J'ai du faire des formations d'un jour, mais jamais une grosse formation dans le cadre de mon travail. J'avais demandé mais cela n'est pas passé [...] ».*

Au delà de l'effet mémoire qui peut jouer dans la perception qu'a ce salarié sur sa participation à des actions de formation, les formations cycliques à l'exploitation par exemple ne sont pas perçues comme de la formation mais relevant plutôt de l'activité de travail. Or, dans ce cadre, si un problème est rencontré, la formation, malgré la place qu'elle occupe dans cette structure, n'est pas forcément le support sur lequel s'appuie cette personne :

***«-Donc, vous êtes souvent sur le terrain ?***

*Par rapport à mon embauche, pour être embauché en CDI, ils m'ont demandé de faire de l'hydrologie. Je n'ai jamais eu de formation. Donc j'ai appris sur le tas.*

***-Et en hydrologie vous pensez faire une formation ?***

*Je n'en ai jamais demandé. Je ne connais pas les formations à faire. Pour le moment on m'explique ce que je dois faire et je le fais. Je donne un coup de main à un agent qui a trop de travail.*

***-Comment se passe le choix des formations ?***

*Au labo, nous essayons d'avoir le catalogue des formations et on voit ce que l'on nous propose. »*

Plusieurs choses sont donc à retenir dans les déclarations de cette personne, et en premier lieu la faible relation formation/emploi qui est établie. En effet, malgré les problèmes rencontrés, il ne fait pas appel aux possibilités de formation dont il pourrait disposer. Les différentes démarches mises en place par la direction en matière de formation ne suffisent pas à créer un « réflexe » formation lors de la rencontre de problèmes ou de lacunes professionnels. Il est possible d'attribuer ce manque de recours à des carences d'informations sur la formation elle-même comme le suggèrent certains dires de cette personne. Sans préjuger de la véracité de cette hypothèse, nous pouvons néanmoins affirmer que la combinaison de ces éléments contribue à réduire

les formations réellement effectuées, mais aussi la perception qu'il a de la formation. En ce sens, seules les formations de plusieurs jours semblent être prises en compte.

### **9.3. Un adjoint de chef de centre d'exploitation**

Le troisième regard sur la formation est celui d'un des deux adjoints techniques du chef d'un centre d'exploitation. Il s'agit d'un ancien militaire de carrière qui est entré dans cette structure en 1992 au poste qu'il occupe actuellement. Il est titulaire d'un B.E et B.A.T (diplômes militaires) en électrotechnique. Nous allons voir qu'il s'agit d'une personne pour qui la formation prend beaucoup de place dans l'activité professionnelle :

*« vous rentrez au CRE en 1992, et est ce que dès votre arrivée vous avez suivi des formations ?*

*Dans l'entreprise j'ai suivi toutes les formations de bases, dans l'ordre je suis incapable de vous les citer parce que je m'en rappelle plus, je sais que j'ai fait hydraulique, station de pompage, c'est des stages internes très ciblés au travail, sur l'activité très liés à l'hydraulique.*

***Vous connaissiez mal l'hydraulique ?***

*Quand on a une formation d'électrotechnique l'hydraulique c'est pas trop sa tasse de thé. On avait abordé des automatismes sur des fuites mais en dehors de ça j'ai appris plein de choses, pour revenir sur la formation, je peux dire que c'était dans les deux premières années, j'ai fait pas mal de formations je serais incapable de vous dire combien mais j'ai le sentiment de les avoir toutes faites. Dans les 4 premières années je crois avoir fait le tour de toutes les formations ».*

Activité professionnelle et formation sont donc pour cette personne très complémentaires, tant dans le sens qui veut que la formation permette l'activité professionnelle, comme nous venons de le voir, que dans le sens qui veut que l'activité de travail ne puisse se concevoir sans l'intervention de la formation :

*« -Vous espériez que cela vous apporte une augmentation salariale ?*

*Absolument pas, je pense que ça cadre pas avec le métier d'exploitant, on a métier un peu particulier on touche un peu à tout, et on peut pas, on est plus des généralistes en fait, on ne peut pas espérer une augmentation salariale en devenant spécialiste dans un domaine, je ne vois pas un exploitant ici au centre dire moi je suis un champion de l'informatique, on lui dira c'est bien mais ça sert à rien.*

***-Vous pourriez par exemple avoir une prime d'informatique, parce que vous êtes plus apte à utiliser l'informatique que vos collègues qui n'ont pas fait le stage. Est ce que l'entreprise veut vous rémunérer cette compétence là ?***

*Je reviens là dessus, je crois que cela fait partie de la compétence de l'exploitation, aujourd'hui, c'était peut être pas le cas, il y a 5 ou 10 ans où l'informatisation était pas développé, maintenant tout exploitant doit savoir utiliser l'informatique.*

***-Cela fait partie de l'activité ?***

*Cela fait partie de l'activité, cela fait partie du métier c'est comme si moi je demandais à ma hiérarchie une augmentation parce que je suis devenu un spécialiste en repérage, je vois pas j'ai du mal à comprendre, nous sommes des exploitants donc nous sommes quand même des généralistes donc notre hiérarchie nous demande d'utiliser ces produits d'une manière normale, je ne vois pas aujourd'hui un exploitant au niveau agent de maîtrise qui ne fasse pas d'informatique. »*

Pour cette personne la formation fait pleinement partie de l'activité professionnelle. Dans cette perspective, elle ne peut avoir comme effets que de permettre de suivre les évolutions du métier. Il n'en attend donc pas d'effets salariaux. Comparativement au regard du salarié précédent, il s'agit d'un point de vue pour le moins opposé. Or, ce regard et cette perception de la formation semble avoir des conséquences sur les modalités de départ en formation. Alors que l'individu précédent avait semble-t-il peu d'informations sur les formations, pour cet adjoint technique, cela ne pose aucun problème :

*« -Comment s'est organisé votre départ en formation, c'est vous qui en êtes à l'origine ?*

*Moi tous les ans je reconduis d'une manière très sérieuse toutes les formations à l'informatique, aux automatismes et au repérage de canalisation c'était le CRE qui était demandeur au départ. Très sincèrement, je ne sais plus si c'est moi qui l'avait mis sur ma feuille de souhait [...].*

***-Donc là ça été inscrit dans le cadre du plan de formation, votre départ en formation, vous l'avez fait sur votre temps de travail ?***

*Oui*

***-Vous en pensez quoi de ces procédures ?***

*Moi, c'est ce que j'ai mis sur le papier c'est très bien, il y a deux caractères, il y a un caractère « compétences » et un caractère « formation », pour améliorer les compétences, donc dans le caractère compétences, je pense que c'est positif ça permet de mettre à jour des problèmes latents, moi j'ai demandé à ce que ce soit une fois par an et c'est une chose qu'on doit faire de se remettre en question.*

***-C'est à dire que vous définissez c'est avec votre N+1, l'entretien, les objectifs de l'année en termes de quoi pas de compétences ?***

*Oui c'est un peu ça oui ce sont des compétences aussi, compétences et formation sont liées donc ça permet de mettre à jour des défauts individuels dans un premier temps mais aussi des carences au niveau formation[...]. »*

Les formations étant pour cette personne en lien avec les compétences, il reconduit donc chaque année ses demandes de formation auprès de son supérieur hiérarchique, qui en accepte d'ailleurs une grande partie (à l'inverse de l'employé administratif). Or, nous allons voir qu'entre cette personne et son supérieur une grande similitude apparaît dans la perception qu'ils ont de la formation et des fonctions qu'elle peut avoir dans l'activité professionnelle.

#### **9.4. Un chef de centre d'exploitation**

Il s'agit d'une personne qui est entrée dans cette entreprise en 1982 comme dessinateur projeteur avec un niveau BTS d'électrotechnique. En 1996, il postule pour être chef de centre, ce qu'il devient durant 5 années. Il est actuellement le chef du centre d'exploitation le plus important de l'entreprise, qui comprend, 1 chef de centre, 3 adjoints, 7 agents d'exploitation. Il a suivi une formation de deux ans pour l'acquisition d'un diplôme homologué de niveau II, Il était responsable de la commission formation du CE (CFDT). Or, lorsqu'on l'a questionné sur les pratiques formatrices en vigueur dans la structure, nous avons obtenu un discours particulièrement nourri en exemples de tous ordres. Nous décrivant le fonctionnement du service, il appelait formation les réunions de début de semaine qui permettent aux différentes équipes de se relayer sur l'activité. Ces réunions ont pour objet de faire le point sur les difficultés rencontrées durant l'exercice :

*« En permanence nous faisons des formations informelles, en réunion, il faut faire le point sur la semaine, il y a les nouvelles équipes de la semaine, les problèmes techniques et les explications en fonction de l'ouvrage [...]. »*

La notion de formation recouvre pour cette personne un ensemble de pratiques plutôt vastes, mais elles sont toujours indéniablement liées avec l'activité professionnelle. Là encore, l'activité professionnelle nécessite des formations, ce qui lui fait dire que *« le principal problème de la formation dans cette structure est de susciter chez les agents des besoins »*, précisant qu'*« il y a beaucoup de formations obligatoires et les agents ne sont pas toujours motivés pour partir en formation »*.

## 10. UN REGARD CROISÉ

---

Plusieurs points peuvent être notés concernant la rencontre entre la politique de formation de cette structure et le regard que peuvent porter certains salariés sur celle-ci.

La première personne semblait vouloir se former, mais ses rapports avec sa hiérarchie ne le permettaient pas. Cela se traduisait par une carence progressive des demandes de formation, faute d'acceptation des précédentes ou de possibilité de mise en œuvre des connaissances acquises durant les formations antérieures. Ce dernier élément laisse penser que cette personne corrèle très fortement les formations suivies avec l'activité professionnelle, ce qui semble être le cas des deux derniers férus de formation, mais pas du technicien de laboratoire. Or, si l'âge avancé de cette personne ou le fait de se trouver dans un métier qui n'évolue que lentement (comparativement aux domaines informatique ou électronique) peuvent être des raisons qui expliquent un faible recours aux formations, elles ne peuvent pas être prise en compte pour le technicien de laboratoire qui se trouve lui aussi dans une position de faible consommation de formation.

Or, qu'est-ce qui différencie cette dernière personne de l'adjoint et du chef de centre ? Il semble que ce soit le lien entre formation et activité professionnelle. Faut-il d'ailleurs rappeler que ces derniers ont tous deux bénéficié de formations continues qui leur ont permis l'obtention d'un diplôme et donc le statut qu'ils ont actuellement ? Ce qui n'est pas le cas du technicien de laboratoire qui s'est vu refusé une demande (par le FONGECIF) allant dans ce sens. Les différents regards face à cette politique de formation semblent donc être le résultat d'une expérience de la formation propre aux individus, et ceci avec un élément central qui est une certaine conviction d'un lien entre formation et activité professionnelle. Ce lien pourrait être dans une certaine mesure le moteur d'une possible initiative. A partir de ce moment les expériences de formation au sein de la structure (refus, acceptations, mise en pratique...) vont contribuer à alimenter ou annihiler cette initiative.

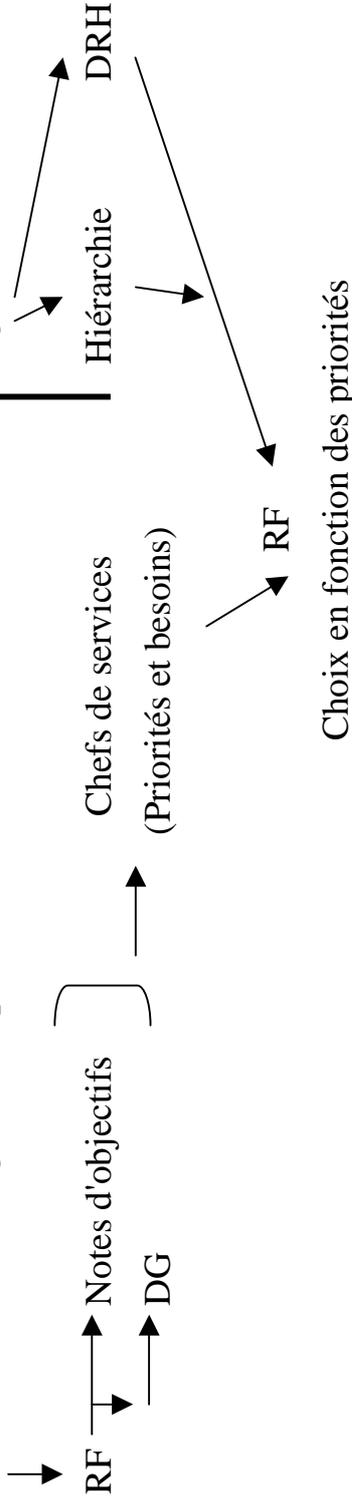
## Élaboration du plan de formation

### **Juin/Juillet : (processus oral)**



### **OCTOBRE : (PROCESSUS ÉCRIT ISO 9002)**

Entretiens annuels (Agents et supérieur n+1 ou n+2)



### **Octobre :**

Ajout des formations "stratégiques inter-service" (cadres et agents)

Protocole d'accords avec les représentants syndicaux

### **Décembre :**

Présentation du plan de formation au CE

**SEPTEMBRE/OCTOBRE : DEMANDES DE FORMATION PAR FORMULAIRES**

# **Une entreprise de l'industrie pharmaceutique**

---

**Isabelle Marion** • Céreq

E-mail : marion@cereq.fr

**Nathalie Quintero** • Céreq

E-mail : quintero@cereq.fr

**Septembre 2004**



# 1. HISTORIQUE ET CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

---

## 1.1. Historique de l'entreprise G.

L'entreprise G est née de la volonté de deux grands groupes de constituer un laboratoire pharmaceutique destiné à devenir le leader de sa spécialité : la dermatologie. En 1950, à Dallas, Mr Owen crée son laboratoire où il fabrique et distribue des produits d'hygiène et de dermatologie. En 1970, il vend sa société à MM Alexander et Connors, qui contrôlent le laboratoire Alcon, leader mondial du secteur ophtalmologique. En 1977, ils revendent leur société à un grand groupe agroalimentaire français (N) qui souhaite à la fois diversifier ses activités dans les secteurs pharmaceutiques et para-pharmaceutiques, et pénétrer le marché américain. Parallèlement, le groupe agroalimentaire N prend en 1974 une participation dans le capital du groupe de cosmétologie (O).

Créée à partir du Centre International de Recherches Dermatologiques (CIRD) de Sophia-Antipolis dont l'orientation initiale était la recherche fondamentale en dermatologie, notamment l'étude de la physiologie cutanée, l'entreprise G naît en 1981 d'un joint-venture entre les deux groupes (O et N).

L'entreprise G s'occupe principalement de la valorisation des découvertes dans le cadre de la cosmétologie. La Recherche & Développement et les innovations réalisées au travers de grandes marques sont élaborées par l'entreprise G.

La stratégie de l'entreprise est de promouvoir un nouveau laboratoire fondé sur le concept : « *nous avons choisi la dermatologie* ». La gamme de produits de l'entreprise est destinée au traitement et à l'hygiène des maladies de la peau et du cheveu. Cette stratégie commerciale comporte des risques :

- la dermatologie est considérée comme une spécialité de luxe et de confort,
- le pari de l'entreprise G repose sur un échange aléatoire de services : elle apporte des réponses aux problèmes thérapeutiques des dermatologues, en échange d'une prescription de ses produits.

La gamme se divise en « produits de prescription » (médicaments) et en « produits d'accompagnement » (para-dermatologie, cosmétiques) :

- les produits de prescription qui représentent 80% des ventes sont essentiellement :
  - des anti-acnéiques locaux (trois principes actifs sous différentes formes et à différents dosages soit plus de 10 marques destinées aux pays couverts) pour le traitement de toutes les formes d'acné,
  - des dermocorticoïdes (deux principes actifs, différentes formulations et dosages, cinq marques) pour le traitement des eczémas, du psoriasis et la rosacée ;
  - un anti-psoriasique local ;
  - un anti-alopécie.
- Les produits de para-dermatologie (20% des ventes) sont proposés en accompagnement du traitement médicamenteux des pathologies cutanées :
  - Soins de peau : une lotion de nettoyage, des crèmes et lotions hydratantes, une crème anti-âge à base de liposomes,
  - Soins des cheveux : un shampoing anti-pelliculaire et un shampoing à usage fréquent.

Des réseaux de vente se sont développés et regroupés en trois secteurs opérationnels :

- l'Europe de l'Ouest avec six filiales et trois bureaux
- Le continent américain et d'Amérique du sud
- Une filiale en Australie et des agents export au Moyen Orient, en Afrique et au Maghreb, en Europe de l'Est.

L'entreprise emploie 2200 personnes en 2001 pour atteindre près de 2300 salariés en 2002. En 2001, elle réalise 600 millions d'€ de chiffre d'affaires et passe en 2002 à 642 millions d'€ soit une augmentation de près de 10 %. Elle ambitionne de devenir leader en 2005 sur le marché (alors qu'actuellement elle est numéro quatre mondial de la dermatologie). 15 % du chiffre d'affaires est consacré à la R&D. La société dispose de 3 centres de R&D dans le monde : Sophia-Antipolis (450 personnes), Princeton aux Etats unis (60 personnes) Tokyo (15 personnes). Elle va se doter d'un nouveau centre de recherche sur Sophia-Antipolis et doubler sa capacité de production sur son site d'Alby-sur-Chéran en Haute-savoie. L'entreprise a investi 63 millions d'€ dans la construction d'un nouveau complexe sur la technopole de Sophia-Antipolis qui abritera des activités de recherches, d'essais cliniques et de productions pilotes, avec un accroissement continu des effectifs d'une quarantaine de chercheurs et techniciens tous les ans. A terme, le site emploiera près de 600 personnes. En termes de recrutement, le cœur de métier reste celui de la chimie et principalement de la toxicologie. Localement, il est difficile pour l'entreprise de trouver une main d'oeuvre qualifiée. Les niveaux de recrutement sont les suivants : licence en chimie analytique ou BTS en chimie analytique pour les techniciens, DESS ou doctorat en chimie pour les chercheurs.

La Recherche & Développement de l'entreprise G possède à son palmarès quelques publications de recherche, 130 inventions et 2000 brevets mondiaux.

## **1.2. Contexte socio-économique du secteur de l'industrie pharmaceutique**

### ***1.2.1. Quelques données de cadrage***

L'industrie pharmaceutique française est caractérisée par un processus de concentration industrielle qui renforce la présence en France de grands groupes internationaux. Au début des années 90, elle comptait 350 entreprises, couvrant environ 72 000 salariés. Elle a connu une très forte croissance en termes d'activité et de chiffre d'affaires jusqu'en 1995-1996 avec un taux de croissance à deux chiffres. En dix ans, l'emploi dans l'industrie pharmaceutique a augmenté de 17 % au taux annuel moyen de 1,6% dans un contexte de baisse générale de l'emploi industriel.

L'industrie pharmaceutique mondiale est confrontée depuis la fin des années quatre-vingt à des mutations très importantes. L'ampleur des moyens financiers nécessaires à la recherche et au développement de nouveaux produits, et la quasi-obligation d'atteindre une taille suffisante pour faire face au raccourcissement du cycle de vie des produits a favorisé un mouvement de concentration au niveau mondial, qui se manifeste par une accélération du rythme des fusions-acquisitions depuis 1985. Face à ce mouvement de concentration, l'harmonisation des réglementations européennes va jouer un rôle important dans les stratégies d'implantation et de regroupement des centres de recherche et de production des groupes.

Dès le début des années 90, un mouvement de rapprochement des grands groupes mondiaux s'est amorcé. Ils visent à atteindre une taille critique permettant de réaliser des économies d'échelle, d'avoir une plus forte présence sur les marchés et de faire face à la pression exercée sur les prix des médicaments (notamment en Europe par les pouvoirs publics).

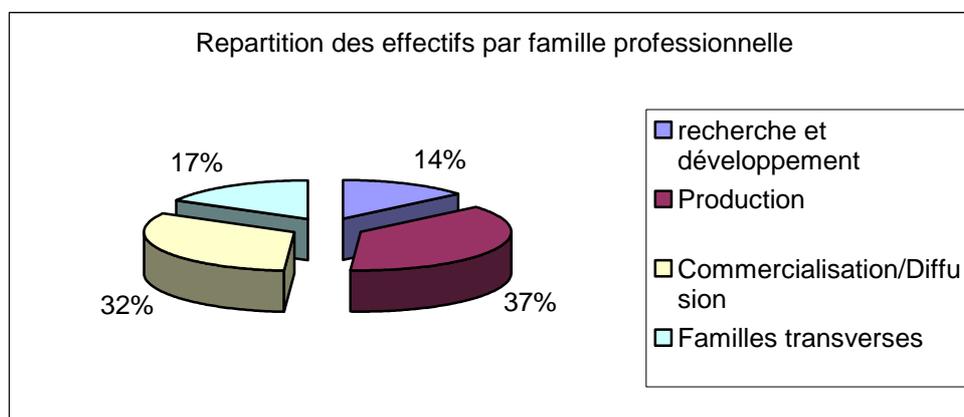
Les fusions-acquisitions ont pour objectif l'acquisition de nouvelles technologies, l'introduction d'un nouveau domaine thérapeutique ou sur un nouveau segment, l'acquisition d'une force de vente ou de distribution, l'implantation dans un pays étranger ou sur un continent.

L'industrie pharmaceutique française occupe avec 6% du marché le quatrième rang mondial, après les USA (25%), le Japon (20%) et la R.F.A (8%). La France ne possède que 4 grands groupes internationaux construits sur la priorité donnée à la recherche et au développement.

Le chiffre d'affaires du secteur du médicament en France représente 19,9 Md €, dont 12,1% sont engagés dans la Recherche et Développement (soit à peu près 3,4 Md €), un niveau comparable à ceux des grands pays européens. Tout l'effort de recherche est financé à 99% par les entreprises, le financement public ne représentant que 1 %. Il s'agit du secteur économique qui consacre sur ses fonds propres le budget le plus important à la recherche et développement devant l'aéronautique, le spatial ou l'automobile. En France, le budget de recherche et développement a augmenté en valeur et en part du chiffre d'affaires, passant de 8% du CA en 1970 à 14% en 1998.

L'industrie pharmaceutique emploie plus de 98 000 salariés en 2002, la plus grosse entreprise compte plus de 12 000 salariés. Les effectifs ont augmenté de 1,9% en 2002 par rapport à 2001 quelle que soit la taille des entreprises, soit une création nette de près de 2 000 emplois. Les entreprises de 500 salariés et plus représentent 41 % des firmes du secteur et occupent 88% des salariés. 59% comptent moins de 500 salariés (dont 25% moins de 100 personnes) et emploient moins de 12% des effectifs de la profession..

Si la création d'emplois est effective dans le secteur depuis plus de 10 ans, elle ne concerne pas de la même manière tous les secteurs de l'entreprise. En outre, la structure des emplois évolue fortement.



### ***1.2.2. Recherche & Développement : Une activité et des effectifs en expansion***

Les effectifs de Recherche & Développement ont fortement augmenté ces 15 dernières années et la proportion de personnes ayant une activité de recherche et développement est particulièrement élevée dans le secteur du médicament. En 2002, 15 % des salariés de l'Industrie pharmaceutique occupent un emploi de Recherche & Développement, 34 % un emploi de Production, 31 % de Commercialisation (marketing/promotion/ventes) et 20 % un emploi administratif ou transverse (finance, RH, informatique..). L'effectif de recherche a triplé en 20 ans. En 2002, 18200 personnes travaillaient dans ce secteur.

Secteur très sensible aux évolutions technologiques, la concurrence entre firme en matière de d'innovation et les exigences réglementaires renforcées sont de forts stimulants à la mise en œuvre rapide des nouvelles technologies.

La R&D a connu de forts remaniements ces dernières années, et est entrée dans une phase de mondialisation et de rationalisation : spécialisation des centres de recherche par domaine thérapeutique ou technologique, mise en place de nouvelles formes d'organisation, intégration plus grande des activités du développement vers l'amont et collaboration précoce entre la recherche et le développement, mise en place d'organisations matricielles et d'une gestion par projet.

Les contours de la R&D deviennent plus larges que le seul champ des laboratoires pharmaceutiques. De plus en plus d'activités de R&D sont réalisées à l'extérieur des laboratoires, et un grand nombre d'acteurs

interviennent sur des parties spécifiques de la R&D : start-up de biotechnologies, Contrat Research Organization (C.R.O), prestataires d'études cliniques et fournisseurs en développement galénique.

Les activités de Recherche & Développement<sup>1</sup> : couvrent les activités de pré-clinique comme la toxicologie, la pharmacologie et pharmacocinétique et celles de développement recouvrent le développement galénique, analytique, industriel et clinique.

Les études pré-cliniques recouvrent une phase d'expérimentation et de recherche de la forme du produit. L'objectif est d'étudier les effets du produit sur l'organisme, d'apprécier son efficacité pour anticiper le devenir d'un médicament et de détecter ses effets toxiques afin d'évaluer les risques potentiels pour l'homme :

- Screening : analyse des effets d'une molécule injectée à une cellule ou un animal à travers le crible d'un certain nombre de tests,
- Pharmacologie expérimentale,
- Toxicologie,
- Pharmacocinétique et métabolisme du médicament.

Pour ces deux derniers domaines d'activité, les métiers concernés sont les suivants :

- responsable de laboratoire,
- chercheur/ pharmacologue/ pharmacocinéticien/ toxicologue,
- Technicien de laboratoire,
- Agent de laboratoire,

### *1.2.3. Contexte conventionnel de la branche*

Trois accords de branche sont signés dans l'industrie pharmaceutique en 1994<sup>2</sup>. Ils portent sur l'articulation entre les accords de classification, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation professionnelle et visent à établir un lien entre la classification et l'évolution professionnelle du salarié. Jusqu'alors, l'évolution professionnelle des salariés de la branche était organisée sur la base de l'ancienneté, à travers l'inscription dans la convention collective de progressions automatiques pour les visiteurs médicaux et les cadres. A travers ces accords, chaque entreprise est incitée à mettre en place des parcours de professionnalisation individuels qui visent à organiser l'évolution professionnelle de chaque salarié autour de l'acquisition de nouvelles compétences sur la base d'apprentissages qui articulent étroitement expérience professionnelle et formation.

Les instances paritaires de branche ont engagé plusieurs réflexions dont on peut observer deux effets principaux. Le premier relève de la connaissance acquise par les acteurs de la branche dans le champ de la formation professionnelle (certification professionnelle initiale, formation en alternance, par le biais de l'E.D.D.F signé en 1988, formation continue). Le second effet porte sur l'élaboration progressive d'une conception commune de la finalité et des enjeux de la formation professionnelle. Celle-ci s'est ainsi forgée autour de la reconnaissance de la dimension économique de la formation, défini comme élément central des politiques de gestion de main-d'œuvre des entreprises tel qu'il apparaît dans le préambule de l'accord formation de juin 1994.

---

<sup>1</sup> CF schéma de présentation des différentes étapes de la Recherche & Développement

<sup>2</sup> Un accord sur « la formation professionnelle tout au long de la vie et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » a été signé dans l'industrie pharmaceutique le 28 septembre 2004, en application de l'accord interprofessionnel de septembre 2003 qui remplace et annule les accords de 1994. Cependant ce sont les dispositions conventionnelles des accords négociés en 1994 qui étaient à l'œuvre dans l'entreprise au moment de notre intervention sur le terrain. Nous nous référons en conséquence à l'ancien cadre conventionnel.

Les parties signataires considèrent en effet que la formation professionnelle :

- “Est un élément essentiel de la politique d’anticipation et d’accompagnement des évolutions que les entreprises doivent mettre en œuvre ;
- Concourt au développement personnel et professionnel des personnes en facilitant :
  - Leur accès à une qualification professionnelle,
  - Leur maîtrise des évolutions technologiques et des modes d’organisation du travail,
  - Leur évolution professionnelle ;
- Est une condition du renforcement de la compétitivité des entreprises ;
- Contribue à la préservation de l’emploi en permettant l’adaptation des salariés aux besoins des entreprises nés des évolutions économiques, technologiques et d’organisation”.

La révision conventionnelle de la grille de classification de type PARODI structurée autour de cinq annexes catégorielles s’est engagée sur le principe de l’élaboration d’une grille de classification à critères classants, unique et continue et institue le principe d’un positionnement des salariés dans la grille de classification des emplois en référence aux compétences individuelles “ acquises et mises en oeuvre ”, inscrivant en ce sens le projet de classification dans une logique compétence.

Cette grille de classification repose sur l’explicitation des critères de classement des emplois (complexité, responsabilité, autonomie, connaissances et expériences requises). Les emplois sont classés en onze groupes. Le système de classification repose sur la dissociation des critères d’évaluation et de classement des emplois d’une part, et des hommes d’autres part. Le positionnement des salariés dans la grille se fait, dans le groupe correspondant à différents stades d’évolution professionnelle des salariés.

L’institution de parcours de professionnalisation repose sur l’organisation d’entretiens individuels permettant d’évaluer régulièrement le travail des salariés. Ces entretiens visent à la fois à mesurer les compétences acquises, et à mesurer celles à acquérir en vue de l’évolution professionnelle future du salarié. Pour ce faire, l’entreprise est appelée “ à mettre en évidence des niveaux de progression à l’intérieur des activités confiées, afin de définir un parcours de professionnalisation pour chaque collaborateur lui permettant d’évoluer progressivement au sein de son groupe, voire de changer de groupe de classification”.

De plus est instauré un « capital individuel formation de développement professionnel » en faveur des salariés qui n’auraient pas eu d’évolution professionnelle pendant une période au moins de 7 ans ”. Cette garantie n’est offerte qu’une seule fois au salarié au cours de sa vie professionnelle. Le salarié peut alors suivre une formation lui permettant d’accéder à un niveau de qualification supérieur, laquelle peut droit à des points de classification si le salarié ne bénéficie pas dans des délais d’un an d’une évolution professionnelle.

## **2. DONNÉES CHIFFRÉES SUR L’EMPLOI ET LA FORMATION DANS L’ENTREPRISE**

---

### **2.1. Données de cadrage sur l’effectif salarié**

L’entreprise G compte au 31/12/02 un effectif total de 353 salariés dont plus de 85 % ont moins de 40 ans. Le niveau de qualification est élevé, la quasi totalité des salariés appartenant aux groupes 4 et sup (plus de 94 % des salariés sont classés dans les catégories Techniciens Agents de Maîtrise ou Ingénieurs et Cadres). Près de 60 % sont des femmes.

Concernant les promotions, en 2002, on comptabilise 21 passages d’un groupe à un groupe supérieur soit près de 6 % des salariés (essentiellement des passages des groupes 4 et 5 vers les groupes 5 et 6) et 15 passages à un niveau supérieur au sein d’un même groupe.

## **2.2. Données chiffrées sur la formation professionnelle**

### ***2.2.1. Données financières***

Le taux de participation financière à la formation professionnelle continue ( part des dépenses de formation sur la masse salariale) inscrit sur la 2483 est de 3,14 % en 2002. Il est en recul par rapport à 2001 (3,40%). Par rapport au secteur d'activité et à la classe de taille (250-499 salariés), l'entreprise G se situe au niveau de la moyenne nationale à savoir 3,21 %. Si l'on tient compte des formations effectuées à l'étranger, et d'autres formations non valorisées sur le plan fiscal (formations internes, salaires des stagiaires et formateurs occasionnels), on passe à un TPF de 4,06 %. La responsable formation évoque une « auto-maîtrise » au niveau de la déclaration des dépenses pour les formations inférieures à une journée et d'ajouter que cela n'est pas important de montrer toutes les dépenses puisque l'entreprise est déjà largement au-dessus du seuil. Ce sentiment est a priori partagé par les salariés interrogés puisque spontanément ils ne vont pas déclarer comme formations celles suivies sur le lieu de travail et ayant une courte durée. Les dépenses de formations sont en constante augmentation depuis 2000 : + 28 % en 2001 et +11,5 % en 2002.

#### ***Répartition et comptabilisation des dépenses (internes/externes) :***

La part des dépenses internes tend à s'accroître au détriment des dépenses externes (et cela même sans tenir compte des dépenses internes qui ne sont pas « valorisées » dans la 2483 : salaires stagiaires et formateurs occasionnels, formations inférieures à une journée). Aux dires de la DRH, cette tendance va aller en s'amplifiant. Comme les dépenses réalisées en interne sont moins coûteuses pour l'entreprise, il faut s'attendre à voir le taux de participation financière décroître.

Concernant certaines formations internes ainsi que celles faisant suite à l'acquisition de matériel nouveau et dont le coût de formation est négocié auprès du fournisseur par le service achat de l'entreprise, la DRH tient à ce qu'un effort soit fait pour comptabiliser à des fins fiscales tous ces types de dépenses. Devrait donc se mettre en place une démarche de valorisation de l'expertise interne ainsi que le développement de la formation des formateurs (démarche US). La volonté exprimée par la DRH est bien de « montrer qu'il y a des bons chez G ».

Pour les formations se déroulant dans des laboratoires extérieurs et pour lesquelles le service formation n'est pas forcément informé, il existe la même volonté de valorisation. Elle ne doit pas être ici que financière mais aussi permettre à ce que soit consigné sur le cahier de vie de chaque salarié toutes les formations auxquelles il aurait pu participer.

#### ***Répartition des dépenses par service :***

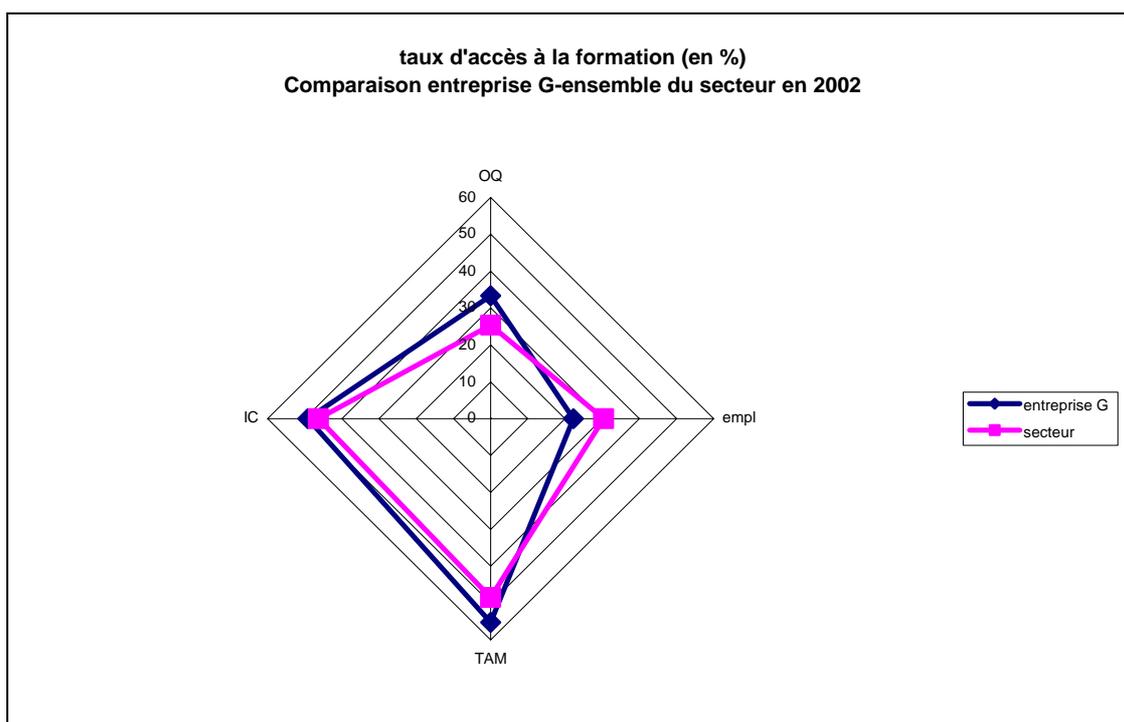
La responsable formation tient à souligner que la politique de l'entreprise en termes de formation est de ne pas favoriser le personnel de la recherche par rapport aux services d'appui (administratifs).

En termes de répartition des dépenses, « c'est tout à fait équilibré » selon elle. Le budget formation est géré de la façon suivante : une enveloppe formation est allouée pour l'année. On retranche toutes les formations générales, formations réglementaires, formations exceptionnelles (envoi de personnes à l'étranger par exemple ..) et formation dans un domaine sur lequel on souhaite mettre l'accent (toxicologie par exemple). On calcule sur la masse financière restante un ratio par rapport aux effectifs et cela donne par service le montant financier alloué à la formation professionnelle. La connaissance par les responsables d'unité de cette méthode de répartition, limite ainsi l'explosion des demandes diverses et variées.

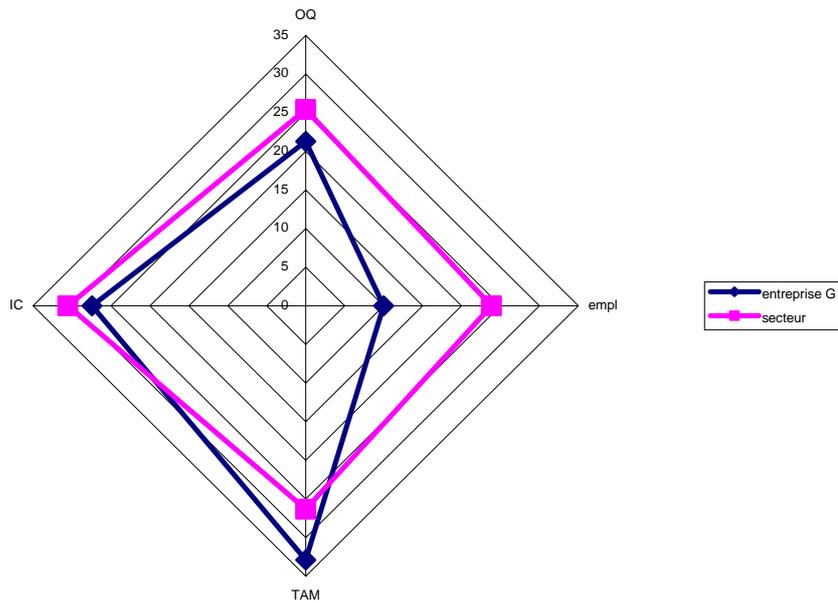
### 2.2.2. Publics visés par la formation

Concernant les publics, les différents entretiens (techniciens, directeurs et moniteurs d'études) ont démontré que l'accès à la formation ne se différencie pas d'une catégorie de personnel à une autre. Les techniciens sont certes en première ligne puisque ce sont eux qui font avancer les projets et donc eux qui ont besoin de développement de nouveaux savoir-faire et de compétences techniques. Mais au niveau de l'encadrement des études, qui est plus en charge de l'analyse des résultats, les besoins et les demandes de formations sont tout aussi importants.

Lorsqu'on analyse les données chiffrées à partir des déclarations fiscales n°2483 comparativement au secteur d'activité auquel l'entreprise appartient, on s'aperçoit que l'effort porte en effet sur les TAM tant en termes de taux d'accès que d'espérance de formation (nombre d'heures de formation par salarié) ou de durée des stages. En cela les résultats de l'entreprise G dépassent nettement la moyenne observée pour l'ensemble du secteur. Les données concernant les cadres sont elles conformes à la moyenne du secteur. Remarquons aussi que l'effort de formation porte moins sur les employés, certes très peu nombreux dans cette entreprise. Ils ne semblent pas être, au travers de ces données, les cibles privilégiées des actions de formations de l'entreprise. En effet, tant en termes de taux d'accès que de durée des stages, on se situe là nettement en deçà des données du secteur (Cf. graphiques). Notons, que comme cela a été décrit précédemment, nombre de formations internes de l'entreprise ne sont pas valorisées sur le plan fiscal et ne transparaissent donc pas au travers des données issues des déclarations 2483.



**durée des stages (en heures)**  
**Comparaison entreprise G-ensemble du secteur en 2002**



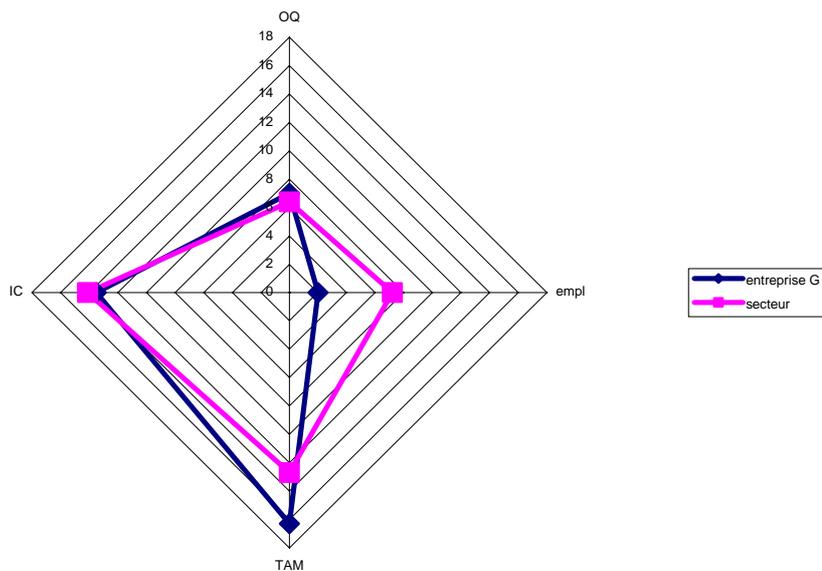
taux d'accès = nombre de stagiaires\*100/nombre de salariés

durée des stages = nombre d'heures de stage/nombre de stagiaires

effort physique de formation = nombre d'heures de stage/nombre de salarié

Le secteur de référence est de la recherche et développement en sciences physiques et naturelles (code APE : 731Z)

**Effort physique de formation (en heures)**  
**comparaison entreprise G-ensemble du secteur en 2002**



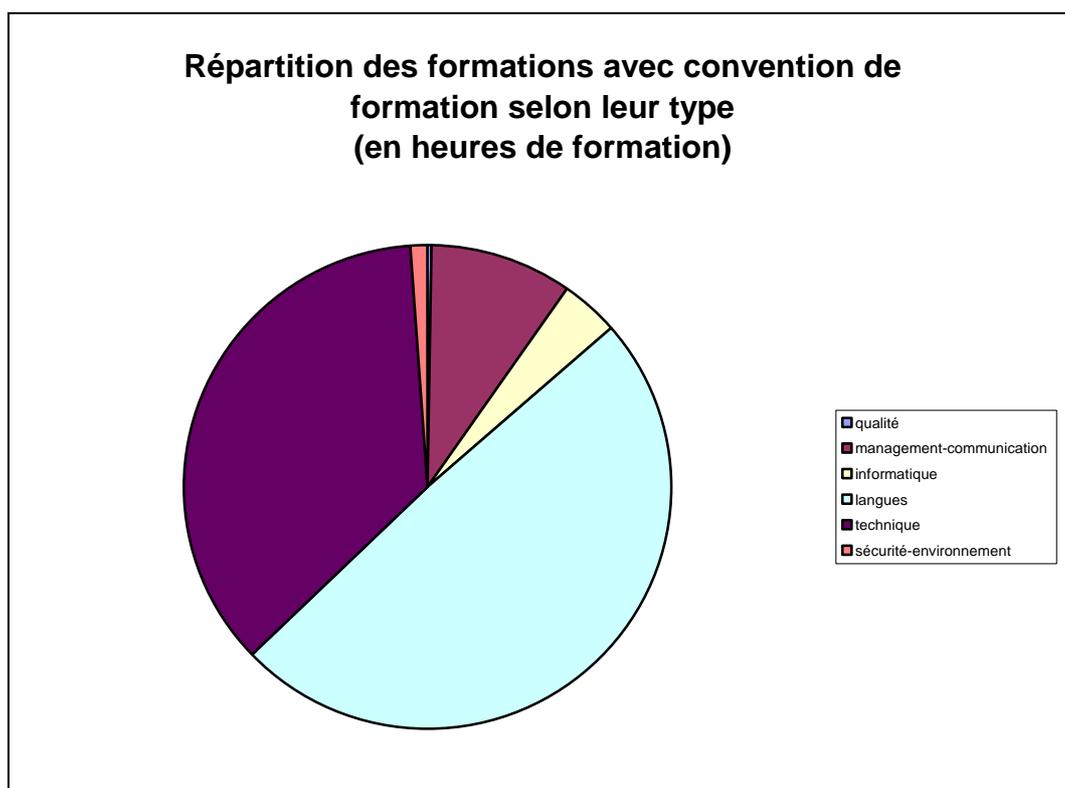
### 2.2.3. Les grands types de formation professionnelle

#### *Les formations avec convention :*

Les grandes lignes sont définies par le vice président R&D. Elles sont ensuite déclinées en termes de « projets » dans chaque unité.

Six grands types de formations existent dans le plan de formation de l'entreprise : qualité, management, informatique, langues, techniques, sécurité environnement.

Ce sont les formations en langues et les formations techniques qui concentrent le plus grand nombres de stagiaires et d'heures stagiaires (plus de 90 %) parmi l'ensemble des formations avec convention.



#### *Autres formations « non déclarées » :*

La formation à la sécurité (que l'on ne retrouve pas, pour la majeure partie, déclarée dans la 2483) occupe une large part de l'effort de formation : en 2002, 38 657 € sont consacrés à ce poste soit 242 personnes pour un total de 882 heures.

Est délivrée aussi une formation aux nouveaux arrivants : des formations « sécurité bâtiment » et « sécurité incendie » sont dispensées dans la semaine suivant leur arrivée et selon les risques auxquels ils peuvent être soumis. Une formation complémentaire est ensuite organisée (risques chimiques, risques biologiques ou risques radioactivité).

Un accueil informatique sur le poste de la personne est assuré pour chaque nouvel arrivant.

Une formation NT outlook est également dispensée .

Une formation au poste de travail est également assurée par la hiérarchie et les collègues.

### *La culture de l'apprentissage :*

Les grandes orientations de l'entreprise en matière de politique de formation s'inscrivent dans la culture de l'apprentissage et de l'insertion professionnelle des jeunes. Des maîtres d'apprentissage encadrent les jeunes apprentis dont 90% sont embauchés au terme de leur contrat d'apprentissage. Des relations solides sont tissées avec les écoles afin d'accueillir des étudiants en bourse CIFRE et des apprentis post doc.

## **3. UN SYSTÈME DE FORMATION TRÈS FORMALISÉ**

---

### **3.1. Personnel et instances dédiés à la formation**

#### *3.1.1. Inscription du service formation au sein de la DRH*

7 personnes travaillent au sein du service des ressources humaines<sup>3</sup> ( 2% de l'effectif). Le service formation fait partie intégrante du service RH, il comprend une responsable et deux assistantes. La Responsable des ressources humaines est arrivée dans l'entreprise en 2001, après avoir assuré des fonctions similaires aux Etats-Unis.

La responsable de formation possède un DESS en droit social, et c'est à l'occasion de cette formation qu'elle a été amenée à faire un stage dans l'entreprise durant l'année 1997. Le sujet de son stage de DESS était l'instauration d'un mini audit sur la formation professionnelle au sein de l'entreprise. Au terme de ce stage, elle a été embauchée dans le cadre d'un remplacement d'un départ pour congé parental d'éducation comme CDD sur un poste d'assistante RH. Au terme du CDD, elle est reconduite en CDI comme chargée des ressources humaines. Elle est épaulée dans son activité par deux assistantes. Même si elle n'est pas sur le site dédié à la recherche, toutes les personnes rencontrées identifient bien son rôle et sa fonction.

#### *3.1.2. Rôle de la commission formation du comité d'entreprise*

La direction consulte les représentants du personnel sur les actions inscrites dans le plan de formation. Elle les a associés et met en avant leur rôle dans la modification du calendrier du plan de formation. Certains représentants pensaient pouvoir jouer un rôle de relais auprès des salariés et pensaient pouvoir avoir un rôle plus participatif que consultatif.

Ils estiment avoir eu un rôle dans la redéfinition du calendrier d'élaboration du plan de formation de façon à le rendre plus cohérent avec la fixation des objectifs du management des performances. Les salariés n'identifient pas les représentants du personnel à la commission formation et méconnaissent leurs attributions. Ils ne les sollicitent pas lorsqu'ils rencontrent des problèmes particuliers et vont directement s'adresser à la responsable de formation.

---

<sup>3</sup> Cf. schéma sur l'organigramme du service ressources humaines de l'entreprise.

### **3.2. Un management intégratif de la performance adossé à une politique de formation professionnelle.**

#### ***3.2.1. Des obligations répondant aux bonnes pratiques de laboratoire***

L'entreprise G s'inscrit dans un processus de bonnes pratiques de laboratoire ce qui l'engage en termes d'obligations mais aussi dans un souci d'assurance qualité, à démontrer à l'agence du contrôle des médicaments la compétence de ses salariés. Cette inscription dans les bonnes pratiques de laboratoires renvoie à une certification de qualité interne, une habilitation en laboratoire, et des procédures écrites pour déposer les molécules découvertes. A ce titre, elle doit constituer un cahier de vie pour chaque salarié, un CV où sont intégrées toutes les nouvelles formations suivies. Le CV montre également que chaque salarié détient un poste réglementairement reconnu, dont la description est signée par lui-même, avec des objectifs particuliers à tenir chaque année. Comme le souligne la DRH, « il doit falloir aussi pouvoir évaluer après chaque formation que cela ait bien servi à quelque chose ».

Dans cette optique aussi, un entretien individuel est effectué en début d'année ayant pour finalité de fixer les objectifs de l'année. Un autre entretien est réalisé en fin d'année, il vise à apprécier la performance individuelle et l'atteinte des objectifs.

Ceci étant complété, dans bon nombre de cas, par des entretiens individuels intermédiaires trimestriels ou semestriels.

#### ***3.2.2. Démarche compétences et processus d'évaluation des performances***

Une démarche « compétence » a été mise en place cette année et a fait l'objet de plusieurs groupe de travail afin de définir les onze compétences clés du métier. Lors de séminaires de travail organisés par service, les collaborateurs ont défini les 3 ou 4 compétences essentielles à leur activité. Cette démarche entre dans le cadre du management de la performance (fixation d'objectifs et évaluation en fin d'année, prenant en compte le degré de maîtrise des compétences).

Des entretiens d'objectifs sont réalisés en début d'année avec des formulaires qui servent à recueillir les besoins en formation par le N+1.

Sur le même document on retrouve la mise en place des objectifs et l'évaluation de la performance. Ce document est accessible sur l'intranet et les salariés y ont recours directement. Sur les onze compétences clés qui rendent compte des compétences techniques liées au métier de la pharmacie et des compétences managériales. Chaque salarié est amené à en extraire celles dont les définitions permettent une description de leur poste la plus fine. Ils doivent indiquer à quel niveau la compétence est utilisée. Parmi ces onze compétences clés, 8 sont d'ordre technique (courage et intégrité, orientation client et marque, coopération, accomplissement, initiative et anticipation, impact et influence, compréhension de l'organisation de l'entreprise, et innovation), 3 sont d'ordre managérial (mobilisation d'équipe, développement des autres, leadership du changement). Ces dernières sont en option pour les personnes n'ayant pas de responsabilité d'encadrement Le responsable hiérarchique doit, en utilisant ce modèle, évaluer l'efficacité du collaborateur dans chaque compétence en utilisant les définitions d'évaluation et indiquer ses commentaires pour chaque évaluation supérieure ou opportunité de développement ou adéquation.

Le but de cette évaluation est de fournir un état clair de la performance et des besoins en développement de chaque salarié. Elle représente le point de départ de la discussion lors de l'entretien individuel et de base pour évaluer les résultats et les plans de développement.

Ce processus d'évaluation comprend trois phases distinctes :

La première réside dans la convention d'objectifs et son évaluation : 5 objectifs principaux accompagnés de plans d'actions sont définis conjointement par le N+1 et le salarié, la convention intégrant la définition d'indicateurs de performance, de jalons, et une évaluation globale des résultats. Avant de conclure avec son supérieur hiérarchique sa convention d'objectifs et de résultats le salarié doit se positionner en premier lieu

par rapport à la mission de l'entreprise, à l'effet de ses actions dans la mission qu'il projette, identifier les principaux indicateurs afin d'évaluer sa progression, définir des objectifs supplémentaires afin d'obtenir des résultats supérieurs. Au terme de cette réflexion, le salarié conjointement avec son supérieur définissent dans le cadre de cette convention d'objectifs les résultats clés auxquels le salarié doit parvenir et les principaux indicateurs utilisés reflétant la mission, les valeurs fondamentales et la stratégie globale de l'entreprise.

La seconde étape concerne le profil de compétence construit autour des compétences clés.

Enfin la troisième étape réside dans l'évaluation de globale de performance et requiert de la part du hiérarchique d'évaluer la contribution du collaborateur en tenant compte de la réalisation de ses objectifs, de ses performances dans les domaines clés de son poste et des compétences techniques démontrées dans ce dernier au cours de l'année.

Ce processus d'évaluation s'accompagne d'une quatrième étape relative à la définition du plan de formation et de développement qui permet au salarié en se référant aux opportunités de développement identifiées dans la deuxième partie de décrire les actions de formation et les résultats escomptés. Cette partie comprend également la définition d'un plan de développement professionnel sur une période allant de 1 à 3 ans, dans lequel le salarié décrit la fonction du poste ou les tâches ou encore les projets qu'il souhaiterait poursuivre ou améliorer au cours des prochaines années, et le supérieur indique le type de formation et les plans d'action de développement définis.

## **4. REGARDS CROISÉS SUR LA FORMATION : UN EXEMPLE AVEC LE LABORATOIRE DE TOXICOLOGIE**

---

De façon conjointe avec la responsable de formation, le service de toxicologie a été choisi car il avait, selon cette dernière, fait l'objet d'un effort de formation important. Les entretiens que nous avons réalisés n'ont pas permis de mettre cela en évidence. Il est vrai cependant que le responsable de ce laboratoire nous a confirmé qu'avec l'internalisation des études dans son service, il fallait s'attendre, afin d'accroître les compétences de son personnel, à l'augmentation du volume des formations.

### **4.1. Présentation et organisation du laboratoire**

Le laboratoire est constitué d'une équipe technique et d'une équipe de cadres (directeurs d'études et moniteurs d'études)<sup>4</sup>. L'activité est scindée en deux parties distinctes : les études qui sont réalisées dans le laboratoire *in situ* sous la direction d'un directeur d'études et celles qui sont externalisées, en sous-traitance et qui sont encadrées par un moniteur d'études.

L'activité d'études *in situ* au sein du département couvre la rédaction de protocoles, le suivi des études de toxicologie et la rédaction des rapports scientifiques. L'activité du monitoring, relève plus de contacts avec les sous-traitants et vise le suivi des études qui se déroulent chez ces derniers.

Cette activité s'appuie à 80 % sur un travail scientifique puisqu'il s'agit d'organiser la réalisation des études nécessaires à la mise en place des dossiers de mise sur le marché de nouvelles molécules. Afin d'engager chez l'homme des phases cliniques, il s'agit de procéder à la constitution de dossiers de toxicologie. Ces dossiers sont de plus en plus complexes et visent à montrer l'innocuité ou les aspects toxicologiques en termes de restriction de traitement chez certains patients. Ainsi entre la phase 1 et la phase 3, il peut se passer 7 voire 10 ans pour un parcours classique d'un développement de molécule.

---

<sup>4</sup> Cf schéma sur la structure du laboratoire de toxicologie.

## **4.2. Principaux objectifs assignés à la formation**

La formation, quels que soient les acteurs rencontrés, fait partie intégrante de l'activité. Pour les techniciens, l'acquisition de nouvelles techniques, l'apprentissage des « bons » gestes, les formations liées à l'hygiène et la sécurité ne peuvent passer que par la formation (qu'elle soit effectuée en interne ou en externe, de façon officielle ou organisée au sein du service sans que cela ne transparaisse au niveau du budget formation ou auprès du service formation). Le personnel encadrant les études (directeurs et moniteurs d'études) mentionnent principalement des formations spécifiques à leur fonctions : management ou sur un plan scientifique concernant celles qui permettent l'élargissement du « portefeuille des connaissances » (participation à des séminaires, colloques...). Pour la DRH, « le monde scientifique est en perpétuelle formation ».

Les salariés situent la formation dans le cadre du processus de management des performances. Pour eux, elle va de pair avec la réalisation des objectifs qui leurs sont personnellement assignés et ce dans la logique de projet propre à leur service.

La formation apparaît donc comme faisant partie de leurs activités professionnelles. Leur vision rejoint ainsi celle de la responsable RH qui juge que « moins la formation est un événement, plus elle donne le service qu'elle doit rendre ». La vision de cette dernière sur le droit individuel à la formation illustre ce propos. Elle considère que plus les formations se dérouleront hors temps de travail, moins elles seront encadrées par l'entreprise et donc cela risque de casser la dynamique formation/emploi. La formation n'est plus pour elle une récompense mais un outil de développement de l'employé pour qu'il soit « rentable » dans son poste ou son futur.

Ainsi, pour la responsable des RH la formation vise trois objectifs : l'adaptation au poste, l'amélioration des compétences et la préparation à « autre chose », ( à changer de métier, par exemple). Pour la hiérarchie intermédiaire, elle permet le maintien, l'approfondissement ou l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. Il souligne qu'il faut parvenir à traduire rapidement dans l'activité ce qui a été acquis en formation.

## **4.3. Modalités d'accès à la formation et dispositif d'information des salariés**

En début d'année, une information est faite à l'ensemble des salariés sur les procédures de recensement des besoins en formation.

Deux entretiens annuels participent aux procédures d'évaluation des performances. C'est à cette occasion que les salariés émettent des souhaits de formation, après avoir eu connaissance des objectifs en termes de projets fixés pour leur laboratoire et pour eux-même. En général, comme cela a été précisé par un des techniciens rencontrés, vers la mi-janvier, ils « réfléchissent » avec leur supérieur hiérarchique à leurs différents objectifs (à peu près au nombre de cinq) et essaient d'identifier ensemble les besoins en formation correspondants. De son côté, le responsable du laboratoire estime être à l'origine des propositions de formations dans son service. Il souhaiterait que les collaborateurs réfléchissent plus à leurs besoins de formation. Ce n'est pas vraiment le sentiment des salariés rencontrés qui semblent être à l'initiative de nombreuses formations suivies ou du moins de nombreuses demandes. La responsable formation semble confirmer ceci en expliquant que pour les exercices où la masse financière allouée à la formation n'avait pas été communiquée, on assistait à des demandes qui équivalaient à trois fois le budget prévu. Depuis que le montant financier dédié à la formation est connu avant l'élaboration des demandes, on assiste à une auto-limitation des salariés en collaboration avec leur responsable d'unité. Pourtant un des techniciens rencontrés précise bien que c'est la hiérarchie qui repère les besoins nécessaires à la mise en œuvre et à la réalisation des projets.

Une fiche d'évaluation est remplie au cours de ces entretiens annuels.

L'ensemble des formations suivies est répertorié dans un cahier de vie que le salarié peut consulter et qui se trouve au sein de la DRH. Il devrait être disponible sur le réseau intranet.

Concernant l'information des salariés sur les formations existantes, des catalogues circulent par le biais d'intranet concernant essentiellement les formations en anglais, administratives et bureautiques. Un des techniciens rencontrés juge que les types de formations qui y sont proposées ne l'intéresse pas en fonction des objectifs qui lui ont été assignés.

En général, les salariés s'occupent de trouver la formation qui leur correspond au travers de catalogues et /ou de personnes relais. Il ne font pas forcément appel aux ressources humaines. Ceci est beaucoup plus fréquent pour le personnel encadrant les études qui est au courant de ce qui se fait un peu partout sur ses thèmes de recherche et qui peut solliciter ou être sollicité par des réseaux personnels (universitaires, autres laboratoires, sous traitants, etc...) au sujet d'une formation spécifique.

#### **4.4. Processus de recueil des besoins en formation au sein du laboratoire de toxicologie**

La politique de formation n'est pas définie a priori pour une unité spécifique, mais plutôt adossée à des logiques de projets. Les services administratifs ne sont pas défavorisés par rapport aux laboratoires. Elle est toutefois déclinée en fonction des objectifs annuels ou pluriannuels assignés à chaque département de recherche. Le laboratoire de toxicologie est une unité où il existe un effort important en termes de formations réglementaires. 1/3 du budget formation est dédié au réglementaire dans le cadre de l'habilitation. Toutes les formations sont prises exclusivement sur le temps de travail et financées en totalité par l'employeur.

Le responsable du laboratoire a instauré dans son service en fin d'année une phase d'évaluation du vécu intégrant une analyse des compétences à développer ou les manques repérés durant l'année auprès des techniciens.

Le recueil des besoins de formation se fait au cours de l'entretien individuel. Il s'agit de se centrer sur des formations qui correspondent à des besoins spécifiques de l'entreprise en fonction d'un nouveau projet. Actuellement, la stratégie globale de l'entreprise vise une internalisation d'études qui étaient jusqu'ici sous traitées à l'extérieur. La charge revient au responsable de laboratoire de définir s'il dispose en interne les compétences nécessaires afin de répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise (par recours à la formation professionnelle continue) ou s'il faut passer par un recrutement afin d'améliorer l'expertise du laboratoire dans certains domaines. Ainsi lorsqu'il s'agit de monter une nouvelle activité au sein du laboratoire, il peut y avoir nécessité de construire des formations collectives pour l'ensemble des membres de l'équipe qui doit maîtriser tel type d'expertise. Ceci passe donc par une formation collective soit en interne soit en externe en fonction des compétences mobilisables.

Le directeur de laboratoire présente les objectifs Recherche & Développement à toute l'équipe en déclinant les grands axes de performance.

Le directeur de laboratoire n'a cependant pas accès à l'enveloppe financière dédiée à son unité mais en a une vague idée. Il communique aux tops managers les propositions de formation formulées lors des entretiens individuels et obtient un retour par rapports à ces propositions. Ainsi, l'arbitrage n'est pas opéré au niveau du laboratoire, seule est confiée au directeur la charge de prioriser les actions de formations au sein de son unité en fonction des projets à réaliser définis par la direction. Du point de vue des techniciens rencontrés, le rôle du responsable de laboratoire est une fois qu'il a reçu les objectifs pour son laboratoire de les décliner au niveau des salariés qui le composent. Avant de demander une formation, ils insistent pour dire qu'ils attendent de savoir « ce qu'ils vont faire ». Une fois cela connu, les formations dont ils ont besoin en découlent et se décident en collaboration avec leur responsable hiérarchique et tout se passe généralement d'un commun accord. Cette vision selon la DRH est trop idéalisée. Même si c'est cela qu'elle attend du rôle de responsable de laboratoire, elle juge que ces derniers sont « trop gentils » et qu'ils n'arrivent pas encore à prioriser les demandes des salariés. Ils agissent en tant que « *scientifiques et pas forcément en tant que bons managers* ».

La recherche des organismes de formation s'opère souvent individuellement, en mobilisant des réseaux scientifiques ou par l'intermédiaire de catalogues de formation qui circulent dans les services en matière

d'offre de formation spécifique. Ainsi dans le cadre de la toxicologie, les centres de formation sont bien connus, il existe de gros centres en Angleterre ou en France.

Parallèlement, afin de répondre à certains besoins spécifiques, cette mobilisation de réseaux professionnels ou personnels s'appuient sur des contacts privilégiés. Par exemple, quand il existe une technique spécifique détenue par un laboratoire d'une autre entreprise des contacts sont noués :

« *Est-ce que vous êtes d'accord pour recevoir une équipe de techniciens pour voir comment fonctionne votre activité ?* ».

Il existe peu de colloques dédiés aux équipes techniques. Pour les directeurs d'études la participation à des colloques, à des séminaires dans des métiers aussi spécifiques que la toxicologie vise à maintenir les compétences techniques des équipes.

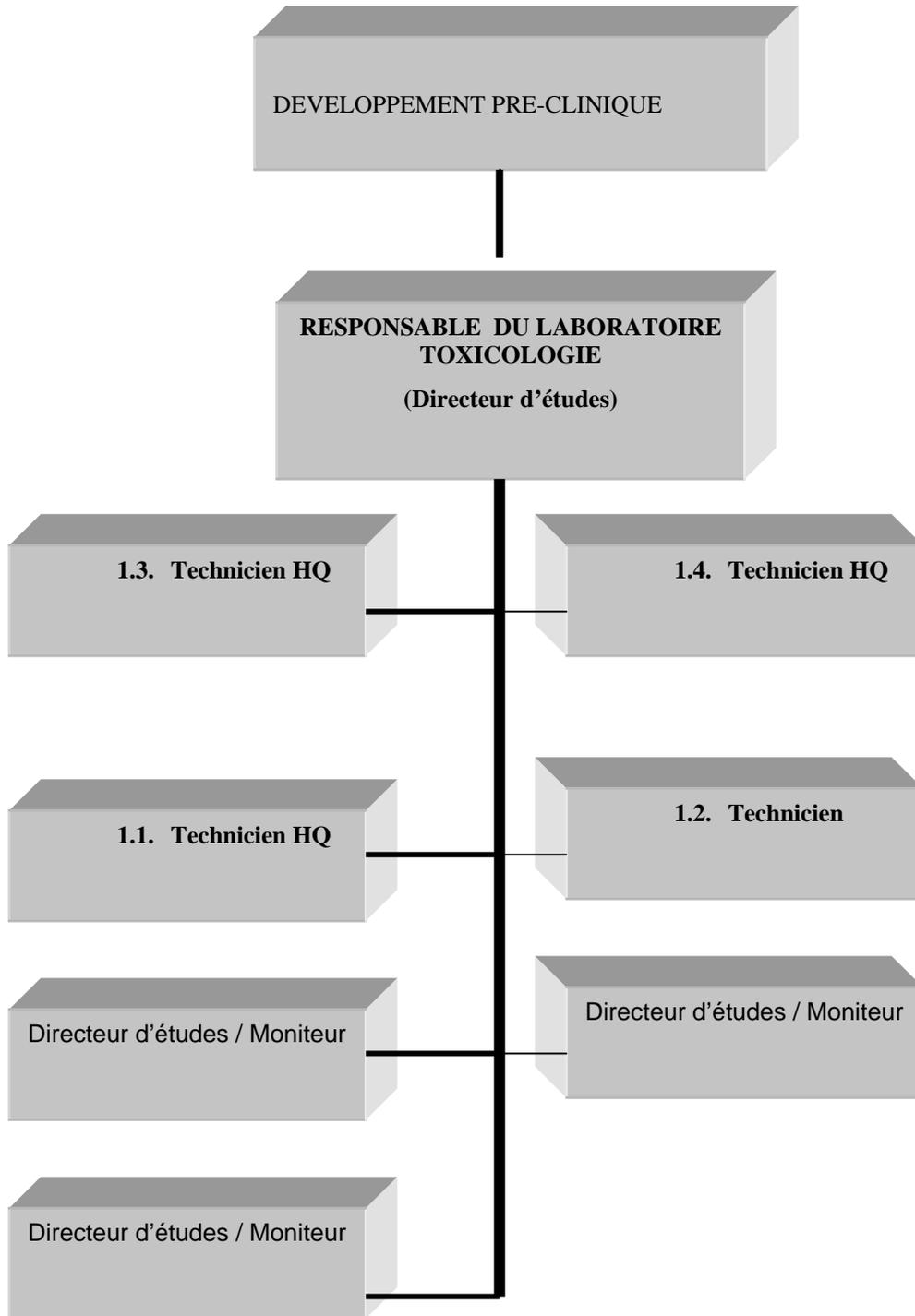
#### **4.5. Conditions de départ en formation :**

Toutes les formations sont prises exclusivement sur le temps de travail et financées en totalité par l'employeur. Le responsable de laboratoire que nous avons rencontré précise qu'il faut arriver à concilier temps de travail et temps de formation. L'activité du service toxicologie se concentre sur la matinée. Il est donc pratiquement exclu que des gens participent à des formations si elles n'ont pas lieu l'après-midi. « L'impact sur le travail ne doit pas être majeur » et il est impensable de renoncer à certaines études parce que les gens sont en formation. Pour que chacun s'y retrouve, il faut pouvoir planifier les formations (surtout si elles ont lieu en groupe). Pour ce qui concerne les formations à l'extérieur de l'entreprise, elles ne doivent pas dépasser trois ou quatre jours toujours pour les mêmes raisons, exception faite des formations diplômantes.

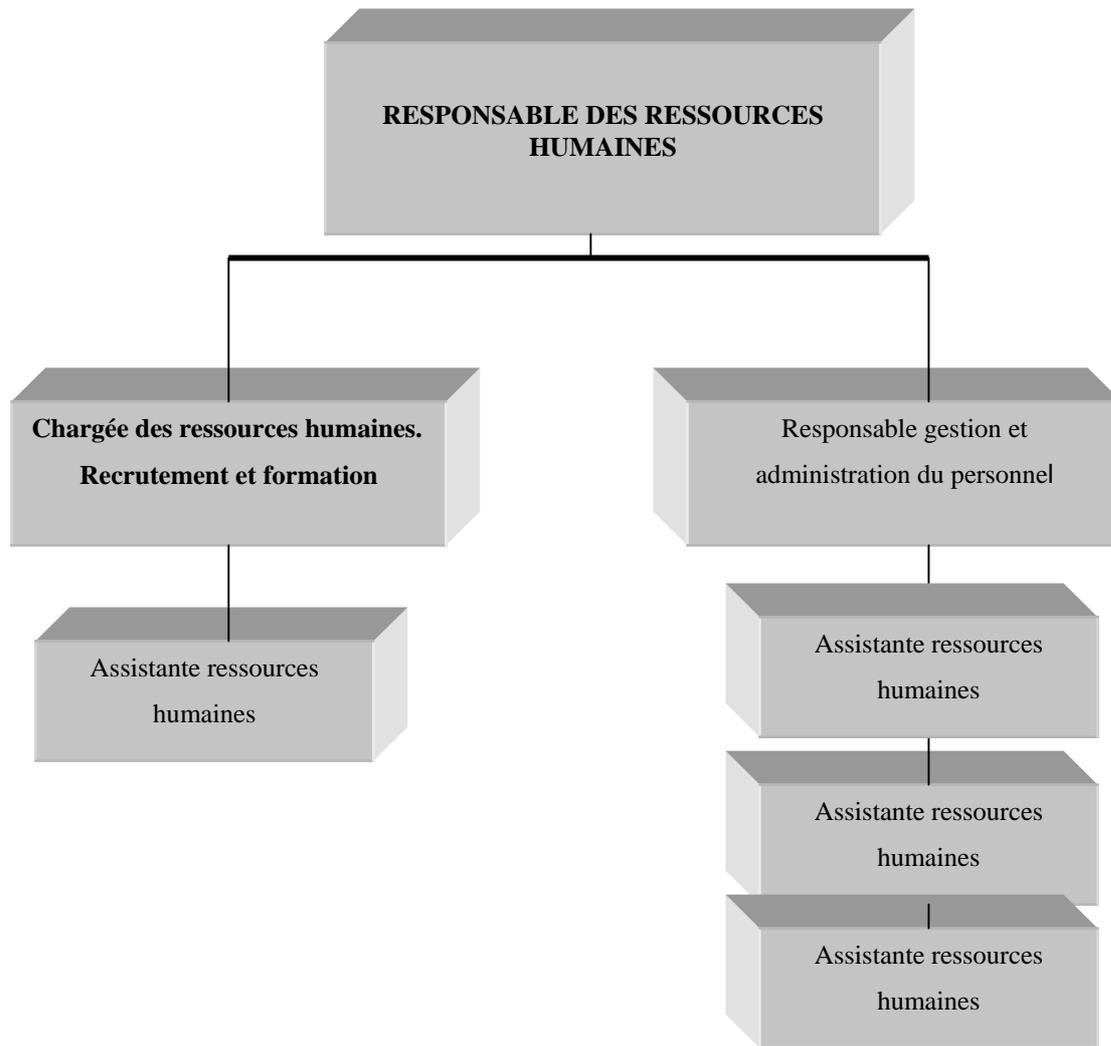
#### **4.6. Les effets de la formation sur la carrière**

De véritables plans de carrière peuvent être élaborés entre le responsable hiérarchique et le salarié. Cela passe par des discussions puis une proposition du responsable. Un des techniciens que nous avons rencontré est dans ce cas. Même si le responsable du laboratoire nous précise que la promotion de ce dernier est consécutive à un investissement important de ce dernier dans le travail, il reconnaît que la formation peut jouer un rôle en termes d'évolution salariale. Certes le lien n'est pas direct et cela se joue sur le moyen ou long terme. Il pense ainsi que la DRH que la formation permet le développement des compétences des salariés et participe ainsi à la construction des carrières. L'inscription sur le cahier de vie des salariés de toutes les formations qu'ils ont suivies est un outil au service de cette conception.

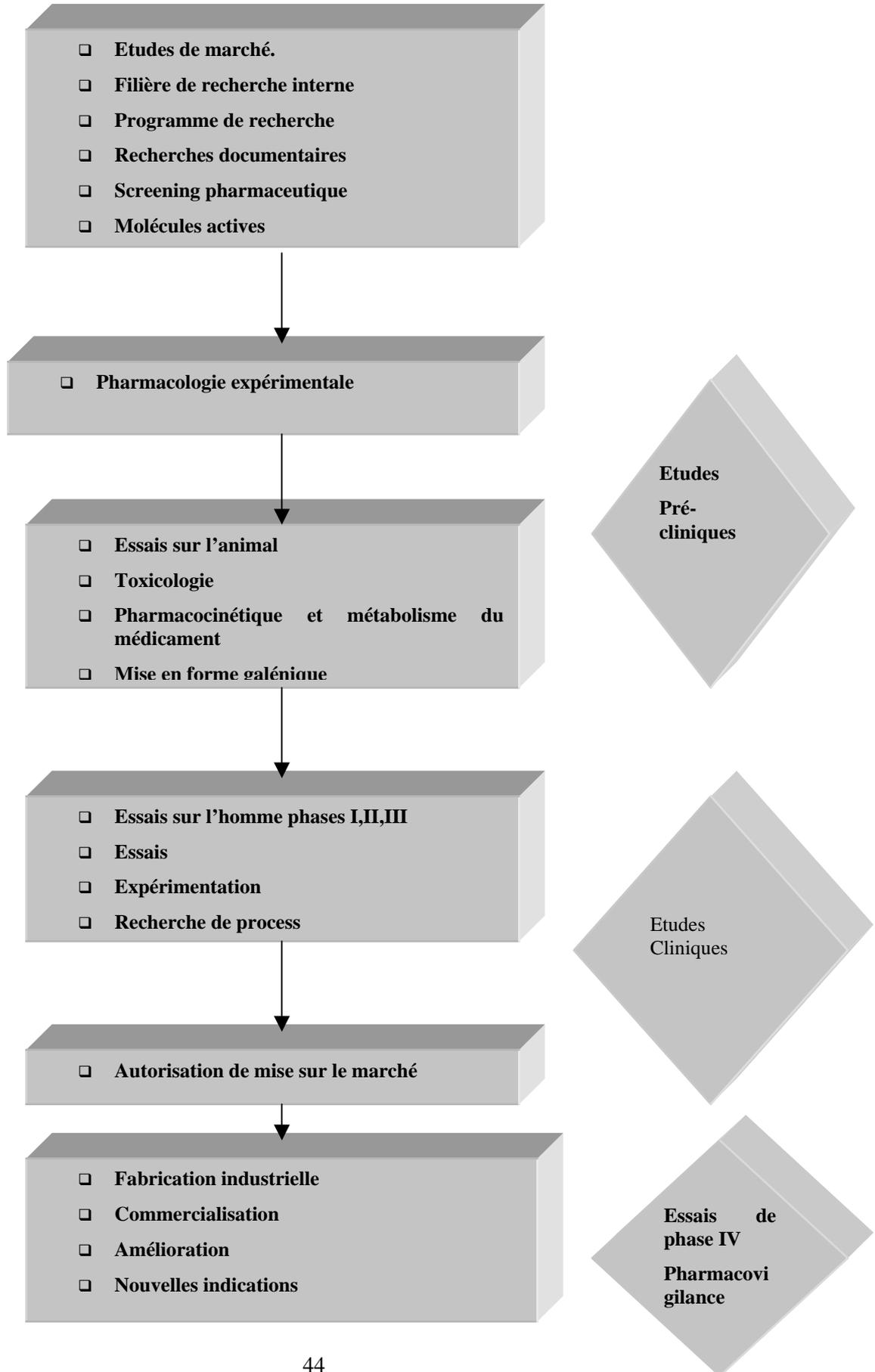
## STRUCTURE DU LABORATOIRE DE TOXICOLOGIE



## ORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT : NAISSANCE D'UN MÉDICAMENT  
LES DIFFÉRENTES ÉTAPES**



# **L'exemple d'un réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne**

---

**Cédric Frégné** • Laboratoire « Genre, travail et mobilités », université Paris X-Nanterre

**Octobre 2004**



## **1. INTRODUCTION**

---

L'objectif du présent rapport est de présenter " les processus de fabrication de la formation professionnelle " au sein d'un réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne. Composante conséquente d'un groupe européen de 14.500 personnes, ce réseau comprend deux enseignes discount fortes de près de 600 magasins et employant plus de 3.000 salariés. L'enjeu de ce travail est de " forcer " la boîte noire de la formation professionnelle en entreprise, généralement saisie sous le seul angle statistique des déclarations fiscales des employeurs, avec toutes les réserves méthodologiques qu'inspire ce mode d'appréhension de la réalité formative.

Trois ensembles d'interrogations guident les investigations de terrain rapportées ci-après. En premier lieu, qu'en est-il de la définition de l'offre de formation ? Il s'agit d'abord d'étudier les politiques de formation menées au sein de l'entreprise. Plus précisément, l'attention porte sur les objectifs tant explicites qu'implicites visés par les maîtres d'œuvre de la politique de formation, soit les directions d'entreprise. Ensuite, l'intervention des partenaires sociaux dans la construction de la politique de formation professionnelle continue mérite d'être exposée. Le regard porte ici sur l'action des représentants du personnel, au sein des commissions formation d'une part, au sein du comité d'entreprise d'autre part, sur le dossier formation. En second lieu, qu'en est-il des contenus de formation dispensés ? L'étude s'arrête ici sur les situations de formation et leurs relations avec les situations de travail. L'examen des contenus de formation vise notamment à repérer les types de savoirs mobilisés : savoirs techniques (proches de ceux délivrés dans les lycées professionnels), savoir-faire techniques (tels qu'ils sont transmis en situation de travail), savoirs organisationnels (propres à chaque entreprise) ou encore attitudes (autrement nommées savoir-être ou compétences comportementales). Enfin, troisième ensemble de questions, qu'en est-il des trajectoires de formation ? Le dispositif de recherche s'attache ici à saisir les conditions dans lesquelles est prise la décision de l'entrée en formation, l'appréciation portée par les salariés sur la formation suivie et les incidences pratiques de l'accès à une formation (maintien dans l'emploi, promotion...)

Le rapport est organisé en trois parties. La première esquisse une présentation générale du réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne avant de repérer le poids de la formation professionnelle continue en son sein. La seconde décrit et analyse les relations établies par la direction de l'entreprise et les représentants du personnel entre la formation professionnelle continue et l'organisation productive. La troisième partie entre dans le vif d'une formation, destinée aux gérants de magasin : le recrutement. On trouvera, en annexe, un tableau synthétique regroupant un grand nombre des informations présentées, sous une forme plus détaillée, dans le cœur du rapport.

## **2. L'ENTREPRISE ET SA POLITIQUE DE FORMATION**

---

Cette première partie s'ouvre sur une présentation quelque peu générale du réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne, lequel réseau comprend deux enseignes (que nous nommerons A et B afin de préserver leur anonymat). Ensuite, nous nous attacherons à situer les principaux acteurs de la formation dans l'entreprise (à l'exclusion des représentants du personnel dont l'action sera présentée dans la seconde partie) avant d'en repérer le poids et d'en exposer les principales orientations.

### **2.1. Présentation de l'entreprise**

D'un point de vue général, le réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne occupe une position centrale sur le segment de marché sur lequel il se situe. L'enseigne A existe depuis plus de vingt ans, l'enseigne B depuis plus de quinze ans. Toutes deux ont connu un fort essor dans la

première moitié des années 1990. Le chiffre d'affaires 2002 dépasse les 570.000 kilos euros. L'installation rapide dans les centres commerciaux en périphérie des villes correspond à une époque de fort développement des magasins discount. La croissance des enseignes A et B s'inscrit dans ce mouvement d'ampleur à ce jour inégalé.

En 1997, une réforme porte création de la société DFD, laquelle coiffe les deux réseaux jusque là autonomes. Selon le mot de la DRH, l'objectif est alors " d'avoir de la transparence sur les performances des activités ". Certes, les deux enseignes sont plus complémentaires que concurrentes. En effet, leur taille, leur implantation et, en partie, leurs produits les distinguent. Les magasins A ont une superficie moyenne de 500 m<sup>2</sup>, se situent dans des agglomérations généralement inférieures à 50.000 habitants, ne vendent pas de produits de marque. Les magasins B disposent de 1.000 à 1.500 m<sup>2</sup> de surface, sont plutôt présents en périphérie d'agglomérations supérieures à 150.000 habitants et vendent notamment des marques de sport. L'objectif de l'actuelle direction est de rapprocher, le plus possible, les modes de gestion des enseignes A et B et d'uniformiser leurs procédures.

D'un point de vue organisationnel, une direction " société " chapeaute les directions des deux enseignes. La structuration de la Direction des Ressources Humaines (DRH) est la suivante. En appui du DRH, existe un service dit " affaires sociales ", un second directement concerné par le dossier formation dit de " recrutement-formation ". A leurs côtés, un Responsable Ressources Humaines (RRH) réseau entretient des relations fonctionnelles avec quatre Responsables Ressources Humaines (trois pour l'enseigne A et un pour l'enseigne B). Pour les deux enseignes, on trouve les organigrammes par niveau suivants. Pour l'enseigne A, une direction des opérations chapeaute trois directions des ventes réparties selon une logique géographique de couverture du territoire national. Chacune des trois directions des ventes est découpée en secteurs, vingt-cinq directions " régionales " (qui ne correspondent pas aux entités administratives) assurant ainsi le relais local (entre huit et neuf par grand secteur géographique). Chaque Directeur " Régional " a une mission de pilotage et d'animation d'un réseau d'une vingtaine de magasins. A leur tête, un gérant salarié dirige une équipe d'employés. A noter que pour chacune des trois zones géographiques établies au niveau de la direction des ventes, un RRH est affectée et sert de courroie de transmission entre le siège de la DRH " enseigne " et les orientations des trois directions des ventes.

Pour l'enseigne B, laquelle comprend cinq fois moins de magasins, on trouve la même organisation pyramidale que pour l'enseigne A. On n'observe là également qu'une seule direction des opérations. Mais la partition géographique des étages inférieurs n'est plus identique. Ainsi, un seul RRH gère l'ensemble du personnel des magasins de France et six directeurs régionaux supervisent une quinzaine de magasins chacun. Différence notable, à l'échelle des magasins, trois types d'emplois (et non deux comme l'enseigne A) coexistent. Entre le gérant et l'Employé Libre Service, s'intercale la figure de l'Animateur de Rayon, personnages dont nous présenterons plus loin les missions et responsabilités.

## **2.2. Les acteurs de la formation**

Les acteurs de la formation sont divers et interviennent à différents niveaux. Au siège, au sein de la DRH, un service " recrutement-formation " élabore le plan de formation présenté annuellement au comité d'entreprise, construit avec des prestataires les contenus des actions de formation et co-rédige les modules, planifie et organise les sessions de formation, assure le suivi des stagiaires et des formateurs. Il établit également le bilan de l'année antérieure. Il est à noter que le fort turn-over du personnel en magasin, thème sur lequel nous reviendrons, justifie pleinement ce couplage du recrutement et de formation au sein de la DRH. De fait, les deux sont intimement liés dans les pratiques de la société DFD. Ce service élabore également des outils visant d'une part la mesure des performances (centration sur l'activité), d'autre part l'identification des compétences (repérage des différentes aptitudes). Sur cette base, un entretien annuel avec le supérieur hiérarchique permet d'apprécier les compétences restant à développer. La remontée des besoins exprimés par le collaborateur ou repérés par son supérieur sont analysés au sein du service " recrutement-formation ". Et l'un des moyens donnés aux salariés d'acquérir les compétences manquantes ou à actualiser peut consister à entrer en formation.

Nous le développerons plus loin, mais dès à présent il est important de noter que l'essentiel des efforts de formation échappent au comptage statistique. Le chargé de formation rencontré, adjoint du responsable du service " recrutement-formation " pointe ainsi qu'environ 70% des formations dispensées le sont à la suite

d'un recrutement. A s'en tenir à la catégorisation promue par l'entreprise, il s'agit de "formations initiales" et, à ce titre, elles sont non comptabilisées dans le budget "formation continue". Selon le mot du responsable du service "recrutement formation" et de son collaborateur chargé de formation, la "formation continue" correspond à un véritable objectif de "montée en compétence" là où la "formation initiale" est un "mal" ou un "bien" nécessaire pour occuper le poste". Dans le cas de la "formation initiale", il s'agit purement et simplement de formations visant l'intégration des nouveaux collaborateurs embauchés. C'est donc une réalité "souterraine", au sens où elle ne figure pas dans les déclarations fiscales renseignées par l'entreprise, qui apparaît à l'occasion du travail de terrain. Ou pour le dire autrement, le pourcentage de la masse salariale affectée à la formation professionnelle continue est bien supérieure aux 1,62% affichées pour la société DFD, aux 1,30% pour l'enseigne A, aux 1,06% pour l'enseigne B — et aux 3,67% pour le siège —

La remontée jusqu'au siège des besoins de formation de chacune des "régions" s'effectue par l'entremise des Responsables Ressources Humaines. Ces derniers sont les interlocuteurs privilégiés, en "région", des représentants du personnel. Pour l'enseigne A, un RRH coordonne au siège les trois RRH "régionaux" et constitue le principal référent pour les organisations syndicales. Le RRH de l'enseigne B, unique RRH pour l'ensemble du territoire, est quant à lui directement chargé des relations avec les représentants du personnel dans les différentes instances (CE, DP, CHSCT). Tous les RRH ont pour mission de suivre l'évolution des effectifs, tant en volume qu'en "qualité". La gestion du turn-over notamment les conduit à s'investir, au côté des Directeurs "Régionaux", dans la planification des recrutements (notamment de gérants) et, incidemment, dans la mise en œuvre des formations afférentes. Ils doivent également assurer le suivi de la "formation initiale" dispensée et s'attacher à repérer, parmi les gérant(e)s en poste, celles et ceux qui sont susceptibles d'assurer une mission de tuteur auprès du nouvel arrivant, ou de l'Employé Libre Service ou animateur de Rayon promu.

Cette fonction dite de "Responsable Magasin Formateur" est assurée par près d'un Responsable de Magasin sur vingt (une trentaine au total). Un Responsable Ressources Humaines rencontré en entretien individuel précise que la décision de nommer un gérant formateur est prise d'un commun accord par le RRH et le Directeur "Régional". Les critères présidant au choix tiennent à l'excellence de la personne pressentie. De fait, il n'est pas fait d'appel à candidature. Nous sommes sur un modèle de cooptation où l'on sélectionne les "meilleurs Responsables de Magasin", selon le mot de notre interlocuteur. Cette reconnaissance de la professionnalité du collaborateur s'appuie sur différents indicateurs tels que la "tenue" générale du magasin, la qualité du management, la contribution à des situations de réussite professionnelle (passage d'Employé Libre Service à animateur de Rayon ou d'animateur de Rayon à Responsable de Magasin). L'un des mots d'ordre du management, entendu dans la bouche de tous nos interlocuteurs depuis la DRH jusqu'aux Responsables de Magasin Formateurs est de donner la possibilité aux collaborateurs de "grandir". Et "grandir pour un Responsable de Magasin, c'est déjà accéder au statut de formateur, statut honorifique qui n'offre aucune revalorisation salariale ni promesse de promotion (en devenant Directeur "Régional" ou en intégrant le staff du siège par exemple). De fait, les gérants en charge de l'accueil en formation de futurs Responsables de Magasin acceptent les termes de l'échange : un indéniable surcroît de travail non récompensé en espèces sonnantes et trébuchantes mais la possibilité d'une diversification de leur activité quotidienne, l'orgueil d'avoir été élu par son Directeur "Régional", la possibilité de développer une fibre particulière ("aider à faire grandir professionnellement") et, secrètement, l'espoir d'une promotion à plus ou moins longue échéance. Ainsi, un Responsable de Magasin formateur interviewé réalisait la semaine suivant notre rencontre une mobilité professionnelle et géographique pour occuper un poste de Directeur "Régional". Une autre ne cachait pas son ambition de se démarquer de ses collègues afin d'obtenir, à court terme, la gestion d'un magasin plus important (en superficie et en chiffres d'affaires) et, à moyen terme (dans un horizon de deux à trois ans), un poste de Directeur "Régional".

Les Responsables de Magasin, estampillés ou non formateurs, ont de fait des activités de formation dans la mesure où, nous aurons l'occasion d'y revenir, l'essentiel de la formation des Employés Libre Service s'effectue *in situ*, dans les magasins. Il en va donc de la responsabilité du gérant de former ses collaborateurs à la maîtrise de la caisse, à la présentation des produits dans les rayonnages, au rangement et au classement du stock dans la remise du magasin...

### 2.3. Le poids de la formation professionnelle continue

Nous excluons volontairement de ce rapport la situation spécifique des salariés du siège, pour nous intéresser à celle des salariés des enseignes A et B. De fait, le cœur de l'activité est assurée dans les magasins et l'essentiel des salariés y exercent leurs fonctions.

Il est remarquable que l'effort de formation *mesuré* (hors donc "formation initiale") ne touche, pour ainsi dire, que les gérants. animateurs de Rayon et Employés Libre Service sont les parents pauvres de la formation professionnelle continue. Avant d'en discuter les raisons, il importe d'étayer ce diagnostic.

Pour l'enseigne A, en 2002, 5456 heures de formation ont été dispensées à 351 salariés. La durée moyenne des actions de formation est donc de 15h30. 98% des formés ont le statut cadre (gérant) et 2% seulement celui d'employé (Employé Libre Service). Rapporté aux effectifs, cela représente 58% de la population cadre (588) et 0,5% de l'effectif employé (1497). L'intégralité des formations inscrites dans le plan de formation s'adressent, de fait, aux gérants (formations bureautiques sur logiciel professionnel, recrutement et formation de formateur). Le bilan provisoire de 2003, arrêté au 31 août, ne modifie en rien la donne. 162 stagiaires, tous gérants, ont suivi des formations pour une durée moyenne supérieure à 13 heures. La nouveauté tient au prévisionnel pour les quatre derniers mois de l'année. 7920 heures de formation devraient être dispensées pour 1212 salariés. Il est prévu que 250 Employés Libre Service bénéficient, chacun, d'une heure de formation à la prévention et à la démarche à suivre en cas d'incendie, ce qui leur ouvre, certes modestement, les portes de la formation. A noter toutefois qu'il s'agit d'une formation obligatoire, non déductible donc. C'est un premier pas que la direction propose de poursuivre par une action de formation, proposée sous la forme d'un CD ROM, visant une meilleure connaissance des produits et prioritairement destiné aux Employés Libre Service. Introduit à compter du dernier trimestre 2004, ce CD ROM de deux heures comportant sept séquences autonomes de 15 minutes chacune pourrait être consulté par les salariés pendant les "creux" de leur activité, pendant leurs heures de travail. Très clairement, il s'agit de la première véritable action de formation en direction des employés depuis la suppression d'une action, ponctuelle et ne touchant pas l'ensemble des collaborateurs, dite de "Remplacement Vacances". Pendant les congés du gérant, une délégation de responsabilité temporaire était accordée à un employé formé *a minima* afin d'assurer correctement l'intérim. La formation "connaître le produit" devrait, quant à elle, être accessible à l'ensemble des salariés (gérants certes mais surtout, comme nous venons de le préciser, Employés Libre Service)

Pour l'enseigne B, seuls 57 stagiaires sont entrés en formation en 2002, pour un total de 834 heures, soit une durée moyenne de formation légèrement inférieure à 15 heures. 66% des gérants (57 sur 87) ont bénéficié d'une formation (100% des formations) et aucun personnel de statut employé (0 sur 610). Seuls ont été proposés des formations liées au recrutement et des formations de formateurs (pour devenir Responsable de Magasin Formateur). Au 31 août 2003, la situation demeure inchangée avec 11 entrées en formation de salariés de statut cadre (gérant) et aucune pour les Employés Libre Service et les animateurs de Rayon. Il est programmé pour les quatre derniers mois de 2003, 1 heure de formation incendie pour 50 employés et 1310 heures de formations pour 165 cadres (formation recrutement mais également une formation commune aux gérants des enseignes A et B sur le management, mise en place en 2003). Il est également convenu que le CD ROM dont nous avons fait mention ci-dessus soit également installé dans les magasins de l'enseigne B pour les personnels cadres bien sûr (gérants) mais surtout non-cadres (Employés Libre Service et animateurs de Rayon).

Très clairement donc, la formation *reconnue comme telle* (formation formelle) concerne quasi exclusivement les gérants. Les raisons en sont multiples. Pendant longtemps — tout le monde s'accorde à le dire —, les hiérarchiques (depuis la DRH du siège jusqu'aux gérants) ont considéré que seules des qualités non ou difficilement formalisables étaient requises pour occuper correctement la fonction d'employé : du bon sens, des capacités d'organisation, la ponctualité, l'honnêteté... L'Employé Libre Service n'exerçant pas, au sens propre du terme, une activité de vente (et donc de conseil à la clientèle), la connaissance des produits par ces salariés paraissait de peu d'importance aux managers. Au reste, des gérants nous ont régulièrement exposé combien les tâches étaient routinières et n'impliquaient pas de savoir-faire particuliers. Décharger des camions, mettre en rayon et tenir la caisse, autant d'activités "qui ne sont pas sorcières" selon l'expression de l'un de nos interlocuteurs. Dans la mesure où les employés sont payés au SMIC horaire et qu'apparemment est exclue toute possibilité de revalorisation salariale, l'une des options retenues par la direction pour "revaloriser leur perception du métier" consiste à offrir une formation relative aux produits vendus (le CD

ROM). Dans les faits, il est vrai, l'Employé Libre Service peut être sollicité par un client. Le défaut d'informations sur les produits (propriétés, modalités d'entretien, etc.) peut nuire à la démarche commerciale. Mais la compétence même du salarié peut être mise en doute par le client qui ne distingue pas un Employé Libre Service d'un vendeur ordinaire. La formation est, dans ce cas précis, instrumenté à des fins de " montée en compétences ", fins partagées par la direction qui peut escompter une professionnalité accrue de ces salariés, et par l'employé lui-même qui peut en tirer une plus grande satisfaction personnelle par une " reconquête " du produit.

Pourquoi un telle centration des actions de formation sur la figure du gérant ? On s'attachera ici à l'analyser au prisme des diverses réorganisations productives conduites ces dernières années et qui nécessitent, de l'avis de la direction, une actualisation des pratiques professionnelles. L'informatisation des procédures (de gestion des stocks, des déclarations sociales nécessaires à la délivrance d'un bulletin de paye...) a nécessité, les années passées, des formations bureautiques, d'initiation d'abord, de perfectionnement ensuite, de mise à niveau enfin. La difficulté à stabiliser un pool d'employés conduit également les gérants à procéder régulièrement à des recrutements de futurs collaborateurs. La pratique courante de recrutements " à la sauvette ", en urgence, sans méthodologie autre que le ressenti (le fameux *feeling*) du gérant conduisent à des erreurs dans le choix de ses collaborateurs<sup>1</sup>. C'est pourquoi il a également paru nécessaire au service " recrutement-formation " de proposer des sessions spécialement dédiées aux questions liées à l'embauche. Enfin, dans la mesure où les deux enseignes A et B font désormais partie d'une même société, l'objectif est de rapprocher leurs " cultures ", notamment concernant le management des hommes et des femmes. Afin de faciliter le passage d'une enseigne à l'autre, il devient impératif d'harmoniser les pratiques professionnelles (tout en s'efforçant, bien sûr, de permettre à chaque enseigne de conserver une certaine spécificité). On observe qu'ici tout repose, au quotidien, sur les épaules des gérants. C'est pourquoi une action forte du service " recrutement-formation " s'attache à distiller, par le biais d'une formation intensive de trois jours, une " identité culturelle de société " en complément de l'identité d'enseigne solidement ancrée dans l'esprit et les cœurs de chacun.

Plusieurs conclusions peuvent être proposées à ce moment de notre rapport. En premier lieu, l'entreprise enquêtée ne fait pas de la formation un enjeu de communication. Le pourcentage (déclaré) de la masse salariale consacrée à la formation est à peine supérieur au minimum légal. De fait, une grande partie de ce qui pourrait ressortir du budget " formation " n'est pas comptabilisé. On pense ici à ce que nos interlocuteurs considèrent être de la " formation initiale ". Deuxième conclusion : jusqu'ici, la formation ne touche qu'un public, celui des gérants. On a pu apporter quelques bribes d'explication à l'appui de ce constat. Il convient désormais, dans une seconde partie, d'étudier plus précisément le lien opéré, par les différents protagonistes, entre organisations (et/ou réorganisations) productives et recours à l'outil formation.

### **3. ORGANISATION PRODUCTIVE ET FORMATION**

---

Dans cette seconde partie, nous nous attacherons à repérer les relations observées par la direction d'une part, les représentants du personnel d'autre part, entre organisations et/ou réorganisations productives et mobilisation de l'outil formation. Dans un premier temps, il apparaît important de rappeler le contexte dans lequel s'inscrit la politique de formation menée au sein du service " recrutement-formation ", et singulièrement en pointant les modifications de l'actionnariat et leurs incidences en termes de stratégies d'entreprise. Nous présenterons ensuite, successivement, les analyses proposées par la direction et par les représentants du personnel.

---

<sup>1</sup> Cf. la troisième partie de ce rapport consacrée à la formation " recrutement ".

### 3.1. Un nouveau contexte

En 2000, les enseignes de la société DFD font l'objet d'un rachat par un nouvel actionnaire disposant d'une surface internationale. Selon les mots de l'actuel chargé de formation, c'est " une révolution dans le groupe " qui a été observée. De nouveaux responsables d'enseigne ont été promus. Une restructuration des services et une redéfinition de la politique générale du groupe \*\*\* ont eu lieu. Dès 2001, une nouvelle DRH prend ses fonctions et on assiste à un mouvement majeur d'informatisation des enseignes A et B. Se pose d'entrée pour cette nouvelle direction la question d'une formation informatique d'ampleur pour les salariés de l'ensemble des magasins français. La pertinence même du centre de formation propre au groupe, en activité depuis 1995, est alors mise en question. De fait, il proposait jusque là un catalogue de formations dont les responsables d'enseigne n'étaient pas nécessairement amenés à tenir compte. Certains, jaloux de leurs prérogatives, préféraient faire appel à des prestataires extérieurs pour former leurs salariés. L'articulation assez lâche entre les offres du centre de formation et les réponses des enseignes a de plus en plus cruellement posé le problème de l'insuffisance d'activité de ce premier. *In fine*, décision est prise de fermer le centre de formation et, dans la mesure du possible, d'organiser des formations *in situ*. Ainsi en ira-t-il de l'initiation, pour tous les Responsables de Magasins, à un logiciel permettant l'informatisation des flux tant financiers que de marchandises.

Le contexte, c'est également " un marché qui s'est sensiblement durci ". Ce constat opéré par le directeur général du groupe en 2003 trouve son expression empirique dans le chiffre d'affaires 2003 de la société DFD, en baisse de 1,4% par rapport à l'année écoulée. Cependant, le résultat d'exploitation, lui, progresse de 18,5% pour cette même année. La profitabilité croissante des deux enseignes tient donc à une rationalisation accrue de l'organisation (depuis les procédures internes, les circuits de distribution...). D'où l'importance d'une relative harmonisation des politiques d'entreprise déclinées, à l'échelon local, dans chacun des magasins. D'où également l'attention toute particulière consacrée à la construction, en 2003, d'une nouvelle action de formation en direction des gérants : " être manager DFD ". Cette formation ambitionne certes de doter les Responsables de Magasin de connaissances et savoir-faire génériques en management, et de les conduire à réfléchir sur leurs rôles et missions de manager d'équipe. Mais plus précisément encore, l'objectif est de promouvoir une " identité culturelle de société " et de diffuser des méthodes de travail reproductibles d'un magasin à l'autre, d'une enseigne à l'autre.

### 3.2. Du point de vue de la direction

On l'a déjà mentionné, les réorganisations de l'activité observées ces dernières années ont abouti, selon l'ensemble de nos interlocuteurs, à quelque peu perdre de vue l'essentiel : le produit commercialisé. Sur le ton de la boutade, beaucoup de personnes ont reconnu ne rien connaître des matériaux utilisés, des techniques de production employées et des caractéristiques principales des biens à la personne vendus dans les magasins. En effet, la logistique mise en œuvre dans les enseignes A et B interdit aux gérants de décider des produits à proposer à la vente. Si l'on n'aboutit pas nécessairement à un total désintérêt pour les biens mis en rayon, cette absence de " prise " a pour conséquence un relatif désengagement des Responsables de Magasin qui n'expriment, au regard de leur " dépossession " décisionnelle, aucune volonté particulière de lutter contre la méconnaissance des caractéristiques des produits commercialisés. Un certain désinvestissement " affectif " accompagne cette absence de contrôle sur les produits expédiés depuis le dépôt. Il existe bien des rencontres hebdomadaires, réunissant employés et Responsable de Magasin, qui permettent de consigner des observations à ce sujet. Celles-ci peuvent être exposées au Directeur " Régional " lors des rencontres mensuelles qu'il organise avec les gérants (ou à l'occasion de passages plus ponctuels dans les divers magasins de son secteur). De même, l'informatisation des procédures rend aisément compte de l'état des ventes et fournit des informations précises sur les produits qui " marchent " et ceux qui restent en rayon. Néanmoins, l'échelon local ne peut pas développer une stratégie de commercialisation (le choix des produits exposés comme celui des opérations promotionnelles n'est absolument pas du fait du Responsable de Magasin).

Cette question du " retour au produit " cristallise bien, du point de vue de la direction, l'un des enjeux de la réorganisation productive. Peut-être est-il temps, après le " chambardement " (mot d'un gérant) des

procédures et, plus généralement, des façons de travailler, d'en revenir au cœur de métier : la vente d'un produit bien particulier, certes décliné sous de multiples facettes (marques ou non, à destination de femmes, d'hommes ou d'enfants, d'été ou d'hiver, de ville, de plage ou de sport, etc.). C'est notamment pourquoi a été pensé, principalement pour les employés, ce logiciel d'aspect ludique autorisant une meilleure connaissance du produit. Et Par-delà le souci affiché de " faire quelque chose pour les ELS [Employés Libre Service] ", il faut y voir une stratégie d'entreprise visant à accroître la professionnalité de ses salariés " de base ". On peut donc noter que c'est par le recours à un outil formatif que la direction souhaite infléchir et rééquilibrer, dans le sens d'un " retour au produit ", les logiques et les stratégies organisationnelles de la société DFD.

Nous l'avons pointé en première partie, l'effort de formation concerne traditionnellement les gérants. Ce souci formatif est encore accusé dans le projet de plan de formation 2004. Tant le volume d'heures affectées à la formation que la nature des formations dispensées sont en claire augmentation et diversification. Pour l'enseigne A, on l'a dit, deux types d'actions de formation ont été réalisées en 2002 : recrutement et formation de formateurs. On ajoutera pour l'enseigne B une troisième action liée à l'informatisation de procédures (notamment d'encaissement). Pour 2003, la formation à l'utilisation d'une application intranet permettant la saisie, l'édition et la validation des contrats d'embauche s'ajoute aux formations déjà existantes pour les gérants des enseignes A et B. De même émerge, au second semestre, les premières sessions de la formation dédiée au management société : " être manager DFD ". Une formation en droit social complète, dans le projet de plan de formation 2004, l'offre de formation en direction des gérants.

Si l'on raisonne en volume horaire maintenant, nous observons une explosion de nombre d'heures de formation entre les réalisations 2002 et celles envisagées dans le projet de plan de formation 2004. Lorsque l'on agrège l'ensemble des réalisations 2002, près de 5500 heures de formations ont été dispensées aux personnels cadres pour l'enseigne A. Au 31/08/2003, environ 2100 heures de formation avaient été assurées pour les cadres, avec une montée en charge prévue pour la seconde moitié de l'année : plus de 7900 heures supplémentaires (les nouvelles formations intranet et management) s'ajoutant aux 2100 premières heures. *In fine*, le nombre d'heures de formations est quasiment multiplié par deux entre 2002 et 2003 (de 5500 à 10000). Et pour 2004, le projet de plan de formation table sur un maintien à plus ou moins 10000, du nombre d'heures affectées à la formation (auxquelles il conviendra d'ajouter un chiffre encore indéterminé, correspondant à la formation sur le CD ROM " connaître le produit " à laquelle se livreront les employés certes, mais également les gérants). Pour l'enseigne B, un peu moins de 850 heures ont été consacrées à la formation professionnelle des gérants en 2002. Au 31/08/2003, à peine plus de 150 heures de formation avaient été réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier. Mais, tout comme pour l'enseigne A, l'essentiel des efforts formatifs est condensé sur la deuxième moitié de l'année puisqu'il est alors prévu environ 1300 heures de formation pour les gérants (là encore, les formations intranet et management expliquent ce boom). De 850 à 1450, le surcroît d'heures de formation est là aussi sensible entre 2002 et 2003. Le prévisionnel 2004 table sur plus de 2200 heures de formation, non comprises les heures dédiées à l'autoformation sur le CD ROM " connaître le produit ".

A l'aune de cet ensemble d'informations chiffrées, il apparaît clairement que la formation *accompagne* toute une série de mutations organisationnelles (informatisation notamment) et *visent à faire advenir* des modifications de comportements professionnels dans le sens d'options stratégiques définies par la direction (évolution du manageriat dans le cadre d'une logique de société favorisant des passerelles entre les enseignes).

### **3.3. Du point de vue des représentants du personnel**

Les organisations syndicales présentes au sein de la société DFD sont au nombre de six. Aux dires du RRH plus particulièrement en charge du dialogue social dans l'entreprise, la personne (et leur personnalité donc) des élus compterait beaucoup plus que l'étiquette sous laquelle ils se présentent, d'où des spécificités locales, des démarcations notoires avec les orientations confédérales telles qu'elles sont fixées au niveau national. La CGT, majoritaire, tire sa représentativité du vote des employés. Elle apparaît " modérée ". La CFTC, peu représentative, apparaît très active sur les différents terrains de la négociation. La CFDT, quant à elle, paraît sur le déclin et n'échappe pas aux soubresauts qui agitent actuellement l'organisation dans son ensemble. La CGC est, de l'avis même de cet interlocuteur, " proche de la direction ". Issu de la scission de Force Ouvrière, Sud apparaît dernièrement sur la scène de la représentation syndicale.

Nous avons rencontré trois représentants du personnel. Ils nous ont été “ recommandés ” par le RRH réseau (chargé du dialogue social dans l’entreprise) pour leurs opinions différenciées mais jugées constructives. Indépendamment du choix des personnes que nous avons laissé à son appréciation, nous avons tenu à rencontrer un représentant du personnel de chacune des deux enseignes ainsi qu’un élu siégeant au comité central d’entreprise (au niveau de la société DFD). Nous avons également souhaité qu’ils aient chacun une appartenance syndicale distincte. Ces exigences ont toutes été pleinement satisfaites.

Point commun entre les trois personnes rencontrées, elles cumulent toute une série de fonctions, faute souvent de relais au sein même de leur organisation syndicale. L’un est employé, à la fois secrétaire du comité d’entreprise (CE) et du comité d’hygiène, de sécurité et des conditions des travail (CHSCT) de l’enseigne A et membre de la Direction du Personnel (DP). Il est élu CGT. Une autre, secrétaire du CE de l’enseigne B, est également élue à la Délégation du Personnel (DP) et au Comité Central d’Entreprise (CCE) sous la bannière CFDT. Un troisième, enfin, est le délégué central d’entreprise CGC. Bénéficiant de 30 heures par semaine pour représentation syndicale, il préside aux destinées de la CGC au sein de DFD.

Le représentant CGT de l’enseigne A déplore que “ 99% de la formation ” soit destinée aux Responsables de Magasin. Employé lui-même, il observe que même si cela ne relève pas directement de leurs prérogatives (ce ne sont pas des vendeurs), les Employés Libre Service sont de fait au contact de la clientèle. Ils sont donc amenés, dans leur activité quotidienne, à conseiller les visiteurs des magasins. Or, aucune formation à l’accueil, à la vente et au produit n’est mise en œuvre pour eux. Interrogé sur la pertinence du CD ROM “ connaître le produit ”, il considère que cela correspond à une formation au rabais et que l’employeur devrait aller au-delà de la formation immédiatement rentable qui semble être envisagée dans ce cas précis. De son point de vue, la technicité du produit est totalement absente des considérations de l’employeur. Il repère également que sur l’enseigne A, le pourcentage de la masse salariale affectée à la formation est inférieure à 1% (de fait 0,7% pour les dépenses du plan de formation et 1,3% pour l’ensemble en 2002).

Interrogé sur les négociations accompagnant la présentation du plan de formation, le représentant du personnel regrette que celui-ci soit déjà “ ficelé ” et qu’il fasse l’objet d’une simple discussion de principe au CE. Adressé dans les délais légaux, ce plan ne semble donc, dans les faits, guère soumis à la discussion.

Ce qu’observe plus généralement notre interlocuteur, c’est que peu de perspectives de promotion existent aujourd’hui pour les simples employés. La direction regrette la faible mobilité de ces salariés peu prompts à accepter des mutations. Lui propose un diagnostic sensiblement différent. Dans le bilan social 2003, il a repéré que les passages d’une enseigne à l’autre et, plus encore, la promotion d’employés devenant Responsable de Magasin est faible et en régression constante (50 en 2001, 10 en 2003). La justification que proposerait la direction tiendrait en deux points : quelques problèmes rencontrés avec les gérants promotionnels ; des difficultés à convaincre des employés de devenir Responsables de Magasin. Le représentant du personnel impute plutôt ce phénomène à une politique d’entreprise qui valorise le recrutement extérieur, dissuadant ainsi et poussant à la démission de nombreux salariés. Pourtant, à l’entendre, l’écart entre l’activité des uns (Employés Libre Service) et celle des autres (gérants) ne serait pas si massif qu’on le pense généralement.

En cours d’entretien, notre interlocuteur reconnaît qu’il milite au CE pour une augmentation de 0,2% de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle. Cependant, ses chevaux de bataille sont généralement plus prosaïques. Les conditions de travail en sont l’élément principal : la climatisation des magasins (et des salles de repos), la limitation du poids des colis à décharger, un équipement minimal des arrière-salles (réfrigérateur, four à micro-onde...). Quant aux revendications salariales, il reconnaît leur inanité. Le SMIC horaire est promis aux salariés de statut employé disposant de moins de 5 ans d’ancienneté. Une prime d’intéressement, dérisoire selon lui, ne contribue guère à rendre attractifs (d’un point de vue pécuniaire) les emplois dans l’enseigne A.

La représentante CFDT de l’enseigne B avoue un intérêt de longue date pour le sujet de la formation. Forte d’une longue expérience au sein de la société (elle a successivement dirigé quatre magasins, sous enseigne A et B), elle a connu ce qu’elle présente comme les débuts de la formation. Absence de guide, de cahier des charges et, plus généralement, de formalisation, spécifiait bien ce que faute de mieux il convient d’appeler les premières “ actions de formation ” dispensées par la société à ses salariés. Ces formations auxquelles elle a activement participé étaient, en ce début des années 1990, proprement techniques. Il n’était pas alors question de formation au management comme la direction s’y attache aujourd’hui dans le cadre du plan de formation. Du reste, déjà à l’époque, l’essentiel de la formation s’effectuait sur le tas, et ne correspondait pas à de la “ formation formelle ” recensée comme telle et dûment comptabilisée.

Son appréciation de la politique de formation menée au sein de l'enseigne B est plutôt favorable à l'action de la direction. Elle apprécie tout particulièrement la formation de management lancée en 2003 et poursuivie en 2004. Elle regrette toutefois que seuls les gérants y aient accès alors que les Animateurs de Rayon, rappelons-le présents seulement dans les magasins B, ont également des tâches d'encadrement à assumer envers les Employés Libre Service. C'est une demande qu'elle a portée en CE, sans avoir pour le moment eu satisfaction. Concernant les employés, elle reconnaît que la présence massive de temps partiels et leur fort turn-over (75% en 2003 selon elle) présentent des difficultés majeures à la réalisation d'actions de formation.

Mais, à l'instar de son collègue de l'enseigne A, la formation n'est qu'une préoccupation parmi d'autres de cette représentante du personnel. Sa préoccupation majeure porte sur les conditions de travail, en particulier l'amplitude horaire à laquelle sont notamment assujettis les employés. Les situations fréquentes où une seule personne se retrouve dans le magasin (gérant ou employé) lui paraissent proprement inacceptables pour des raisons de sécurité minimale. D'où son attention à un renforcement des équipes présentes sur le terrain tout au long de la semaine. Enfin, sujet beaucoup plus sensible encore, elle concentre l'essentiel de son énergie militante à défendre les salariés contre les pratiques semble-t-il nombreuses de la direction en matière de licenciement. Se caractérisant comme "une modérée", elle s'attache à promouvoir une posture constructive lorsqu'elle participe à un CE. Seule cette question des procédures de licenciement engagées contre des salariés, licenciements fréquemment abusifs selon elle, soulève fortement sa réprobation et, en retour, son engagement. Elle regrette que si peu de gérants, essentiellement visés par ces procédures, ne soient syndiqués. Arme défensive, la syndicalisation lui semble être un moyen (quand bien même ce serait une adhésion par défaut) de se défendre contre certaines offensives de la direction de l'enseigne ou de ses relais au niveau "régional".

Notre troisième interlocuteur, délégué central d'entreprise CGC, insiste d'entrée sur le sujet qui le préoccupe bien plus que la formation : le respect des conventions collectives et la renégociation en cours (au dépôt pour commencer) des grilles de classification. D'un point de vue général et à titre personnel, il s'avoue toujours "preneur de formation", d'où son attrait pour les formations syndicales qu'il est régulièrement conduit à suivre. Il reconnaît également que pour nombre de salariés, la formation peut être angoissante si elle s'assimile à un retour à l'école. D'où sa mise en garde contre des formations à connotation scolaire ou par trop éloignées, en terme de contenus, des réalités quotidiennes des salariés. Il observe ainsi que la formation "management" promue par le service "recrutement-formation" est un peu "barbare". Formation "rentre-dedans", il déplore donc ses modalités de réalisation. Il note également que, selon lui, son contenu est peu en adéquation avec la réalité vécue dans les magasins<sup>2</sup>. Au sujet des employés, il s'avoue favorable à un développement de leur formation, à inscrire dans le plan de formation, afin de leur permettre une progression de carrière. Tout comme son collègue de l'enseigne A, il fait l'observation d'une faible mobilité interne et d'un recours massif à des recrutements externes pour les postes de gérant. En l'absence de formation ouverte à leur intention, de fait, les employés n'ont aujourd'hui que de faibles chances d'accéder à ces postes à responsabilité. Par ailleurs, s'il n'a pas connaissance précise du projet de CD ROM visant la connaissance du produit, il loue le principe. Lui même ancien artisan spécialisé dans la confection du produit commercialisé, il déplore sa méconnaissance au sein de la société DFD, notamment au siège. Il émet toutefois des réserves quant aux conditions de réalisation de cette formation. Il note ainsi que les employés sont peu disponibles, sur leur temps de travail, pour s'adonner à des activités formatives. Dans la mesure où il lui semble souhaitable que le gérant accompagne cette procédure d'autoformation, il craint que la situation formative imaginée ne soit guère réalisable en l'état des rythmes de travail.

Comme ses collègues, il reconnaît que les discussions en CCE portent très peu sur la formation, ni sur les salaires du reste. Selon son analyse, les volets "sécurité" et "conditions de travail" de l'activité cristallisent l'essentiel des débats.

Dans cette seconde partie, nous avons d'abord rendu compte du changement de contexte dans lequel se réalisent les activités des enseignes A et B : modification de l'actionnariat et de la politique de gestion d'une part, "durcissement du marché" et concurrence accrue de l'autre. Ensuite, nous avons présenté l'évolution des grands indicateurs de la politique de formation de 2002 à 2004 et insisté sur les objectifs poursuivis par la direction avec la mise en œuvre d'une première formation d'importance pour les employés ("connaître le

---

<sup>2</sup> D'un point de vue de surplomb, ce dernier argument n'est toutefois guère recevable. En effet, l'objectif de la direction est précisément, avec cette formation, de faire advenir un nouveau type de management. Il n'est donc pas surprenant d'observer un écart entre les pratiques actuelles et les enseignements dispensés dans le cadre de cette formation.

produit ”) et le lancement d’une formation au management pour l’ensemble des gérants des enseignes A et B. Enfin, nous avons traité de la perception, par des représentants du personnel, du thème de la formation au sein de la société DFD. De leur point de vue, ce n’est pas un sujet central des négociations et, dans tous les cas, il s’avère peu conflictuel.

## **4. UN EXEMPLE DE FORMATION : LE RECRUTEMENT<sup>3</sup>**

---

Cette troisième partie entre dans le vif d’une formation dispensée aux Responsables de Magasin. Nous avons nous-même, en tant qu’observateur, assisté aux deux jours de formation assurée par une consultante au siège de l’entreprise. Dédiée au recrutement, cette formation sera successivement présentée sous les angles suivants : en référence aux objectifs à atteindre, les contenus dispensés d’abord ; la méthodologie déployée par la consultante ensuite ; les interactions observées entre la consultante et les stagiaires enfin. Au regard du fort turn-over observé, parmi les employés, au sein des enseignes A et B, on conçoit l’importance accordée par la direction à cette formation. Bien recruter, c’est en creux éviter les recrutements ratés. Et peut-être ainsi limiter les démissions et “fidéliser” des salariés. Bien recruter, c’est en plein sélectionner des candidats *a priori* compétents. Et peut-être ainsi gagner en professionnalité.

### **4.1. Objectifs et contenus de formation**

Les objectifs de la formation au recrutement peuvent se résumer en cette formule : comment réussir ses recrutements alors même que le gérant n’est pas un professionnel du recrutement et qu’il ne dispose que de peu de temps pour en assurer la conduite ? Le catalogue des formations annonce sept points au programme de cette formation : en amont, les enjeux du recrutement rapportés à l’éthique du groupe \*\*\* ; une première sensibilisation aux comportements adéquats au cours de la procédure de recrutement ; maîtriser les éléments de communication nécessaires à la réalisation d’un recrutement ; la préparation des recrutements ; la réalisation d’un entretien de recrutement ; la synthèse et la prise de décision ; en aval l’accueil et l’intégration du candidat retenu.

Un premier tour de table permet de confirmer ce qu’une vingtaine de sessions antérieures laissaient déjà plus qu’entr’apercevoir. Les dix participants (neuf Responsables de Magasin de l’enseigne A et un de l’enseigne B) attendent des conseils clairs et aisément transférables *in situ* afin de réaliser de “bons” recrutements en un temps extrêmement limité. Ce sont des “recettes” qu’ils sont venus chercher. Le formateur insistera, quant à lui, tout au long de la session, sur les “bonnes pratiques” à mettre en œuvre, se gardant toutefois de délivrer un modèle “clé en main” du recrutement, mécaniquement applicable à chacune des situations rencontrées.

La première séquence de formation s’attache à présenter les règles éthiques du groupe \*\*\* en matière de recrutement. Autrement dit, quel comportement attend la direction de ses gérants lorsque ceux-ci entreprennent de recruter un employé ? Quatre critères signent le respect d’une “charte de qualité” du recruteur dans le groupe \*\*\* : l’“écoute” du candidat, la “transparence” des informations nécessaires au bon déroulement de la procédure, la “conviction” du gérant qui recrute, la “rigueur” de la démarche de recrutement.

Trois séquences découpent ensuite le recrutement : sa préparation d’abord, la conduite de l’entretien de sélection ensuite, l’intégration du candidat retenu enfin. Concernant la préparation, le formateur va s’attacher à proposer des éléments d’identification et d’évaluation du besoin : en premier lieu, s’assurer de la pertinence de procéder à un recrutement ; puis opérer une analyse du poste que l’on entend pourvoir ; en inférer les compétences attendues du futur collaborateur ; enfin, puisque le “candidat idéal” n’existe pas, définir les

---

<sup>3</sup> Initialement, nous devions également participer à la formation “management”. L’ensemble des sessions programmées au premier semestre ayant été repoussées au second, il nous a été matériellement impossible d’y assister.

critères qui discrimineront les candidats. Quatre temps sont distingués dans la conduite de l'entretien de recrutement : le classique rite d'ouverture avec accueil du candidat, présentation de soi, rappel du poste à pourvoir, informations succinctes sur l'entreprise, annonce des conditions de déroulement de l'entretien ; début de l'entretien où sont soumis à validation les critères attendus pour l'obtention de l'emploi (par exemple, un sens relationnel, un esprit d'équipe, etc.) ; poursuite de l'entretien où le recruteur entre plus avant dans la présentation du poste et invite le candidat à poser les questions qu'il désire ; un non moins classique rite de clôture ponctue l'entretien, le gérant précisant quelles suites seront données à l'entretien et sous quels délais le candidat bénéficiera d'une réponse. Dans ces séquences, le formateur propose aux stagiaires de travailler la qualité de leurs interventions en les mettant notamment en garde contre certains types de questions peu propices à l'approfondissement (questions fermées) et encourageant, à l'inverse, la production de questions ouvertes. La démarche d'intégration, semble-t-il fréquemment négligée, consiste notamment à "prendre en charge" la personne recrutée lors de son premier jour de travail. Quelques conseils, basiques, sont formulés pour réussir cette intégration (informer l'équipe de l'arrivée d'un nouvel employé, préparer son planning...)

Les contenus de formation sont finalement peu normatifs. Moins des "recettes de cuisine" que des "tours de main", des "astuces", les propos du formateur font généralement appel au bon sens des stagiaires. La démarche inductive, sur laquelle nous reviendrons, invite les stagiaires à puiser dans leurs expériences les réponses aux problèmes posés par la procédure de recrutement. Des contenus *soft*, pourrait-on dire, en usant d'un anglicisme. Plus sûrement encore, le formateur insiste sur la démarche générale et moins sur des prescriptions de courte vue : en entretien, il faut... ; pendant la phase de pré-sélection, vous ne devez pas... Son objectif est très clairement d'offrir des repères pour l'action, un socle de références et non un guide rigide. Fréquemment, le formateur insistera sur le caractère singulier de chaque nouvel entretien de recrutement, la non reproductibilité à l'identique d'une procédure précédemment établie, la relative contingence des situations... Les contenus de formation visent donc essentiellement à doter le recruteur d'outils contribuant à réduire l'incertitude sur le candidat, ses hésitations sur la démarche à suivre. Mais, à aucun moment le formateur ne prétend offrir de solution miracle propre à lever toute incertitude ou à gommer toute hésitation.

#### **4.2. Une méthodologie inductive et interactive**

Les deux jours de formation sont scandés par une alternance d'exercices pratiques et de discussions autour de fiches-bilans récapitulant les principaux enseignements des séquences proposées. Dans la mesure où ces dernières sont axées sur une modulation des rythmes, les stagiaires disposent de moments de respiration (aspect ludique) pour évacuer le stress inhérent à certains exercices (simulation de séquences d'entretien par exemple). Des temps d'analyse et de synthèse se succèdent et une progression, pas à pas, est proposée. Ponctuant les deux jours, un entraînement à l'entretien de recrutement finalise la formation et permet d'appliquer, grandeur nature, l'ensemble des savoirs et savoir-faire acquis.

Un panel de techniques très large est mobilisé pour varier les exercices proposés et limiter les effets de lassitude des stagiaires. Un quiz consacré au recrutement ouvre la première séquence de formation. Il s'agit pour le formateur de "prendre le pouls" de ses stagiaires en évaluant leur niveau de connaissance et de pratique en la matière. A titre d'exemples, voici quelques assertions soumises à l'entendement des stagiaires : "l'objectif principal de l'entretien de recrutement est de vérifier et de préciser les données contenues dans le CV" ; "l'un des risques que rencontre le recruteur occasionnel est d'embaucher des personnes qui lui ressemblent" ; "une question ouverte permet d'obtenir beaucoup d'informations sur le candidat". A noter que certaines propositions ont suscité des débats, et des discussions se sont fait jour par référence à des pratiques existantes, à des considérations d'efficacité ou à des règles de morale. Pour n'en citer qu'un exemple, la formule suivante ponctuait le quiz : "Dans le profil de poste, il vaut mieux établir un niveau maximum d'exigence, afin d'écartier les candidats médiocres". La réponse attendue par le formateur est "non". Au terme des discussions, il a rappelé que l'important est de fixer un niveau réfléchi d'exigences et non un niveau maximum. Cependant, certains étaient tenant d'un niveau élevé afin qu'une première sélection s'opère "naturellement", par auto-exclusion de candidats qui se jugeraient eux-mêmes insuffisamment compétents. D'autres relevant combien l'activité d'employé est techniquement peu complexe ont exprimé leur désaccord avec cette politique élitiste. Présentant un tableau sociologique de la zone géographique où ils exercent leur activité, ils affirment que s'ils se montraient exigeants, ils peineraient à

trouver du personnel. Par ailleurs, s'affirmant satisfaits de leurs actuels collaborateurs, il en tirent la conclusion qu'il est important de donner leur chance " au tout-venant ".

Autre type d'exercice, rédaction sur paper-board, d'une liste de dix pièges guettant le recruteur occasionnel. Premier exercice en " équipe ", par sous-groupe, il revêt, implicitement ou explicitement, plusieurs objectifs. Du point de vue de la dynamique de groupe, il permet déjà d'amorcer la structuration d'un collectif de stagiaires. Il clarifie ensuite, pour les stagiaires mais surtout pour le formateur, un certain nombre des idées reçues auxquelles adhèrent les gérants. Plus simplement enfin, il donne sa légitimité à la formation dispensée : dès lors qu'il devient clair pour tous que l'action du recruteur occasionnel est parsemée de pièges, la nécessité de la formation au recrutement s'en trouve confortée. On trouvera également ce type d'exercice, réalisé en binôme cette fois-ci et sur feuille simple, avec pour consigne de décrire les qualités attendues d'un futur collaborateur, Employé Libre Service ou animateur de Rayon selon que le tandem est composé de Responsables de Magasin des enseignes A ou B : " en partant des missions d'un Employé Libre Service (ou d'un animateur de Rayon), quels sont les critères prioritaires que doit posséder le candidat ? "

Dans la mesure où le recrutement est d'abord et avant tout un exercice de communication, le formateur propose une activité édifiante afin d'en apprécier la complexité. Narrant une histoire complète à un premier stagiaire, il lui est demandé de la raconter à son tour à un second, qui lui-même la transmettra à un troisième, etc. C'est le principe bien connu du " téléphone arabe ". Toutes les séquences sont filmées par le formateur au camescope puis projetées afin d'en proposer un debriefing collectif. Comme on pouvait s'y attendre, l'histoire fait progressivement l'objet de transformations, de rétrécissements. Le caractère particulièrement ludique de l'activité est propice aux francs éclats de rire qui offrent un moment de légèreté dans la formation. Ce " bienfait " personnel est redoublé par les enseignements tirés par le formateur de cet exercice de communication. Si l'on veut éviter des associations d'idées incongrues et une sur-interprétation des propos du candidat, il importe, en entretien de recrutement, d'attacher une grande importance à l'écoute, à l'observation de la gestuelle, des signaux d'assentiment, de dénégation.

Des saynètes rythment les deux jours de formation. Ainsi, lors de la première matinée, les stagiaires sont invités à jouer la scène d'accueil d'un candidat à un emploi. Différents *scenarii* sont échafaudés : dans un cas, la personne a rendez-vous ; dans un autre, elle se présente pour déposer une candidature spontanée ; dans un dernier cas, ayant vu une affiche invitante à déposer sa candidature, elle se rend au magasin, mais démunie de son CV. Ce jeu de rôle, une fois encore filmé, fait l'objet d'un visionnage en groupe et d'un débriefing commenté par le formateur. Une autre saynète simule un entretien pour l'embauche d'un baby-sitter. La consigne est de mettre l'accent sur la description de l'emploi (missions, activités et compétences recherchées). En filigrane, se pose la question préalable de l'identification et de l'évaluation des besoins. Comme toujours, l'exercice est filmé et fait l'objet d'un débat contradictoire à la suite de son visionnage. De même, un entraînement à l'entretien de pré-sélection ponctue la première journée de formation. Sont simulées des entretiens téléphoniques ou de face-à-face afin de prendre la mesure de la structuration et de travailler la maîtrise de ce type d'entretien.

Un type d'exercice plus conventionnel consiste à introduire un thème et à laisser les gérants exposer leur avis sur le sujet. Par exemple, convient-il d'avoir recours aux intermédiaires publics du marché du travail (ANPE, Mission Locale) pour la recherche de candidats ? Est-il judicieux d'accueillir des collaborateurs mineurs ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'un recrutement effectué selon le modèle de la cooptation ? Passer une annonce dans les journaux locaux a-t-il des incidences favorables sur le dépôt de candidatures de qualité ? En un mot, comment optimiser ses sources de recrutement ?

Un travail sur le CV et la lettre de motivation de candidats marque un temps fort de la formation. Le formateur encourage les stagiaires à clarifier les critères qui guident leur jugement : sélection ou non du candidat pour un entretien de recrutement (exemple : poste de 30 heures hebdomadaire en CDI pour un employé). On repère ainsi que la présentation générale, la cohérence d'ensemble (enchaînement, progressions, lignes directrices) et l'adéquation de la formation au poste à pourvoir retiennent plus particulièrement l'attention des gérants à la lecture du CV. Si des débats opposent les gérants sur l'interprétation des " signes " contenus dans le CV, ils s'accordent sur les critères précédemment mentionnés. La lettre de motivation, quant à elle, suscite plus de polémiques. Par exemple, faut-il se fier à la calligraphie et à la signature ? Si le formateur se montre, à titre personnel, assez réservé envers certaines techniques ésotériques (numérologie, astrologie), il n'est pas sûr que tous les gérants discréditent également ces approches qui se définissent comme para-scientifiques. La graphologie, elle-même, ne trouve guère grâce aux yeux du formateur.

Des “ tests de perception ” offrent également un enchérissement des types d’exercices proposés. L’objectif est ici de prendre conscience de la variété des “ lectures ” possibles d’un support iconographique truffé de symboles et de prendre la mesure des *a priori* visuels. Idem pour les *a priori* catégoriels. Ainsi le formateur interroge-t-il les gérants : “ qu’est-ce qu’être en retard ? aller loin ? être vieux, c’est avoir quel âge ? une famille nombreuse, c’est combien d’enfants ? ” Par leurs réponses mêmes, les stagiaires constatent qu’ils ont indéniablement des perceptions très différentes des dimensions temporelles, géographiques, etc. Dans la mesure où ces *a priori* risquent d’interférer dans le choix des candidats au recrutement, il importe d’en évaluer les tenants et les aboutissants.

Des activités plus classiquement didactiques parcourent les deux jours de formation. On peut citer l’exercice de formulation de consignes initiales (visant à lancer un entretien de recrutement), de questions ouvertes ou fermées et de relances (invitant le candidat à l’approfondissement, permettant l’exploration d’un thème, etc.). Le formateur conclut la séquence en conseillant de proscrire les formules interro-négatives, les questions dirigées et les consignes alambiquées (plusieurs questions en une seule). Un travail sur la relance à partir d’une réponse d’un candidat virtuel poursuit ce travail d’explicitation des modes d’interrogation pertinents.

La grande novation pédagogique est la construction, spécialement pour la société DFD, d’un jeu de société qui permet, sous une forme ludique, la synthèse des enseignements de la formation. Chaque équipe dispose d’un pion à faire progresser sur une table de jeu selon les résultats d’un lancer de dé. Des cases indiquant 50, 100 et 200 représentent la mise en jeu pour les équipes. Le formateur, maître du jeu, tire une carte d’un boîtier et interroge chacune à leur tour les équipes. Les règles de ce jeu sont très proches de toute une série de jeux de société destinées à la famille. Néanmoins, les questions et les modalités de réponse s’ordonnent toutes autour de la question du recrutement en général, de ses spécificités pour les gérants des enseignes A et B de la société DFD.

Méthodologie ludique, interactive et inductive, la formation de quatorze heures, organisée sur deux jours, est rythmée par des séquences diversifiées et conduites d’une main experte par le formateur parfaitement au fait de son sujet.

### **4.3. Le(s) regard(s) des stagiaires sur la formation “ recrutement ”**

On ne peut parler de regard au singulier des gérants sur la formation suivie. De fait, il n’est qu’à rapporter la grande diversité des bilans effectués au terme de la formation à la relative uniformité des attentes exprimées initialement. Seul point de vue consensuel, mais de taille, à l’heure de la conclusion du stage : la satisfaction exprimée au regard de la qualité de la formation dispensée pendant les deux jours.

Tous les participants attendent, au début du stage, des “ recettes ” afin d’effectuer de “ bons ” recrutements en un temps limité : en l’espace de dix à quinze minutes. Les Responsables de Magasin expriment clairement leur intérêt pour des solutions pragmatiques leur permettant de réaliser leurs recrutements à moindre frais. Très vite, le formateur les met en garde contre ce fol espoir. Il leur précise que, selon lui (dans la mesure du possible bien sûr), un entretien de recrutement doit plutôt avoisiner les trois-quarts d’heure que le simple quart d’heure. Et il ajoute qu’il n’existe guère de “ solution miracle ” pour réussir, à tous les coups, ses recrutements.

Le tour de table qui précède la clôture de la formation permet, quant à lui, de saisir les évaluations “ à chaud ” de la session par les gérants. Un mot fréquemment employé par les Responsables de Magasin pour qualifier leur attitude face à la procédure de recrutement est “ mieux ”. Ils seront, affirment-ils, plus attentifs à l’importance des différentes étapes qui la jalonnent. Ils s’appliqueront à “ mieux ” analyser les CV, “ mieux ” préparer les questions à poser dans le cadre de l’entretien de sélection, “ mieux ” laisser s’exprimer les candidats. Toutefois, nombreux s’interrogent. Utiliseront-ils les fiches synthétiques distribuées tout au long de la formation et regroupées dans un classeur prévu à cet effet ? Quel sera désormais leur ressenti lors de la réalisation d’entretiens ? Une Responsable de Magasin qui reconnaît traditionnellement recruter “ au feeling ” craint de poursuivre dans cette voie en dépit des deux jours de formation qu’elle juge, au demeurant, fort instructifs. Un autre a apprécié que la formation apporte une clarification sur la procédure de recrutement qu’il abordait jusque là de façon très empirique. Pour autant, il est persuadé que les contraintes de l’activité le conduiront, à l’avenir, à continuer les recrutements dans l’urgence.

Ces interrogations, “ pratiques ”, ont régulièrement émergé à l’occasion des deux jours de formation. Les stagiaires, convaincus du bien-fondé des analyses du formateur, se sont souvent montrés sceptiques quant à leur possible application, en tout ou en partie, sur leur lieu de travail. La durée conseillée d’un entretien (45 minutes) leur a semblé largement irréaliste. Le strict respect de la confidentialité et la concentration sur l’entretien pendant ce laps de temps ont parfois prêté à sourire. Ils n’ont eu aucune peine à argumenter sur le fait qu’ils ne disposent pas de bureau indépendant. Seule la salle de pause, jouxtant la réserve, est à disposition et n’offre guère les conditions requises à un entretien de qualité. De plus, il leur paraît difficile de bénéficier d’un temps si conséquent sans qu’une perturbation extérieure (appel téléphonique, requête d’un employé) ne vienne infléchir le déroulement de l’entretien.

On l’a déjà mentionné, certains gérants estiment par ailleurs ne pas avoir à opérer un tri parmi les candidatures. Pour une première bonne raison d’abord : la pénurie de candidats. Des gérants ont ainsi exposé leur difficulté à embaucher le personnel nécessaire. L’attractivité réduite des contrats (des contrats à temps partiel souvent, toujours payés au SMIC, des horaires et des jours d’ouverture contraignants) est notamment montrée du doigt. Certains précisent, avec une pointe de désabusement, que les candidats se présentent à leur magasin en désespoir de cause, lorsque leurs candidatures ont échoué ailleurs. Au regard des conditions d’emploi, ils comprennent tout à fait cet état d’esprit et ne le dénoncent pas. Pour une seconde bonne raison ensuite : le rôle “ social ” dont ils se sentent investis dans certaines zones dites sensibles. Dans la mesure où les emplois occupés ne demandent pas de qualification particulière et qu’il s’agit de magasin de “ proximité ” qui accueillent précisément cette clientèle assez démunie de ressources pécuniaires, ils apparaît “ logique ” à certains gérants d’offrir des emplois de proximité à celles et ceux qui vivent dans ces aires économiquement sinistrées. D’où leur grande réticence à opérer des sélections et leur souhait, dès lors que la personne semble présenter tous les gages de moralité requis pour la tenue du poste, de ne pas ajouter une discrimination supplémentaire à celles dont elle est déjà la victime au quotidien. Dernière “ bonne ” raison, au cynisme assumé : la démarque inconnue ainsi que les agressions physiques et verbales se trouvent d’autant réduites que le gérant embauche des habitants du quartier où est implanté son magasin. Dans certaines cités à forte concentration de populations immigrées, il évitera ainsi d’être soupçonné de “ racisme ”. Partout, semble-t-il, la présence de salariés, voisins de palier des clients ou connaissance lointaine, oppose une force de dissuasion aux tentations de certains de se livrer au vol.

C’est dire le recentrage opéré par les gérants, parfois en voix *off* pendant la formation, passant de la question du recrutement à celle de la politique salariale et des conditions d’emploi proposées par les enseignes A et B. Ou, pour le dire autrement, certains ont considéré, lors de nos échanges à l’occasion des pauses, que le problème n’est, au fond, guère de nature *technique* (c’est-à-dire, maîtriser la méthodologie de l’entretien de recrutement). De fait, la question des rémunérations et de la pénibilité des emplois n’a été qu’effleurée par le formateur (lorsqu’il s’agit de présenter le poste). Une partie des gérants, eux, considèrent que cette formation “ recrutement ” est grevée par un implicite fort qui rend délicate d’une part, fragile de l’autre, l’intervention du formateur. Le lien entre formation (au recrutement) et organisation productive (prise au sens large des conditions d’emploi et de travail) est ici mis au cœur de la réflexion par les Responsables de Magasin eux-mêmes. Des gérants disposant d’une ancienneté conséquente ont repéré le “ durcissement ” de l’activité sous l’effet de l’harmonisation des règles de gestion imposée par la société DFD et l’attention accrue aux résultats, à la réalisation d’objectifs toujours revus à la hausse. Il n’est pas de notre propos d’évaluer l’effectivité des tendances observées et des pratiques incriminées par ces gérants. L’important est plus sûrement de relever combien, de leur point de vue, la formation “ recrutement ”, pour utile qu’elle soit, est dispensée sur fond de mutisme quant à un certain nombre de problèmes sur lesquels, bien entendu, le formateur n’a pas vocation à se prononcer et sur lesquels il n’a de toute façon aucune prise.

Il convient ici d’apporter une réserve, inspirée par des considérations d’ordre méthodologique, à la série de constats opérée ci-dessus. Neuf des dix gérants participant à l’action de formation ont la responsabilité d’un magasin de l’enseigne A. De taille plus modeste que ceux de l’enseigne B, leurs magasins comptent moins de salariés et uniquement des Employés Libre Service. Le seul représentant de l’enseigne B présent à la formation a reconnu, quant à lui, pratiquer de plus nombreux recrutements, pouvoir dégager du temps pour procéder aux entretiens (en déléguant des responsabilités aux Animateurs de Rayon). Il n’a pas exprimé de critique relative au caractère “ irréaliste ” de certaines recommandations du formateur en charge de la formation “ recrutement ”. On pourrait donc utilement approfondir cette analyse en interrogeant d’autres Responsables de Magasins de l’enseigne B sur ce thème du “ recrutement ”.

Cette troisième partie nous a d'abord conduit à rendre compte des enjeux et des contenus d'une formation dédiée au "recrutement". Elle nous a également amené à présenter l'approche méthodologique adoptée par l'intervenant chargé de l'action de formation. Enfin, nous avons présenté les points de vue développés par les participants d'une session à laquelle nous avons nous-même assisté. Il apparaît très clairement que la cellule "formation-recrutement", prescripteur de l'action, fait preuve d'un fort volontarisme en engageant *tous* les Responsables de Magasin à suivre cette séquence de deux jours. Son responsable présuppose un lien (certes non linéaire mais présent) entre la qualité du recrutement et la montée en compétences des collaborateurs engagés. Cependant, des Responsables de Magasin notent qu'entre la théorie du recrutement telle qu'exposée en formation et l'effectivité de leurs pratiques de terrain, s'interposent de sévères contraintes temporelles qui limitent leur disponibilité pour une telle démarche d'une part et une politique d'entreprise peu encline à les aider dans leur tâche de détection et de sélection de nouveaux collaborateurs (*cf.* la politique salariale, au sens large du terme) d'autre part.

## 5. CONCLUSION

---

Au terme de ce rapport, nous pouvons tirer les principaux enseignements de l'analyse produite des enjeux, usages, acteurs et contenus de la formation professionnelle observés dans le réseau de magasins spécialisés dans la distribution de biens d'équipement de la personne qui constituait notre terrain d'enquête.

Dans une première partie, nous avons notamment pu montrer que l'entreprise ne fait pas de la formation un enjeu majeur de communication. Le service "recrutement-formation" ne cherche pas à produire les chiffres les plus élevés possibles relativement au pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation. Nous avons également observé que la formation est, pour l'essentiel et traditionnellement, réservée aux seuls gérants, à l'exclusion donc des employés.

Dans une seconde partie, nous avons présenté les évolutions de la politique de formation de 2002 à 2004 et mis l'accent sur les objectifs poursuivis par la direction avec la mise en œuvre d'une première formation d'importance pour les employés ("connaître le produit") et le lancement d'une formation au management pour l'ensemble des gérants des enseignes A et B. Nous avons également traité de la perception, par des représentants du personnel, du thème de la formation professionnelle au sein de la société DFD. Selon eux, elle revêt un caractère secondaire dans les négociations avec la direction et elle n'est pas un sujet sur lequel se cristallise la conflictualité sociale.

Dans une troisième partie enfin, nous nous sommes attachés à restituer les tenants et aboutissants d'une formation destinée à l'ensemble des gérants des enseignes A et B et consacrée au "recrutement". Il nous est apparu que le service "formation-recrutement" de la société DFD témoigne en cette occasion d'une croyance forte en la possibilité d'établir un lien entre la qualité du recrutement et la montée en compétences des collaborateurs engagés. Les participants à l'action de formation restent cependant assez dubitatifs quant à leur possibilité de pleinement tirer bénéfice de la formation dispensée. Pour des raisons de disponibilité réduite de leur part et de faible attractivité des emplois proposés, ils craignent de ne pouvoir toujours recruter *correctement* leurs collaborateurs et de ne pas disposer de candidatures toujours *satisfaisantes* pour pourvoir les postes vacants.

*In fine*, il apparaît que tous (directions, représentants du personnel, gérants) établissent des liens entre les réorganisations productives connues par la société DFD ces dernières années et le recours à la formation professionnelle et ce, dans le but de les accompagner ou de les anticiper. Si les analyses ne sont pas toutes convergentes quant au sens à donner à cette action, tous les acteurs rencontrés s'accordent à noter l'étroitesse accrue de ces liens. De fait, la formation professionnelle joue bien un rôle majeur dans les infléchissements stratégiques opérés depuis quelques années dans sa politique par l'entreprise.

## **ANNEXES**

---

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **Entretiens avec :**

- la DRH
- la responsable de formation (4 fois)
- l'assistant de la responsable de formation (3 fois)
- le responsable RH d'une des enseignes du groupe (environ 500 magasins)
- le responsable RH d'une des enseignes du groupe (environ 90 magasins)
- deux gérants de magasins formateurs
- deux gérants de magasin en formation
- deux employés
- trois représentants du personnel

#### **Observations :**

- dans deux magasins
- à l'occasion d'une session de formation sur le recrutement (deux jours) / rencontre avec dix gérants.

# **Une entreprise de la métallurgie spécialisée dans les roulements à billes**

---

**Didier Gélot** • DARES, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement

E-mail : [didier.gelot@dares.travail.gouv.fr](mailto:didier.gelot@dares.travail.gouv.fr)

**Agnès Pélage** • Laboratoire PRINTEMPS, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

E-mail : [kraitsowits.pelage@wanadoo.fr](mailto:kraitsowits.pelage@wanadoo.fr)

**Décembre 2004**



# 1. UN UNIVERS PRODUCTIF TENU DE « SE MODERNISER »

---

## 1.1. Un établissement appartenant à un groupe international

La monographie a été réalisée à partir de l'observation d'un établissement appartenant à un grand groupe international du secteur de la métallurgie. Il est aujourd'hui un des leaders sur le marché européen du roulement à billes (20% de part de marché) et est parmi les cinq premiers producteurs mondiaux dans ce domaine. Ses principaux concurrents sont européens, japonais et américain.

Le groupe est implanté dans 180 pays. Il dispose actuellement de 80 usines dans le monde et de 150 sociétés différentes (filiales et points de distribution). Le groupe reste néanmoins essentiellement implanté en Europe occidentale (en particulier en France, en Suède, en Italie et en Allemagne), ce qui se traduit par un chiffre d'affaires total réalisé pour près de la moitié en Europe, et seulement un quart aux Etats-Unis.

Le groupe, en expansion depuis sa création, a profité d'un fort développement de la consommation de masse qui a considérablement élargi le domaine d'application des roulements à billes dans tous les champs de la vie quotidienne. Une part importante du chiffre d'affaires reste néanmoins réalisé dans le domaine des produits intermédiaires (production de roulements à billes pour l'industrie automobile). Le groupe, malgré une relative diversification de son activité reste donc très concentré autour de son activité première : 90% du chiffre d'affaires concerne les roulements à billes sous toutes ses formes, de la fraise du dentiste au tunnelier. Il employait en 2004 quelques 39 000 salariés au niveau mondial, dont 4 000 salariés en France dans 8 établissements distincts.

Notons enfin, pour compléter ce paysage, que le groupe est marqué en France par une tradition de luttes ouvrières très fortes. Il suffit pour cela de rappeler les luttes très dures lors de la fermeture d'un des établissements du groupe dans les années 70. Selon le DRH, la politique syndicale ne serait pas sans lien avec la difficulté de l'établissement à se « moderniser ». Cette « histoire ouvrière » reste d'ailleurs très forte dans la mémoire des salariés du groupe en général et du site en particulier.

### *1.1.1. Des enjeux de rentabilité financière : le poids de la concurrence et des fonds de pension*

Il y a une trentaine d'années le groupe était sans véritable concurrence. Aujourd'hui il connaît un double mouvement :

- apparition d'une nouvelle concurrence internationale (en particulier japonaise et chinoise)
- irruption récente des fonds de pension (notamment américains) qui a profondément modifié les modalités de gestion financière du groupe et transformé de fait les critères et les pratiques en matière de gestion du personnel.

Néanmoins, malgré l'évolution très forte qu'a pu connaître l'entreprise au cours de ces dix dernières années, et qui l'a en particulier amenée à mettre la rentabilité financière au centre de sa politique économique, l'entreprise s'affiche encore comme proche des salariés. Selon les déclarations du responsable des ressources humaines il reste encore de l'esprit original du groupe : « *Une entreprise éthique, une attention particulière portée à la sécurité du travail, une transparence de ses orientations stratégiques, une attention forte portée aux retombées environnementales de ses activités* ». Pourtant ce responsable admet que désormais le groupe est soumis à une exigence de rentabilité qui l'oblige à porter une attention plus forte aux conditions même de la production.

Chaque année le groupe est tenu d'augmenter de 10 % ses marges bénéficiaires afin de dégager une meilleure rentabilité auprès de ses actionnaires : « *Cela conditionne tout le reste* » selon le DRH. C'est ce que déclare le Président du groupe lors d'une réunion de l'encadrement international : notre objectif c'est de « *devenir le partenaire préféré des clients, l'employeur préféré de nos salariés et l'investisseur préféré de*

*nos actionnaires* ». Et à la question de comment réaliser ce dernier objectif le président du groupe répond «*Pour réaliser 10% de marge opérationnelle il faut éliminer les affaires à pertes et améliorer les affaires à faible marge* ». Cette exigence de rentabilité s'est traduite, pour les salariés, par la fermeture fin 2003 du site, dans délais très courts. Une décision qui apparemment n'a pas été prise dans la transparence affichée. En effet, quelques jours avant la tenue du Comité exceptionnel d'Entreprise qui annonçait la fermeture définitive du site dans les trois mois, aucune information n'avait en effet filtré, si ce n'est la crainte pour les salariés de devoir subir un nouveau plan de réduction des effectifs, voire une série de licenciements. L'éventualité de la fermeture du site, si elle était évoquée par certains salariés restaient pour le plus grand nombre très improbable, et n'était en aucun cas présente dans le discours de la direction.

Depuis la fin des années 90, face aux difficultés occasionnées par la concurrence, le groupe avait pourtant cherché à modifier sa politique industrielle et commerciale.

### ***1.1.2. Un changement de stratégie récent : se tourner vers les services et réorganiser le groupe***

A la fin des années 90, le groupe cherche à diversifier sa production. Alors que traditionnellement il se concentrait exclusivement sur la production de roulement à billes, progressivement la gamme de services est élargie vers des « produits » à plus forte valeur ajoutée. Il s'agit de commercialiser un ensemble de « technologies » au sein desquelles le roulement à billes est une des composantes. Cette politique de diversification se traduit par une panoplie de services annexes liés aux roulements tels que le diagnostic, la maintenance, le monitoring, le développement de la « mécatronique » (fourniture de roulements à billes contenant des capteurs électroniques qui peuvent suivre en direct la « vie » des roulements et donc en augmenter l'efficacité et la sécurité).

Cette introduction de l'électronique dans un groupe traditionnellement orienté vers la mécanique (lourde) s'est traduite par un désengagement relatif de l'entreprise de son cœur de métiers et le développement de nouveaux services considérés comme plus exigeants en matière de qualité et de technicité. De même, les évolutions technologiques ont amené le groupe à se tourner vers de nouvelles activités jugées stratégiques telles que les roulements à billes « sans friction », dont la valeur ajoutée est bien supérieure aux roulements à billes traditionnels. L'ensemble de ces modifications requiert, selon le DRH, de nouvelles compétences de la part des opérateurs.

Cette modification, qui nous a été présentée comme tout à fait nécessaire à la survie du groupe, éclaire rétrospectivement la fermeture de l'usine enquêtée, alors fortement implantée sur le marché traditionnel du roulement à billes de gros calibre, à très faible valeur ajoutée, et peu présente sur le champ des nouvelles technologies.

Le repositionnement du groupe vis-à-vis du marché mondial du roulement à billes s'est également traduit par une restructuration organisationnelle du groupe. Il y a encore 5/6 ans le groupe était structuré selon un découpage géographique par pays, avec pour la France un Président Directeur Général. Aujourd'hui, le groupe est structuré par « divisions produits ». Chaque division regroupe environ 10 000 salariés, avec un responsable par division (qui reste juridiquement le PDG France), puis des chefs d'établissements.

Le pouvoir stratégique de décision ne se situe donc plus au niveau national, mais au niveau des responsables de division qui couvrent l'ensemble des pays dans lesquels l'entreprise est présente. Dès lors, bien que la DRH de l'établissement semble moins intégrée que les autres services généraux à la nouvelle division « électrique » à laquelle l'établissement est rattaché (c'est-à-dire les roulements intervenant dans la construction de systèmes électriques), en raison du lien que le groupe semble avoir préservé entre les DRH et les caractéristiques des pays, le site étudié paraît davantage soumis aux directives du groupe que dans le cadre de structuration précédent (Division France). Dès lors, soumise à des injonctions fortes de modernisation et tributaire de l'engagement du groupe dans une démarche active de certification qualité, la direction de l'établissement cherche à accélérer les transformations de l'organisation productive. Sachant que l'objectif stratégique défini au niveau international est de spécialiser la France dans les nouvelles technologies, et que le reste de la production est appelé à être externalisé, on comprend mieux après coup la fermeture de cet établissement qui, de fait, ne devait plus faire partie des priorités du groupe.

## 1.2. Les injonctions de modernisation et les restructurations successives

L'établissement est à l'origine une entreprise familiale indépendante créée au début du siècle et située « au cœur de la vigne » qui, à l'époque, recouvrait cette partie de l'actuel département. Spécialisée dans le roulement à billes à partir de 1925, l'entreprise travaille alors essentiellement pour le marché national. Rachetée au milieu des années 60 par un groupe suédois, la production s'internationalise. Au début des années 80 l'établissement exporte 50 % de sa production et au début des années 2000 ce taux atteint 95 %. Avant la fermeture définitive de l'usine décidée en novembre 2003, l'établissement réalisait un chiffre d'affaires de 22 Md'€ produisant principalement pour l'industrie (24 %), l'automobile (17 %), le secteur électrique (18 %) et les services (39 %).

Au vu de cette nouvelle dynamique de production et sous la pression de la concurrence internationale, les dix dernières années ont été marquées par une intense « restructuration » du site qui s'est traduite par plusieurs plans sociaux.

### 1.2.1. Réduction d'effectifs, mécanisation de la production, essai de décloisonnement des métiers : le plan social de 1991

Le premier plan social a lieu en 1991. Le nombre de salariés présents sur le site est divisé par deux. Il passe de 700 à 350 personnes, avec un objectif à court terme de réduction supplémentaire des effectifs. Le groupe s'est fixé pour objectif de ne conserver que 180 salariés dans cet établissement. Le début des années 90 est également marqué par le choix fait par la direction de l'Établissement de se séparer d'une partie de l'activité liée à la production de roulements à billes de précision, pour conserver les roulements standards (1992). En 1993, des salariés licenciés (une cinquantaine, plutôt des cadres) rachèteront cette partie de l'activité de production du roulement de précision comprenant par exemple les roulements à billes destinés à l'armement et à l'aéronautique. Cette stratégie de rachat par les salariés se révélera par la suite tout à fait productive, puisque cette entreprise est aujourd'hui rentable et bien positionnée sur un marché en expansion. Pour le principal représentant du seul syndicat de salariés présent dans l'établissement (CGT), en se défaisant de cette partie de la production, la direction a commis à l'époque une erreur stratégique dont les conséquences seraient aujourd'hui la fermeture de l'établissement.

C'est également à partir de cette date, assez tardive, que d'une certaine façon l'usine jusque là plutôt autonome par rapport au groupe « *rentre dans le rang* », selon les propos du DRH. Les moyens de production apparaissant « *archaïques* », le groupe modifie profondément ses modalités de production et introduit au début des années 90 l'organisation en « Channel ». Ce changement correspond à l'introduction d'une production en ligne, avec la mise en place d'équipes autonomes sur chaque ligne de production et capables de répondre à l'ensemble des actions nécessaires au bon fonctionnement de la production.

La mécanisation des outils de production et l'organisation productive qu'elle engendre visent une transformation des métiers. L'objectif du groupe est de fondre à terme dans un même métier les deux principaux métiers existants : les régleurs et les opérateurs. Au sein de chaque Channel (lignes de production) les opérateurs devraient être capables de prendre en charge l'ensemble des tâches de première intervention auparavant réalisées par les régleurs. En faisant prendre en charge par les opérateurs de nouvelles tâches, il s'agit de libérer les régleurs d'une partie des interventions ponctuelles qu'ils effectuent auprès des opérateurs afin de recentrer leur travail sur des tâches plus complexes et d'espérer réaliser ainsi des gains de productivité.

Les chaînes automatisées vont être mises en place par étape. Cela s'accompagne de l'instauration du travail de nuit (1994) puis du travail de week-end (1995), récemment abandonné, ainsi que de nouveaux recrutements d'ouvriers plus qualifiés. Enfin le groupe fait de nouveaux investissements en équipements en 1996 (de nouveaux fourneaux, deux chaînes de montage), puis en 1998. Cette période est également marquée

par les démarches de certification qualité impulsées par le groupe : QS 14 001 en 1998 ; QS 9000, ISO 9002, TS 16949 plus récemment. Cependant, selon la DRH, loin de produire les effets attendus, notamment en termes de polyvalence et « *d'enrichissement des tâches* », l'organisation en « Channel », toujours inachevée au moment de l'enquête puisque seulement trois lignes sur les huit sont concernées, n'a pas permis de développer et de généraliser les compétences techniques attendues chez les opérateurs, essentiellement des femmes peu qualifiées et vieillissantes.

Les femmes sont en effet historiquement nombreuses dans cette entreprise. Traditionnellement occupées au montage des roulements à billes, elles étaient recrutées parmi les couturières exerçant localement leur activité, appréciées pour leur grande dextérité et donc leur capacité à monter des roulements de très petite taille. Conformément aux modalités de gestion de la main d'œuvre propres à la période fordiste, les recrutements se réalisaient généralement sur le « bassin d'emploi » parmi les parents des salariés déjà en place. Une vie de travail se dessinait alors dans l'entreprise. Les femmes qui représentent le tiers des ouvriers (« les *workers* ») au moment de notre enquête ont été essentiellement recrutées il y a plus de 20 ans, et sont tout comme leurs collègues masculins relativement âgées (la moyenne d'âge est d'environ 38 ans). A partir de 1991 les machines automatiques vont donc remplacer le montage manuel et prendre en charge la « rectification » et l'assemblage des roulements. Malgré cette mécanisation du montage les femmes restent des opérateurs prioritairement affectées au montage et représente 50% des opérateurs affectés à la rectification. Le réglage demeure ainsi un métier d'hommes. Pour la DRH, la mécanisation de la production n'a fait que renouer avec une organisation taylorienne qu'il croyait révolue. Les opératrices « *qui avaient acquis un rôle d'organisation des flux, sont revenues à la chaîne de montage* » et les régleurs, qui connaissaient la technique et l'électricité, mieux rémunérés étaient devenus « *l'aristocratie* ». Ce qui est présenté comme un effet pervers de l'automatisation de la production (rectification et montage) constitue en fait une continuité par rapport à l'organisation manuelle précédente, maintenant les femmes dans le même type d'activités.

Ainsi, à côté des « opératrices », qui constituent le premier niveau de qualification et réalisent des tâches très fractionnées et n'ont qu'une faible autonomie d'intervention, il existe une « aristocratie » ouvrière composée des régleurs qui disposent des connaissances techniques et mécaniques plus importantes. Ce cloisonnement du cycle productif entre opérateurs chargés de la production incapables d'intervenir en cas de pannes légères ou de dérèglements des machines et les régleurs chargés de la maintenance de l'outil de production et des changements de séries de roulements constitue, selon la DRH, un frein à la productivité et représente, selon le DRH rencontré, un coût de production élevé comparé aux autres sites français.

De nouveau, malgré un second plan social au milieu des années 90, le site de l'argent. Les salaires représentent une part trop importante du coût de production. Les efforts consentis par les salariés n'ont pas empêché le site d'être à nouveau montré du doigt par la direction du groupe, alors que d'autres sites disposent d'une autre image fondée sur une toute autre configuration productive. Prenant l'exemple d'un d'entre eux, la direction locale met en avant les compétences des opérateurs en place permettant de ne recourir qu'à deux ou trois opérateurs pour faire tourner la « ligne de production » alors que pour le site étudié trois opérateurs plus un régleur sont dédiés à chaque ligne de production. Les coûts de production (les salaires représentent selon la DRH environ 45 % des coûts de production) sont donc plus élevés sur le site étudié, avec pourtant (toujours selon la DRH) des salaires supérieurs pour les opérateurs de l'autre site pris en exemple.

Face à la résistance du personnel à adopter ce nouveau mode de production considéré comme une source de diminution d'emplois selon le syndicat majoritaire la CGT, une « *solution hybride* » sera adoptée consistant à créer une catégorie intermédiaire, « d'opérateurs-régleurs » choisis parmi les ouvriers les plus « *habiles* » sans pour autant parvenir à pousser davantage le processus « *d'autonomisation* » de la main d'œuvre qu'appelle la direction de ses vœux : rendre les ouvriers capables d'assurer à la fois la production des pièces, la maintenance de l'outil de production et le changement de séries qui est une des tâches les plus qualifiées. Cet enjeu est particulièrement aigu dans le cas des ouvriers intervenant dans la seconde phase de fabrication des roulements à billes structurée par les lignes de montage.

La direction négocie alors un second plan social d'envergure en 1999, qualifié d'« indolore » par la DRH, parce que principalement constitué de départs en préretraites. 50 personnes partent dans ce cadre en préretraites (FNE). Pour la direction, ce sont aussi des gros salaires qui s'en vont.

### 1.2.2. *Le plan social de 1999 : recruter de nouveaux profils, « changer les manières de travailler » et réduire davantage les effectifs*

Cette longue période de recherche d'un positionnement du site sur un marché de plus en plus concurrentiel s'illustre par les hésitations du groupe quant à la stratégie à adopter et dans la désignation de plus de 14 directeurs en 10 ans, le dernier étant arrivé en mai 2002. La solution « hybride » adoptée, indiquée plus haut n'apparaît plus tenable. Aussi, si la direction regrette que la transformation des modalités de production soit « restée au milieu du gué », elle est cependant parvenue à introduire une modification importante des critères de recrutement du personnel.

D'une façon générale, en une dizaine d'années, l'entreprise est passée d'un recrutement d'ouvriers autodidactes (y compris les conjoints des salariés en place) à un recrutement plus jeune et plus diplômé (bac à bac +2) en lien avec l'organisation « en Channel » apparue dès le début des années 90. Au-delà de l'opportunité liée à l'arrivée sur le marché du travail de jeunes diplômés en difficultés d'insertion (BTS et baccalauréats professionnels), ces nouveaux critères de recrutement se sont doublés d'une augmentation des embauches en contrat de formation en alternance, notamment pour les jeunes élèves ingénieurs destinés à occuper les fonctions de cadre disponibles (en 2003 on comptait 12 cadres pour 179 ouvriers et 23 administratifs, techniciens et agents de maîtrise -ATAM). Le profil de « débrouillard » pour reprendre le qualificatif du chargé de formation auquel l'établissement avait recours il y a 10-15 ans (des ouvriers formés à de tous autres métiers et détenteurs d'un CAP boulanger par exemple) ne convient plus, les compétences théoriques leur font défaut.

Chaque recrutement fait suite à l'élaboration d'un profil par rapport à un métier puis le nouveau recruté est mis éventuellement mais non systématiquement en situation. Il bénéficie ensuite d'un processus d'une heure trente d'accueil, mise en œuvre par le responsable de formation, outillé d'un livret dans lequel sont consignés des éléments de présentation et d'information sur le groupe et sur le l'établissement.

L'une des conséquences de la mécanisation des lignes de montage est de ne plus avoir à recourir à des ouvriers choisis pour leur habileté manuelle, une qualité prioritairement attribuée aux femmes qu'elle n'ait été convertie en qualification. Les femmes sont donc les premières affectées par ses transformations. Reconnues pour des qualités qui ne sont plus requises, leur effectif s'érode au fil des ans, d'autant que l'instauration du second plan social a pu révéler « *que les hommes sont effectivement aussi bon en dextérité que les femmes* » admet le responsable formation. Depuis 2001, seules une opératrice, une technicienne et une ingénieure ont été recrutées dans cet établissement.

Le site de l'enquête a donc en charge, dans le cadre de la division du travail au sein du groupe, l'activité « traditionnelle » de production de gros roulements. Ce positionnement le fait apparaître comme le « mouton noir » du groupe, en tous les cas comme un établissement qui n'a pas su se moderniser à temps. Au-delà de la nécessité pour la direction d'accélérer le processus d'autonomie des opérateurs et « d'enrichissement des tâches », à l'aide d'un dispositif de développement des compétences initié en 2001 sur lequel nous reviendrons précisément par la suite, son objectif est également celui de poursuivre la réduction des effectifs en « changeant les manières de travailler ».

Dans cette perspective, le DRH procède aux calculs suivants : l'organisation généralisée en « channel » signifie une personne en moins par « channel » multiplié par les 8 « channels » prévus, cela pour les trois équipes : du matin, du soir et de la nuit. Au total, la généralisation de l'organisation en channel permettrait de réduire les effectifs de 24 personnes. Même si cette réorganisation s'accompagne de salaires plus élevés, l'économie escomptée demeure significative du point de vue de la direction. En outre, la volonté de l'encadrement, exposée par le responsable des « composants » est de rompre avec une organisation par service (chaque service disposant d'un ingénieur qualité, d'un responsable planning, d'un magasinier qui gère les produits consommables...) pour mutualiser ces services « supports » et inciter les personnes en production et leurs encadrants directs (Agents de Maîtrise) à les mobiliser en fonction des besoins de la production. Il s'agit pour ce responsable rencontré « *de remettre la production au cœur pour améliorer la fonction productive* ».

Mais les difficultés du site sont également régulièrement reliées par les responsables hiérarchiques rencontrés (cadres ou agents de maîtrise) au contexte syndical spécifique de l'établissement, « *métallo traditionnel* », où la CGT exerce un monopole syndical de longue date. La politique syndicale et la présence d'un leader « charismatique » à sa tête, constitueraient un frein à la « *modernisation* » de l'établissement. Les luttes des

années 70, au moment de la fermeture d'un des sites du groupe ont semble-t-il marqué les mémoires au point que le livret d'accueil à l'attention des nouveaux arrivants, édité en 2003 par le comité d'entreprise, rappelle dans son Editorial cette histoire ouvrière commune.

### **1.3. Une organisation du travail hiérarchisée et cloisonnée**

#### ***1.3.1. Une ligne hiérarchique tendue***

L'établissement employait à la date de l'enquête environ 210 personnes (dont 12 cadres et 23 ATAM). Il faisait appel à 12 travailleurs temporaires au moment de l'enquête. On compte par ailleurs, 21 personnes à temps partiels.

L'organigramme retenu depuis la réorganisation du tournant des années 2000 est le reflet du processus de normalisation de l'établissement (« rentré dans les rangs ») et la dénomination des différents services exprime tout particulièrement la logique de certification qui semble désormais présider à la dynamique productive impulsée.

Le directeur de l'établissement est directement assisté de deux managers : un manager chargé de l'assurance qualité et un manager chef de projets. Puis, l'établissement se compose de 7 services : le service qualité directement rattaché au manager chargé de l'assurance qualité (5 personnes) ; le service sécurité/environnement (1 personne) ; le service maintenance (9 personnes), le service « matflow » (3 personnes) chargé de la planification de la production (commandes et prévisions du chargement des chaînes de production) ; le service contrôle (1 personne) ; le services ressources humaines (5 personnes) ; le service des composants (49 personnes) ; les « channels » (152 personnes).

Cet organigramme et la composition professionnelle qu'elle engendre révèlent une très forte présence des ouvriers de production (qui renvoie au positionnement de cet établissement évoqué plus haut), mais également une très faible possibilité de promotion interne pour la plupart des salariés en place. De fait, l'encadrement est composé essentiellement de salariés recrutés à l'extérieur de l'entreprise ou issus d'autres entreprises du groupe. La mobilité interne au groupe étant favorisée uniquement pour les cadres. Quant aux agents de maîtrise, ils ont accédé à cette fonction après quelques années comme opérateurs ou réglers. Ils disent veiller à « respecter la livraison » soit à l'atelier qui assure la suite de la production (composants) soit directement aux clients extérieurs (channels). Leur travail est centré sur l'organisation des présences et absences des ouvriers, définie comme la gestion du personnel, et sur la gestion des pannes qui les conduit à décider en permanence des priorités dans la production.

#### ***1.3.2. Une... ou deux usines dans l'usine***

Pour prendre la mesure de l'univers productif de cet établissement, examinons la topographie des lieux qui illustre à merveille les transformations, certes non abouties, qu'a pu connaître l'entreprise au cours de ces 10 dernières années. En effet, deux corps de bâtiments bien distincts (le Bâtiment 1 et le Bâtiment 3) correspondent à deux types d'organisations différentes.

Le bâtiment 1 est le secteur où sont produits les « composants », c'est-à-dire les différentes pièces utiles à la réalisation des roulements à billes (billes, flasques...), « *historiquement une usine dans l'usine* », selon le DRH, à savoir la partie de l'usine où la représentation syndicale est la plus forte. Ce premier bâtiment concerne la première phase de fabrication (réception de la matière première -les tubes de métal-, tournage, décolletage, lavage-comptage, traitement thermique, rectification des faces et diamètres de la pièce qui viendra recevoir les billes.). 40 personnes travaillent dans ce premier atelier sous la responsabilité de deux agents de maîtrise (AM), d'anciens réglers. Dans le cadre de cette étude, l'un d'entre eux, recruté en 1983 et devenu agent de maîtrise il y a six ans, a pu être interviewé.

L'atelier fonctionne au rythme des instructions du bureau des méthodes (les ingénieurs), de l'assistance de l'ingénieur qualité et des commandes du service planning (Matflow). Désigné comme le « cœur du métier »

de l'usine par ceux qui y travaillent, ce bâtiment, qui symbolise les modalités traditionnelles d'organisation, ne repose pas sur les tâches d'autonomie telle que le prévoit l'organisation « en Channel ». On y trouve une organisation par métier et les ouvriers y sont plutôt qualifiés (niveau CAP-BEP), recrutés comme opérateurs puis formés comme opérateurs-régleurs. Le recrutement de cette catégorie se fait plutôt au sortir des lycées professionnels. Le travail ne se réalise pas en équipe, mais par machine, même si le lien entre l'ouvrier et « sa » machine tend à se distendre sous l'effet de la nouvelle dynamique impulsée par le jeune responsable des composants (« *Je fais tourner pour pas que ce soit la machine de quelqu'un* »). L'ensemble de ces tâches pourrait, aux dires du responsable formation, être entièrement sous-traité. Le processus est d'ailleurs en cours pour le service presse-tonnelage qui fabriquent les cages de roulement. Le Japon prendra en charge très prochainement cette partie de la fabrication. Le départ des « outilleurs », considérés comme des « spécialistes », constitue pour l'AM rencontré une « perte professionnelle ».

Le bâtiment 3, davantage à l'arrière de l'usine, où le produit entre en finition concerne la phase terminale de la fabrication des roulements de la production : rectification des gorges, nettoyage, assemblage-montage et livraison des roulements. C'est ici que l'on trouve essentiellement les Ouvriers Professionnels (OP) et surtout l'organisation en Channel. Actuellement, seules trois lignes de production sur les huit existantes sont effectivement organisées sur le mode du Channel, certaines lignes étant dédiées aux gros roulements alors que d'autres le sont aux petits roulements. Dans ce service, selon le responsable de formation, lui-même ancien ouvrier « sorti du rang » : « *la transmission des compétences se faisait par les anciens* » mais les départs à la retraite ont freiné de telles pratiques, générant « *une perte des connaissances et des compétences nécessaires* ». Le bâtiment est également celui où sont localisés les ingénieurs. C'est en quelque sorte le bâtiment noble de l'usine, du moins du point de vue de la direction. C'est aussi le moins salissant et le moins bruyant.

Au regard des responsabilités effectives des responsables des deux plus gros services que sont les composants et les channels, il se dégage une impression de juxtaposition de deux entreprises autonomes au sein de l'établissement enquêté. Chacun de ces services a un budget spécifique. Le responsable des « composants », par exemple, a en charge la commande de l'outillage et des matériaux utiles à la fabrication des composants (huiles, outils, meules, équipements divers) et bénéficie d'un budget d'investissement complémentaire directement négocié avec la direction de l'établissement. En lien avec la DRH, il s'occupe également du recrutement, de la gestion des effectifs, de l'évaluation, de la formation. Enfin, il est « le garant de la quantité et des délais de livraison à la deuxième phase de production prise en charge par le service « Channel » ».

A l'intérieur de ces bâtiments, le travail est organisé par secteur, chaque secteur réunissant les opérateurs et les régleurs. Pour préciser un peu plus l'organisation hiérarchique des ateliers, prenons le cas concret de la rectification des gorges dans le bâtiment III.

En rectification, les salariés travaillent sur 5 machines. Le travail consiste à « *savoir regarder au microscope* », compétence indispensable pour travailler en rectification des gorges, c'est ce qui « *garantit la qualité du roulement* » selon les propos de l'un des AM rencontrés. Le travail de chaque équipe est réalisé sous l'œil vigilant d'une contrôleuse qui « *a une compétence particulière, connaît bien le produit, qui apporte un support aux gens et en qui le salarié a confiance* » précise l'AM. Elle est choisie par ce dernier après discussion avec le responsable des « Channels » « *parce qu'elle est reconnue de tous* ». Dès lors, tous les opérateurs ne peuvent prétendre à travailler en rectification, les compétences visuelles exigées rendent le passage du montage à la rectification « difficile » alors que l'inverse est présenté comme « plus facile » par les responsables AM : « *Il faut des connaissances particulières et pas seulement appuyer sur un bouton* ». C'est essentiellement en cas de maladie, d'absence prolongée ou de départ à la retraite que « la mutation » peut être effectuée. Un transfert envisagé grâce à une « formation par compagnonnage ».

Ceci étant, le basculement d'une fonction à l'autre (opérateur à régleur) est pour l'heure rarement définitif. Le nouveau modèle professionnel d'opérateur-régleur en cours de diffusion a justement vocation à favoriser cette polyvalence. Un opérateur-régleur devant savoir à la fois « *mener ses machines* » et « *connaître des tâches précises comme le changement de stencil, mettre la main à la pâte pour permettre de libérer du temps au régleur en titre* ». C'est l'autonomisation des tâches » résume l'AM rencontré.

Enfin, les salariés et les ATAM (agents de maîtrise assimilés cadres, mais sans le statut et la rémunération correspondante) travaillent alternativement en équipe du matin (5h00/13h00), en équipe du soir (13h00/21h00) ou en équipe de nuit (21h00/5h00), selon des semaines de 5 ou de 4 jours en accord avec les modalités négociées d'application de la loi sur les 35 heures. Cependant, toutes les lignes de fabrication ne

travaillent pas en 3/8, certaines se limitent au 2/8. Cette variation est gérée en fonction des effectifs présents eux-mêmes gérés en fonction des commandes et des prévisions, des plans de chargement quotidiens (ce qui signifie une quantité précise de roulement à livrer par ouvrier) effectués par le service du planning (le matflow). Une flexibilité à laquelle le dispositif des 35 heures contribue pleinement, dans un contexte de réduction des effectifs qui est régulièrement souligné par nos interlocuteurs. C'est ainsi que l'un des deux AM du bâtiment III précise que lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise 12 ans plus tôt, une cinquantaine d'opérateurs et régleurs travaillaient au sein de l'équipe de jour. Alors qu'au moment de l'enquête, l'équipe de jour ne compte guère plus de 35 personnes. Les équipes travaillant le week-end ont été supprimées, ventilées dans les équipes de nuit et les équipes en 2/8. Les équipes de nuit, quant à elles, ont toujours été plus réduites que celles de jour et fonctionnent sous la responsabilité des deux agents de maîtrise mais sans que leur présence soit effective (« *on lance la nuit* », en informant l'équipe des problèmes techniques survenus la journée). Un responsable de nuit est cependant désigné, choisi pour « *sa compétence et ses connaissances* ». Les équipes de nuit sont présentées comme particulièrement autonomes, une autonomie plus grande que par le passé semble-t-il, en raison d'une présence renforcée des régleurs dans ces équipes-là.

Cette rapide présentation de l'organisation de l'entreprise fait apparaître une série de clivages entre chaîne de montage manuelle et chaîne de montage automatisée, travail du soir-travail du matin et travail de nuit, régleurs et opérateurs, femmes et hommes, salariés « du coin » et salariés « extérieur ». Ces clivages cristallisent la difficulté pour la direction de promouvoir un modèle professionnel plus polyvalent (opérateur-régleur) fondé sur la généralisation des « tâches d'autonomies », des difficultés liées à la faible qualification des opérateurs pour lesquels la maintenance ou les changements de série qui sont effectués par les régleurs représentent des tâches complexes. Du côté des régleurs, le passage à une fonction d'animation de la chaîne mécanisée se heurte à des compétences jugées trop spécialisées par la direction. Plus généralement, la direction évoque la particularité du contexte dans lequel ces changements doivent se réaliser. Premièrement, la proximité des salariés (de voisinage ou familiale) rend l'innovation plus délicate car sélectionner les « plus capables » revient à les distinguer et donc à les détacher d'une logique communautaire marquée. Deuxièmement, le contexte syndical particulier fortement teinté par le monopole de la CGT s'inscrit dans l'héritage direct de luttes passées conférant aux délégués syndicaux un pouvoir de mobilisation réel.

Mais ces clivages sont également au cœur des contradictions qui traversent les positions défendues par les délégués syndicaux et les représentants du personnel. Ces derniers ont largement œuvré pour une qualification accrue des ouvriers, trop longtemps cantonnés à des tâches répétitives sans comprendre les raisons des gestes effectués (« *On était au Moyen-âge* » selon le secrétaire CGT, « *on singeait les gestes* » et « *on n'avait pas de connaissance, au niveau technique c'était très faible* » suivant les propos du responsable formation, ancien opérateur).

Cependant, ils restent tiraillés entre, d'un côté, leur conviction de la nécessité de mettre en place une nouvelle organisation productive, leur adhésion à la généralisation des « tâches d'autonomie » dans un contexte de concurrence accrue, leur acceptation des contraintes nouvelles liées au processus de certification de l'entreprise et, de l'autre côté, leur résistance face aux dispositifs de formation visant à accompagner ces changements organisationnels et professionnels « *tant que les garanties ne sont pas suffisantes* », en termes d'emploi, d'identité professionnelle et de reconnaissance salariale des compétences nouvelles acquises.

## **2. ORGANISATION ET USAGES DE LA FORMATION**

---

### **2.1. Le service formation**

Au sein du site il existe un service formation clairement identifié. Ce service est relativement récent, même si l'entreprise dispose depuis 1982 d'un responsable de formation qui, antérieurement, était rattaché au DRH. Il

ne constituait pas pour autant un service à part entière, comme c'est le cas actuellement (du moins formellement).

Le chargé de formation actuel (58 ans, en cessation progressive d'activité) est un ancien ouvrier de l'entreprise, détenteur d'un CAP d'ajusteur, « sorti du rang ». Après une longue expérience d'outilleur, il occupe la responsabilité du secteur du traitement thermique, à la suite du départ à la retraite du chef du secteur. Cet « autodidacte », comme il aime à se qualifier, succède à un autre chargé de formation recruté à l'extérieur de l'entreprise, et détenteur d'un BTS mécanique. Au regard de sa formation initiale, ce dernier était chargé d'assurer les formations techniques en interne à l'entreprise à un moment où la direction locale semblait avoir miser sur ce mode de formation. Non légitime aux yeux des salariés (selon le responsable actuel) il a été amené à démissionner. Cette phase d'internalisation de la formation semble marquer un échec et le départ de cette personne sonner le glas de cette option. Néanmoins, nous le verrons plus loin, il peut être fait appel aux salariés du groupe pour certaines formations pointues, procédé qui semble satisfaire les représentants du personnel (ces formations étant considérées comme plus proche de la réalité de terrain).

Le service formation apparaît aux yeux de son titulaire lors de sa prise de fonction comme relativement dévalorisé : « *c'est un poste de fin de carrière* », « *une voie de garage* », « *on m'a présenté ça comme un mur* ». De fait, il fonctionne essentiellement comme un secrétariat technique. Et pour nous en persuader son titulaire nous indique que sa formation pour ce poste : « *s'est résumée à deux journées* ». Il se définit lui-même comme « *un employé de bureau de la formation* » qui collecte des demandes et les met en œuvre, sans avoir aucune latitude sur le choix des formations et leur contenu. Il n'est en aucune manière associé à la réflexion ou à la définition de la politique de formation de l'établissement, tâche qui revient au DRH suivant les directions prises au niveau central national.

Le responsable formation n'est pas non plus associé aux réunions relatives à la formation dans le cadre du comité d'entreprise, qui, même si elles ne prennent pas la forme d'une commission formation (le seuil des 300 salariés n'est franchi), se réunissent régulièrement et paraissent très consistantes : on y échange longtemps, on y aborde l'ensemble des thèmes jugés important dans le domaine de la formation. S'il a accès à la base de donnée (Inser) qui gère depuis deux ans l'ensemble des formations, qu'elles soient de « *compagnonnage* » ou des formations en salles, ce n'est que pour la consulter et l'alimenter. Celle-ci est en effet gérée de façon très centralisée par le service ressources humaines au niveau France. Enfin la formation des cadres lui échappe totalement, il se contente de gérer les absences qu'elle occasionne.

Même si chaque semaine le chargé de formation et le DRH se réunissent pour faire le point sur les formations en cours ou à monter, c'est le DRH qui porte seul la politique de formation professionnelle et ses éventuelles réorientations, et ce en articulation avec la politique de recrutement. D'une façon générale, il nous faut souligner l'écart entre la rhétorique sur l'importance de la formation mobilisée par les responsables et les cadres de l'entreprise et le sentiment exprimé par le responsable de formation que cette fonction n'est que très faiblement reconnue. Cet écart résulte peut-être moins d'une invalidation des discours par la pratique que d'une organisation de la formation très formalisée, centralisée et soumise à des procédures très précises et strictes qui s'appliquent à l'ensemble des sites. Dans ce cadre, le responsable de formation, n'ayant pas accès à la déclaration fiscale dite 24-83, n'a qu'une vision très globale des dépenses de formation. Les chiffres qu'il livre reste assez imprécis, les mécanismes d'imputabilité des dépenses de formation non maîtrisés. Ca n'est tout simplement de sa compétence. Pour nous donner un ordre de grandeur, le responsable de formation indique qu'en 2003, les dépenses de formation représentent 3,3 % de la masse salariale soit 67 000 euros. Un taux en baisse pour le budget prévisionnel de l'année 2004. Une analyse des bordereaux fiscaux 24/83 permet cependant de donner une idée des dépenses consenties par l'établissement et des possibilités d'accès des salariés à la formation (tableau suivant) :

### Taux de participation, d'accès et durée des formations

	1999		2000		2001		2002	
Taux de participation financière (en %)	3,9	2,9	2,7	2,9	3,7	2,9	3,4	2,8
Taux d'accès (en %)	-	-	11,6	38,4	25,2	39,4	21,1	36,0
Durée moyenne (en heures)	26		49		38		50	

NB : Pour chaque année, les chiffres de la première colonne renseignent les indicateurs pour l'établissement étudié et ceux de la seconde sont les données nationales.

Ces données montrent en particulier un taux de participation financière relativement plus élevé que la moyenne nationale (entre 0.5 et 1 point selon les années) à comparer avec un taux d'accès à la formation très inférieur à la moyenne (les données pour l'année 1999 concernant le taux d'accès semblent erronée).

Cette différence n'est pas sans interroger sur la politique de formation de l'entreprise. On peut invoquer ici soit le coût élevé des formations dispensées, soit leur concentration sur certains publics (cadres en particulier). Cette hypothèse semble validée si l'on prend en compte les taux d'accès en fonction des niveaux de qualification des personnes qui montrent très clairement un investissement en formation important en direction des cadres et de la maîtrise (la rubrique employé- maîtrise regroupe en réalité une part importante d'agents de maîtrise). On observe en 2002 pour ces deux dernières catégories un taux d'accès de 92 % et 45 % contre 12% pour les ouvriers, avec des coûts de formations nettement plus importants pour les formations cadres.

### Taux d'accès selon la CSP (en %)

	2000	2001	2002
Ouvriers qualifiés	4,3	9,0	12,5
Employés, qualifiés agents de maîtrise, techniciens	57,0	100,0	45,0
Cadres	50,0	100,0	92,0

Cette réalité statistique de la formation comparée à une « mesure » très générale de la formation de la part de la personne qui en a la charge quotidienne cache un autre type de mesure qui focalise l'attention de tous nos interlocuteurs : mesurer l'écart entre les dépenses et les formations prévisionnelles et les dépenses et les formations réalisées. La procédure proposée par le logiciel commun à tous les sites du groupe permet en effet au responsable de formation d'effectuer des mesures précises, lesquelles ont favorisé le passage d'un suivi de formation par domaine et par métier (1996-2002) à un suivi individuel (à partir de 2002). Le fait que toute action de formation même à plus courte donne lieu à un document signé par le bénéficiaire. Une procédure qui facilite à son tour la mesure de la réalisation effective des actions.

Au total, la marge de manœuvre du responsable de formation se loge dans le choix des organismes de formation, auxquels le site de l'enquête n'a cependant recours qu'occasionnellement, car la formation se réalise essentiellement sous forme de « compagnonnage » (formation entre pairs sur machine), en salle (avec des collègues formateurs « occasionnels ») ou sous forme interne (des formateurs du groupe intervenant sur l'ensemble des sites nationaux) ou encore, plus récemment, dans le cadre de formations qui ont lieu sur les autres sites valorisés du groupe.

## 2.2. Des modalités d'information sur la formation très peu formalisées

Depuis 2001 ans il existe des procédures formalisées de remontée des besoins en formation. Ces remontées servent à construire le plan annuel de formation de l'établissement. Pourtant, ce qui frappe c'est la distance entre le discours et les procédures mises en place par la direction de l'établissement quant à l'importance de la formation ainsi que la méconnaissance de la part des cadres intermédiaires de l'ensemble du processus d'élaboration du plan de formation de l'entreprise et plus largement de l'utilité de la formation.

### 2.2.1. Une rhétorique de l'absence d'information sur la formation...

Peu concernés, les « managers » de premier niveau n'ont que très peu de temps à consacrer à ce thème. La formation est pourtant un sujet consensuel, et tous les responsables d'atelier s'accordent à dire qu'elle est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Mais les impératifs immédiats de la production dépassent selon eux les attentes de plus long terme. Ainsi, lorsqu'un manager est interrogé sur les modalités de remonté des besoins de formation c'est l'ignorance qui domine : « On me demande de faire remonter les

*besoins en formation, mais je ne sais pas pourquoi. Je ne sais pas si c'est une demande du groupe ou du site* » déclare un agent de maîtrise du bâtiment I.

Pour un encadrant de premier niveau, pourtant représentant syndical CGT au CE, la démarche est identique « *S'il n'y a pas de remontées de la part des opérateurs de mon service, alors je considère qu'il n'y a pas de besoins. On ne me demande pas d'ailleurs combien de fiches individuelles j'ai pu collecter* ». Ce manque d'information sur les objectifs de la formation et l'utilité de collecter les besoins de formation s'est traduit en 2002 par un très faible taux de remonté des fiches qui peut également s'expliquer par le manque d'information sur le contenu même des formations possibles. C'est ce que déclare un responsable de secteur : « *Je vais prendre mon cas. Des besoins en formation oui j'en ai, parce que je sais ou j'ai des lacunes. Mais les formations auxquelles je pourrais participer je ne les connais pas. Donc j'ai des lacunes pour savoir choisir mes formations* ».

L'information sur la formation apparaît d'autant plus faible que la taille de l'entreprise n'autorise pas la mise en place d'une commission formation, même si le sujet est loin d'être délaissé par les militants syndicaux du site et élus au CE : « *On n'a pas de commission formation, il faut être plus de 300. Mais en dehors de ça on ne sait pas grand chose. Mais on fonctionne. On amène nos observations, on exprime nos vœux en la matière* ».

Pourtant l'établissement se situe du point de vue de son taux de participation financière à un niveau conforme à celui d'une entreprise de sa taille et de son secteur. La part de la formation dans la masse salariale était ainsi de 3,5 % en 2003. Cette part aurait dû augmenter en 2004 si l'entreprise n'avait fermé ses portes. Par contre, l'année 2004 était également caractérisée par une baisse en volume du coût des formations réalisées, qui s'explique par une réduction de la masse salariale de l'entreprise par rapport aux années antérieures (qui s'explique elle-même par une diminution de l'effectif). Globalement l'entreprise a réalisé en 2003 quelques 2 000 heures de formation y compris les formations réalisées sous la forme du tutorat (appelé ici compagnonnage).

### ***2.2.2. ... qui révèle des désaccords sur la forme de formation à privilégier et le sens à lui accorder***

Pourtant, la formation est un objectif clairement affiché de la part de la direction actuelle. Elle se traduit par une formalisation très poussée des possibilités offertes à chaque service de former ses propres salariés. Ainsi, chaque mois les différents services disposent d'une sorte de « droit de tirage forfaitaire » correspondant à 8 heures de formation A charge pour le responsable de répartir ces 8 heures selon les possibilités de la production et les besoins des salariés. Chaque formation réalisée dans ce cadre est donc comptabilisée et vient en déduction de ce « droit » à former les salariés, quelle qu'en soit la durée (y compris celles de quelques minutes). De la même manière cette formalisation se traduit depuis 3-4 ans par l'existence d'un cahier où sont reportées toutes les formations, notamment celles réalisées en situation de travail. Cette formalisation nous a été expliquée par le besoin de rendre compte, lors des audits réalisés par les sociétés accréditées, des compétences des salariés à occuper telle ou telle fonction nécessaire à l'obtention des normes qualités. Nous verrons également que cette quantification très précise s'inscrit dans un dispositif de formation qui s'articule très étroitement à la rémunération.

L'apparente contradiction entre l'affichage et la difficulté à appréhender les finalités de la formation trouve un début de résolution si l'on veut bien déplacer l'angle d'analyse. La précision avec laquelle l'entreprise mesure la formation concerne essentiellement des formations obligatoires relatives à la sécurité au travail et des formations très adaptatives, sous forme de compagnonnage (en situation de travail avec des pairs). Les premières sont conformes aux attentes des représentants syndicaux et les secondes sont celles que les responsables de premier niveau privilégient le plus. C'est ce type de formation « sur le tas » qui leur semble correspondre le plus aux besoins de l'entreprise et c'est celui qui est le plus compatible avec les exigences de production, qui ne permettent que de loger la formation dans les « temps morts » de courte durée. Ce type de formation représente également un réel avantage pour les agents de maîtrise. Contrairement aux formations qui se déroulent en salle (à l'intérieur de l'établissement ou dans un organisme de formation) les managers se sentent totalement « maîtres du jeu » : « *Toutes les formations par compagnonnage je les déclenche moi-même, vraiment. J'ai carte blanche* ». Néanmoins, selon le chargé de formation, l'efficacité de la formation en compagnonnage est aujourd'hui remise en cause par les conditions même de la production. Sa perte

d'efficacité réside en effet, selon notre interlocuteur, dans le fait que la formation en situation de travail correspondait à une période au cours de laquelle l'entreprise disposait du temps nécessaire pour la transmission des savoirs selon un mode individualisé. Avant « *on apprenait en faisant des erreurs mais aujourd'hui on n'a plus le temps* ». L'extrême contraction du temps de la production ne permet plus aux ouvriers plus qualifiés, comme c'était le cas auparavant, de transmettre leur savoir de façon informelle.

Il n'est pas surprenant que les agents de maîtrise et les représentants syndicaux s'opposent sur la seule formation qualifiante qui a été mise en place au sein de l'établissement et qui a concerné 8 opérateurs. Cette formation, d'une durée de 56 jours sur 18 mois, devait déboucher sur l'obtention d'un CAP en électromécanique. A la fois les finalités n'apparaissent pas claires aux AM (« je n'ai pas compris pourquoi ils ont fait ça » reconnaît l'un des deux AM du bâtiment I) et le pouvoir de filtre qu'ils exercent habituellement se trouve réduit. Il semble que cette formation se soit adressée à des salariés désignés par la direction (via le responsable de formation) et non directement volontaires ou sélectionnés par les AM. Surtout, cette formation leur apparaît comme dissociée des évolutions professionnelles possibles au sein de l'entreprise : « il n'y a pas de poste à pourvoir ».

Lorsque des formations sont organisées, elles sont parfois montées sans que les responsables hiérarchiques ne soient impliqués. Ainsi, lors du montage d'une formation relativement importante un des managers déclarait ne pas avoir compris pourquoi cette formation avait été décidée : « *je n'ai pas compris pourquoi cette formation a été organisée. On m'a proposé cette formation, j'ai donné les noms de personnes intéressées. Il y en avait beaucoup. Mais je n'ai pas été associé au montage de cette formation et d'ailleurs je ne sais pas à quoi elle servira plus tard* ». La première réaction de cet encadrant est qu'il « *devait y avoir de l'argent à dépenser* ». La formation est ici clairement vécue comme une obligation administrative de l'employeur, et non pas comme une utilité économique.

S'affrontent ainsi des conceptions de la formation : une formation qualifiante ouvrant des perspectives de reconversion dans un contexte de réduction des effectifs versus une formation liée au besoin de l'entreprise. Tout comme s'affrontent des perceptions différentes du degré d'adhésion attendue par la direction à la politique de formation : peu de compte à rendre selon les propos du responsable syndical, le sentiment que de fortes pressions s'exercent sur les AM pour remonter les besoins.

### **2.3. Des procédures de remontée des besoins de formation très formelles**

Le service formation a mis en place depuis 2001 une procédure formalisée de remontée annuelle des besoins de formation en vue d'élaborer le plan de formation de l'entreprise. Nous avons déjà signalé le passage qui avait été effectué d'un suivi de formation par domaine et par métier (1996-2002) à un suivi individuel (à partir de 2002). Ce suivi individuel se fait également par domaines de formation et par métier et permet d'avoir une vision assez complète des actions menées. De ce point de vue l'adoption par le groupe d'un logiciel de suivi des formations a constitué une avancée importante.

Au sein de l'établissement la procédure de remontée des besoins de formation est la suivante :

- Septembre : distribution des fiches individuelles de besoin et des fiches de besoins du service
- recensement des besoins individuel sur la base de cette fiche personnelle. Ces besoins sont recensés lors de l'entretien annuel d'évaluation au cours duquel un temps est réservé pour aborder la question de la formation.
- Récapitulatif des besoins individuels par les agents de maîtrise
- remontée des besoins en fonction d'un calendrier prévisionnel (retour au service formation attendu mi-novembre)
- saisi par le service formation des résultats dans le logiciel « Inser »

- élaboration du plan individuel de formation et du plan de l'entreprise, présentation en décembre du plan de formation au comité d'entreprise
- négociation des prix avec les organismes de formation éventuels et sélection des personnes qui bénéficieront des formations externes ou en salles (intervenant extérieur se rendant dans l'entreprise).

Malgré cette formalisation importante, on observe un taux de retour de ces fiches auprès du service formation relativement faible. Lors de notre enquête en entreprise, moins de 25 % des fiches individuelles étaient remontées à la date butoir de mi-novembre, ce qui à l'évidence rend difficile la constitution d'un plan de formation conçu sur la base d'une analyse des besoins des salariés validés par les responsables des ateliers. Il n'est donc pas surprenant qu'au vu de ces résultats le responsable de formation se plaigne de l'absence de participation des salariés. Mais pour lui, la faute incombe avant tout aux responsables des services. Les « managers » de premier niveau, chargés de recenser ces besoins ne jouent pas réellement le jeu de la formation. Face aux charges de travail importante (les absences sont souvent invoquées par les responsables pour expliquer les difficultés de gestion du planning des tâches à exécuter), et dans un contexte de flux tendu, la formation apparaît avant tout considérée comme une variable d'ajustement comme nous préciserons par la suite.

A coté de cette grande formalisation des remontées des besoins des agents et de la planification des entrées en formation on observe en réalité une diversité des pratiques selon les agents de maîtrise et selon le service. Il en ressort une grande individualisation dans les choix des ouvriers qui partent ou qui ne partent pas en formation (en dehors du compagnonnage), dans le choix de ceux qui vont bénéficier d'une procédure de compagnonnage ou pas. Ainsi les agents de maîtrise et les responsables de secteurs peuvent désigner ceux qui partent en formation, sans attendre l'expression des besoins. Répondant à une de nos questions sur l'utilité de ces fiches nous sommes entendus dire par un agent de maîtrise : « *On me demande de faire remonter les besoins, mais je ne sais pas pourquoi. Je ne sais pas si c'est une demande du groupe ou du site. Mais cela ne m'empêche pas de savoir à l'avance qui je vais pousser pour aller en formation* ». Un autre représentant de l'encadrement confirme à sa manière les pratiques effectives : « *les salariés sont persuadés que de toute façon ça ne sert à rien de remplir les fiches parce que c'est nous qui allons faire notre propre choix.* » et « *ils n'ont pas tout à fait tort...* ».

Dans la pratique, la synthèse des besoins individuels par les AM donne lieu à une discussion avec le chef de service pour opérer un premier tri en fonction des priorités qu'il affiche. C'est eux qui décident « des points d'amélioration pour la personne » selon les termes du responsable des composants. Considéré comme un support pour détecter ou désigner « les personnes prêtes à être poussées » et que l'on va former (responsable des composants) ou appréhendé comme une obligation administrative à laquelle on se soumet avec difficulté (AM du service des composants) (« *Je ne sais pas ce qu'ils (le service formation) en font, ils doivent remplir leurs statistiques* »), le recensement des besoins de formation une appropriation fort différenciée de la procédure officielle. Cela va jusqu'à une certaine méconnaissance du circuit de transmission des besoins par les responsables de premier niveau pourtant chargés en direct de la gestion des personnels. Si bien que certaines fiches peuvent remonter directement au service formation sans donner lieu à un échange entre le salarié et son supérieur hiérarchique ; elles restent rares. D'autres ne font que passer par l'agent de maîtrise (AM du service channel). Dans d'autres cas, elles font l'objet d'une discussion formelle dans le cadre de l'entretien individuel (Formulaire d'entretien individuel) lorsqu'il est mis en œuvre (service composants). Lorsque l'on interroge les responsables les réponses restent évasives : « *je n'ai pas bien lu toute la fiche alors ! je ne sais pas* »... « *je n'ai pas la curiosité d'aller voir, j'ai autre chose à faire moi... Mon rôle c'est vraiment de régler du coup par coup, mon objectif c'est que les Channels ne soient jamais en panne* ». La réalisation de l'objectif de production est la question centrale à laquelle est confronté le responsable d'atelier. La formation à l'aune des difficultés auxquelles il est confronté n'a que très peu d'importance.

Ces mêmes responsables de première ligne n'ont d'ailleurs pas accès au catalogue des formations et ils déclarent ne pas avoir le temps de s'en occuper. Pourtant leur rôle est conçu comme déterminant dans ce processus de collecte et il l'est effectivement. Alors, dans tous les cas, et dans les deux services, le manque de temps fait que l'encadrement valorise les rapports plus informels moins codifiés : « *Je pense qu'en s'adressant directement à une personne on discute, on ne fait pas que marquer des informations sur un papier. Il va me donner des arguments, moi je vais lui donner des explications. Tandis que par écrit... De toute façon je ne sais pas ce qu'ils font (des informations collectées) ils vont remplir leurs sacs...* ».

## 2.4. Les objectifs, les enjeux et les contraintes de la formation pour la Direction

Interrogé sur la définition qu'elle donne à la formation, le DRH déclare que pour lui être formé c'est : « être qualifié polyvalent, réactif, savoir résoudre les problèmes rencontrés ». Cette définition montre que pour la direction de l'entreprise la formation est très étroitement liée aux besoins de la production. C'est également « être tourné vers les attentes des clients, être plus productif, plus disponible ». La qualification, telle qu'elle apparaît exprimée par les responsables de l'entreprise, recouvre un objectif d'adaptation des salariés aux nouveaux modes de travail qui s'imposent dans un contexte de très forte concurrence où les processus de production sont tournés vers la satisfaction du « client » qu'il soit interne (un service de l'établissement) ou externe. Si la formation des cadres fait l'objet d'une grande attention de la direction afin de rénover les pratiques de management (entretiens d'évaluation, certification interne des compétences etc.), et constitue un des thèmes stratégiques du plan 2004 à venir (« être leader »), les objectifs de formation dans le site enquêté sont essentiellement tournés vers les salariés de la production et cherchent à se centrer sur le second thème stratégique affiché, la certification (« zéro accident »).

Rendre les opérateurs plus polyvalents en développant les « tâches d'autonomie », les convertir en opérateurs-régleurs et commencer à fusionner ainsi les métiers ; dépasser la spécialisation des régleurs pour les transformer en animateur de ligne de production et leur attribuer une fonction plus généraliste ; mutualiser les services supports et décloisonner les deux bâtiments de l'usine ; normaliser les procédures de travail en lien avec les certifications qualité obtenues ou visées et aligner les pratiques sur les autres sites du groupe suppose une série de déplacements professionnels : au niveau des tâches réalisées, des modes de travail collectifs, des identités professionnelles. De tels objectifs recouvrent alors un double enjeu pour la Direction. Il s'agit, à travers la formation, de passer d'une logique de bâtiments à une logique d'établissement et, simultanément d'intégrer la logique d'établissement à une logique de groupe.

Conçue comme le levier d'accompagnement de ces déplacements, la mise en œuvre de la formation se retrouve confrontée à un certain nombre de contraintes ou de difficultés dont nous avons d'ores et déjà livré quelques éléments ci-dessus. A ce stade de notre exposé, nous mettrons l'accent sur les quatre types de contraintes qui nous sont apparues comme principales.

Premièrement, la « remise à niveau » des ouvriers, plutôt âgés, ayant souvent acquis leur qualification sur le tas, après être entrés très jeunes dans l'entreprise apparaît comme une priorité. L'utilisation de nouvelles machines requiert une formation technique particulière et les démarches de certifications, lesquelles sont souvent évolutives, exigent des ouvriers qu'ils consignent régulièrement par écrit dans des documents normalisés les procédures suivies, qu'ils reportent fréquemment les mesures effectuées et les résultats obtenus (feuilles de graissage, feuilles de réglage, cartes des contrôles). Des connaissances et un travail de production écrite avec lesquels ils sont loin d'être familiarisés, d'autant que les documents normalisés sont libellés en anglais, sans compter les difficultés à rendre un document propre quand les mains de son auteur ne le sont pas. Une situation particulièrement récurrente (« le problème des mains sales », selon l'AM rencontré du bâtiment I) qui génère souvent des tensions avec le responsable qualité. Et parfois des débrayages reconnaît cet agent de maîtrise.

Deuxièmement, la recherche des connaissances à l'extérieur, par le biais du recrutement de jeunes diplômés directement sortis de l'école (qualifiés de « PIDEM » par les ouvriers les plus anciens -Petits Ingénieurs De Merde) doit se combiner au souci de « tirer vers le haut » les opérateurs « les plus capables » en leur dispensant une formation essentiellement technique constituent un second enjeu de taille. Or le second choix est le plus coûteux en temps et les délais de modernisation du site sont plutôt courts (« un visuel à 6 mois » indique le DRH).

Troisièmement, la direction est conduite à s'interroger sur la nature et la forme que la formation à destination des ouvriers doit revêtir. La spécificité de chacun des deux bâtiments (I et III) intervient directement dans ce troisième enjeu. Le bâtiment III, selon le responsable de formation, regroupe les ouvriers les moins qualifiés or le travail de rectifieur « ne s'apprend que sur le tas, sur les machines, pas à l'école », selon le responsable formation. La perte des connaissances avec le départ, de plus en plus prématurés, des anciens est difficile à compenser en dehors d'une formation par « compagnonnage » (c'est-à-dire sur machine, en binôme) or si ce mode de formation perdure largement dans l'usine, le temps qui lui est réservé tend à se réduire. Pourtant, ainsi que le relève le responsable de formation « On apprend en faisant des erreurs mais aujourd'hui on n'a plus le temps de faire des erreurs ». D'un autre côté, se pose la question de promouvoir la fonction de

formateur sur le site, parmi les meilleurs techniciens. Là encore de telles perspectives semblent venir buter sur une production s'effectuant à flux tendus et sur la taille de l'entreprise. Trop petite, cette dernière ne permet pas à la production de se priver de ses meilleurs éléments, même le temps de former un collègue (compagnonnage). Il apparaît « *plus rentable* » de mutualiser les formateurs au niveau des sites français et de favoriser la circulation des formateurs spécialistes dans les différents établissements. Ou, inversement, de s'orienter vers l'envoi en formation des ouvriers de l'établissement sur les autres sites élevés sur lesquels la direction s'efforce de s'aligner. Un dispositif qui en est seulement à ces débuts au moment de l'enquête.

Enfin, la réalisation effective des formations prévues représente une quatrième préoccupation qui surplombe les précédentes. Le retard accumulé cette année comme l'année précédente en matière de réalisation des formations s'explique notamment par la pression temporelle qui s'exerce au quotidien dans la production car sortir l'ouvrier de son poste de production réduit la productivité. Les agents de maîtrise, contraints d'accorder la priorité à la production, paraissent aux yeux du responsable formation résister aux départs en formation des ouvriers, particulièrement s'il s'agit de formation « en salles » ou sur d'autres sites : « *Les agents de maîtrise ne passent pas l'information alors que le planning des formations est connu. Du coup on a voulu envoyer des convocations individuelles et la maîtrise a gueulé. Alors on voit au moment de la formation qui vient ou pas* ». 50% des formations semblent avoir été réalisées en 2003.

Pour l'encadrement immédiat la formation des ouvriers est d'abord pensée en lien étroit avec les besoins de l'atelier : « *il y en a qui demande des formations qui n'ont rien à voir avec leur métier* ». Les responsables de secteurs (regroupant les différents ateliers au sein de chaque bâtiment) peuvent déclarer à propos des remontées des besoins des salariés : « *si les formations demandées par les salariés ne correspondent pas à des besoins pour le secteur il n'y pas de formation* ». Mais surtout, les formations peuvent être vécues par certains encadrants de premier niveau comme une lourdeur supplémentaire et un frein au bon fonctionnement de l'atelier dont ils sont la charge : « *former un opérateur c'est devoir réorganiser le travail, c'est superviser cette formation, et finalement c'est plus de boulot pour les agents de maîtrise* ».

## **2.5. Les enjeux de formation pour les salariés et leurs représentants syndicaux**

Cette politique de mise en place des nouvelles « tâches d'autonomie », a longtemps été contestée par l'organisation syndicale présente sur le site, ce qui l'a amené pendant longtemps à refuser la formation des salariés. Comme le rappelle le représentant CGT : « *Il est vrai que l'on n'était pas à l'aise. Revendiquer en même temps des besoins supplémentaires de formation et s'opposer à côté sur des formations qualifiantes. Il fallait expliquer ça ! Pourtant le Medef s'appuie sur les revendications des syndicats pour satisfaire ses objectifs. Vous voulez de la formation.... On vous en donnera mais dans le cadre d'une réduction des coûts et donc des effectifs. C'est pourquoi lorsque l'on demandait aux salariés de ne pas s'inscrire dans cette démarche le patronat répondait : vous voyez votre syndicat s'oppose à ce que vous vous formiez*».

Les propos recueillis des syndicalistes rencontrés révèlent toute l'ambivalence des salariés vis-à-vis de la formation aux tâches d'autonomie, en raison du contexte de fragilisation de l'emploi, des effets sur les identités de métier existantes, de la méfiance générée par les promesses pas toujours tenues.

Cette formation est présentée comme s'appuyant sur les attentes des salariés, désireux d'enrichir leur travail, de mieux comprendre les gestes qu'ils exécutent, de bénéficier d'une formation de ce point de vue « qualifiante ». Dans le même temps, cette formation est synonyme de polyvalence mais surtout de rentabilité et de baisse des effectifs, aux yeux de l'organisation syndicale. La crainte qu'il s'agisse d'une première phase d'un plan plus large de restructuration et de baisse des effectifs a longtemps été forte dans l'établissement : « *Vous voulez de la formation ; Et bien on va vous en donner. Mais pour eux la formation c'est demain agir dans le cadre d'une réduction des coûts et donc des effectifs* » dénonce le secrétaire de la CGT. Bien que plus diffuse, cette crainte demeure toujours présente. Dans un contexte marqué par les difficultés de l'entreprise : « *Aujourd'hui la question qui est posée, si c'est la formation oui, mais pour quoi faire ? Pas pour détruire l'emploi !* ». Ainsi la formation apparaît-elle à double tranchant. Elle est le moyen de développer des compétences, d'améliorer des situations professionnelles ou de favoriser la réinsertion éventuelle en cas de licenciements. Mais elle est *a contrario* plus que l'expression des menaces qui pèsent sur les emplois ouvriers, elle en annonce la perte future. Plus encore, la formation ne devient qu'une préoccupation secondaire : « *Aujourd'hui, leur parler de formation, c'est loin* » considère le secrétaire de la CGT.

Mais les inquiétudes exprimées plus particulièrement par les régleurs élus par le personnel et rencontrés au cours de notre enquête concernent un autre registre que celui de l'emploi, le registre du métier : « *notre métier (sous-entendu de régleur) est dévalorisé de la sorte* ». Le développement des tâches d'autonomie est dans ce cas analysé comme un processus de report sur les opérateurs des tâches de régleurs, augmentant ainsi de la charge de travail, sans contreparties salariales. De plus, la perspective de transformer les régleurs en « animateurs channel », car « *aujourd'hui on ne veut plus d'opérateurs qui lèvent le doigt quand il a un problème* » pour reprendre les propos du responsable des « composants », et à terme d'intégrer le bâtiment I au bâtiment III fait l'objet de vives contestations. Elle vient directement heurter une identité de métier revendiquée : un métier fortement spécialisé conférant une forte autonomie à celui qui l'exerce, faiblement intégré dans une dynamique d'équipe. Mais à partir du moment où, selon le syndicat, des garanties suffisantes en termes de préservation de l'emploi ont été données par la direction et que la formation s'accompagnait d'un processus de reconnaissance en terme de qualification et de rémunération alors : « *On s'est engagé pleinement dans la démarche* », ce qui s'est traduit un temps par une hausse importante du taux de participation à la formation dans l'entreprise (cf. les montants déclarés concernant la participation financière de l'employeur figurant dans la 24/83).

Au-delà de l'adhésion syndicale qui s'élabore autour d'un nouveau dispositif (Q2CR) fondé sur une articulation qualification, compétences, classification, rémunération, que nous examinons ci-après, les enjeux de formation pour les ouvriers de l'entreprise s'exprime aussi au niveau de sa mise en oeuvre. L'écart entre les accords de principe et la réalisation au quotidien des actions de formations prévues est une des raisons de la mobilisation continue des représentants syndicaux dans le champ de la formation, malgré l'inexistence légale d'une commission de formation (le seuil des 300 salariés n'est pas atteint). En effet, l'une des difficultés récurrentes rapportée par les syndicalistes et représentants du personnel concerne la remise en cause régulière de la programmation des actions de formation, même s'ils admettent que « *les choses ont quand même bougé* », « *aujourd'hui il y a une meilleure prise en compte* ». Les départs en formation sont souvent reportés ou annulés faute de temps et d'accord des agents de maîtrise, eux-mêmes soumis aux impératifs d'atteindre les objectifs de production : « *Des formations programmées, sont remises en cause. Et c'est vraiment récurrent. Il y a encore quelques années c'était quelque chose de quotidien. A tel point que les responsables de formation ont été dégoûtés. Parce que cela nécessite tout de même du travail... et puis un jour on vous dit : Et bien non, untel ne viendra pas parce que j'ai une priorité sur le Channel ....Parce qu'il y a la pression qui est faite par la direction locale de, l'exigence de réaliser l'objectif de production avec les moyens à disposition. Mais objectivement on doit le reconnaître cela a bougé positivement* ». Il reste que la déception des ouvriers se mue alors en méfiance, avec le sentiment que la formation reste réservée à « *l'élite* » de l'entreprise : « *Les salariés ont dit : écoutez, vous n'êtes pas sérieux, lorsque vous m'aurez satisfait d'avoir pris ma demande, on discutera finalement du reste* » rapporte notre interlocuteur. Le manque d'importance accordée à la formation a d'ailleurs été un des points qui est ressorti de la dernière enquête sur le climat social (réalisée tous les 5 ans) par la Direction auprès des salariés de l'établissement. Celle-ci faisait entre autres apparaître une insatisfaction quant à la non prise en compte des demandes de formation des salariés.

Le tableau serait incomplet si, au regard des caractéristiques des ouvriers (une faible qualification, des ouvriers relativement âgés) nous n'indiquions pas un dernier enjeu de taille pour les salariés : la reconnaissance de la formation, particulièrement pour les plus anciens situés en haut de la grille de rémunération. Bien que le discours des représentants du personnel mette l'accent sur le souhait et les besoins des salariés de se qualifier (ils sont demandeurs de formation), la contrepartie de l'engagement dans une démarche inhabituelle (quitter son métier, se former à une autre) est au cœur également des enjeux. Les attentes en termes de lien formation-rémunération-qualification sont manifestes.

## **2.6. Un compromis autour d'une démarche compétences : l'articulation recrutement/formation/rémunération/carrière**

Dans cette entreprise, on distingue les formations en alternance (élèves ingénieurs), les formations d'accueil et d'intégration, les formations techniques notamment aux machines nouvelles (54% des heures mais 26% des actions), les formations liées à la sécurité et à l'environnement (23% des heures de formation délivrées mais 54% des actions de stage organisées) et celles liées aux procédures de certifications qualité (7% des heures mais 10% des actions), les formations « lourdes » qualifiantes débouchant sur l'obtention d'un

diplôme (CAP d'électromécanicien), les formations de management en direction de l'encadrement (7% des heures et 10% des actions). Cette diversité ne laisse cependant pas de place au congé individuel de formation que la DRH tient à bonne distance. La complexité du montage des dossiers décourage les candidats et ce découragement est renforcé par une politique de l'établissement peu favorable à ce dispositif : « *Le problème c'est de les former, leur apprendre pour qu'ils partent* » résume le responsable de formation.

Dès lors, la formation dans l'établissement enquêtée reste totalement inscrite dans le processus productif et l'organisation du travail de l'entreprise. Ce choix prioritaire va se traduire par l'impulsion d'une démarche compétences qui a débouché, non sans difficulté, sur un compromis inédit entre les salariés et la direction.

Recruté en janvier 2000, le directeur des ressources humaines, trentenaire et ancien responsable d'un organisme de formation durant 8 ans, prend ses fonctions à la suite du plan social de 1999. Dans ce contexte de profonds changements productifs et organisationnels, la formation est désignée comme le levier principal de l'amélioration des compétences des salariés, au sein du groupe comme au sein de l'établissement. L'arrivée de ce nouveau DRH marque de ce point de vue un tournant. Il a été recruté pour mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des mutations. Ainsi en 2001, ce nouveau Directeur des Ressources Humaines, avec l'aide d'un cabinet conseil, élabore un nouvel « outil de gestion des compétences » appelé Q2CR (qualification, compétences, classification, rémunération) dont, selon lui, les effets se feront ressentir dès la fin de l'année 2002 et le début de l'année 2003 : « *la productivité recommence à augmenter* » signale-t-il.

Cet outil vise à une plus large autonomie des salariés et une plus grande polyvalence grâce à l'introduction des « *tâches d'autonomie* » pour les « opérateurs de production ». Cette modification des tâches a d'abord été engagée auprès des agents de production, puis s'est ensuite élargie aux régleurs. Aprement négocié avec les salariés, cet outil a pour objectif de permettre à terme de rénover la grille des rémunérations pour l'ensemble des salariés de l'établissement. Cette amélioration a commencé avec la grille salariale des ouvriers puisque le coefficient minimum est de 190, contre 155 en moyenne pour les agents de production de la métallurgie. Une amélioration salariale qui permet au responsable syndical de déclarer, malgré une opposition qui a longtemps été forte à l'introduction de ces nouvelles procédures, qu'avec l'introduction de Q2CR : « *Il y a eu reconnaissance de l'élévation de la qualification* ». Au moment de l'enquête environ la moitié des salariés étaient engagés dans cette démarche avec un objectif de formation pour l'ensemble du personnel pour la fin de l'année 2004 (objectif ambitieux qui selon les déclarations du DRH lui-même ne pouvait être atteint).

Ce nouvel outil s'inscrit au cœur de la « *logique compétences* » voulue par la direction de l'établissement. Il s'agit de passer des « *emplois-types à des emplois-cibles* » « *en qualifiant la main d'œuvre* ». Au lieu de fonctionner selon une définition des emplois en termes de « *poste* » à pourvoir en fonction des compétences des personnes (*selon une logique adéquationniste*) l'entreprise et le groupe cherchent à exploiter les compétences des individus, à les développer (ce que notre interlocuteur appelle « *la montée en compétences* ») en vue d'enrichir le poste. Ce qui suppose, au-delà de la formation des salariés en place, de mettre en œuvre une politique de promotion et de recrutement adapté à ce nouveau contexte. L'objectif est de ne plus recruter au premier niveau d'opérateurs et de favoriser les formations en alternance avec néanmoins la difficulté plusieurs fois signalée de trouver des formations adaptées aux métiers existants.

Plus concrètement, le dispositif Q2CR vise à formaliser davantage la formation par compagnonnage, qui reste la forme dominante de formation en créant des supports documentaires (matrice de compétences). Il s'agit de décrire des familles d'emploi et d'élaborer des fiches individuelles de formation dans lesquelles les compétences nouvelles acquises sont inscrites, telles que savoir écrire les procédures, savoir fonctionner la machine, savoir repérer les dysfonctionnements. Des forfaits d'heures de formation par mois et par ligne de montage sont fixés par la direction (8 heures par channel). Il y a toujours des formations (sécurité, formations extérieures en salle dans l'établissement ou dans un autre site, compagnonnage). La reconnaissance des compétences s'effectue après certification interne au bout de trois mois pas les AM et débouche sur une augmentation salariale, une nouvelle compétence étant acquise toutes les 5 nouvelles tâches d'autonomie maîtrisées. Il est établi un lien étroit entre formation et rémunération, un lien que les chefs d'atelier disent vouloir détendre en reprenant le contrôle sur le processus de certification interne des compétences, notamment en tenant compte d'autres critères que les critères techniques. C'est-à-dire en mesurant la « *motivation* » du salarié, son engagement dans le travail. C'est ainsi que le responsable des composants considère que « *On peut être très compétent et ne rien vouloir faire, ne pas aller de l'avant* », «

*le salaire doit aussi prendre en compte la motivation* ». Or la matrice des compétences n'ouvre pas de possibilités pour les responsables hiérarchiques de « récompenser le mérite ».

On voit bien que le dispositif Q2CR a été pensé pour la conversion des opérateurs en opérateurs-régleurs et pour la conversion des régleurs en animateur channel. Il apparaît donc particulièrement opérationnel pour le bâtiment III, le passage à opérateurs-régleurs permet un déblocage des carrières d'opérateurs globalement bloquées au bout de 3 ans. En revanche, dans le cas du bâtiment I, déjà constitué d'opérateurs-régleurs et de régleurs, l'impact apparaît d'une autre nature.

La matrice de compétences qui se présente comme une grille avec des cases à remplir au grès des compétences techniques acquises génère des demandes individuelles de formation, sur des machines par exemple. Ces demandes ne sont pas faciles à satisfaire en raison des exigences de productivité évoquées plus haut mais aussi des répercussions immédiates sur le travail des agents de maîtrise tenus de réorganiser le travail en permanence, d'aller contrôler le déroulement du compagnonnage, et d'apporter une aide complémentaire si nécessaire. Dans le bâtiment I, ces demandes conduisent également l'opérateur-régleur à partager « sa » machine et de retourner ponctuellement sur des anciennes machines, un fois le collègue en formation plus autonome. Ca n'est pas sans réticences parfois. De plus, la perspective d'augmenter régulièrement le salaire par la formation aux tâches d'autonomie peut devenir aux yeux du responsable des composants, une fin en soi : « *La formation devient le moyen d'augmenter son salaire, c'est un détournement de la formation* ». Les compétences sont découpées en tâches techniques (ce que la personne est capable de faire) et classées par lettre, chaque lettre correspondant à des indices et des coefficients de rémunération de la Métallurgie. Les compétences augmentent en fonction de la dimension technique de la tâche et l'augmentation des compétences entraîne une augmentation de salaire. Les responsables craignent dès lors que les entretiens d'évaluation, non encore obligatoires, se transforment en un moment de revendication pour des augmentations de salaire, certains montrent alors peu d'engouement pour les organiser.

Ceci étant, le lien entre formation et rémunération mis en avant par les responsables AM ou chef de services ne semble pas pour l'heure systématiquement établi par les salariés eux-mêmes, tant ils paraissent avoir du mal à se retrouver dans la complexité du calcul des rémunérations, tant également, les AM comme les chefs de services revendiquent et exercent le droit de prioriser les demandes en fonction des besoins du service. : « *Si les formations demandées par les salariés ne correspondent pas à des besoins du service il n'y pas de formation* ».

Enfin si les craintes de ce type détournement de la formation ont pu être exprimées au cours de nos entretiens avec par les personnels d'encadrement des ouvriers, un autre type d'usage de la formation s'est fait jour : la formation comme justification d'une promotion. Relatant le cas d'un opérateur, cet agent de maîtrise explique : « *On aurait pu se passer de la formation mais pour justifier du changement de lettre, on l'a fait. Car il suffit de 2 jours pour être opérationnel* ».

Le dispositif Q2CR, nous l'avons dit, est le résultat d'un compromis solide entre les salariés et la direction par le truchement d'une mobilisation syndicale forte. Il révèle une partie des usages de la formation que nous serons conduits à compléter par la suite, des usages indissociables de la dynamique de transformation et de restructuration de l'usine enquêtée et plus largement du groupe dont elle fait partie. Par conséquent, ce dispositif donne à voir la place de la formation dans la dynamique des revendications et des pratiques syndicales locales. La formation n'apparaît pas comme une revendication autonome, un objet en soi ; elle s'insère dans des préoccupations plus larges en matières de conditions de travail, de rémunération, de qualification et d'emploi. Elle nourrit en outre des attitudes contradictoires, conjoncturelles (contester les choix de l'entreprise en matière de formation mais veiller à ce que les retours de formations longues et qualifiantes soient positifs). Elle reflète aussi les clivages qui traversent l'organisation du travail, les pratiques ouvrières, les identités professionnelles, les solidarités de genre. Il est à noter sur ce dernier point que comme hommes se voient attribuer des tâches et des postes aux dimensions techniques plus importantes que ceux des femmes, ces dernières restent cantonnées dans les tâches les moins qualifiées. En conséquence, elles sont directement affectées par le dispositif Q2CR qui les laisse en marge des avantages obtenus. Les tâches d'autonomie leur sont moins souvent accessibles et leur rémunération s'en trouve bloquée.

En n'examinant que les enjeux que représente la formation pour les ouvriers et leurs représentants syndicaux, nous avons fait l'impasse sur une autre catégorie de personnel : les encadrants (AM), les techniciens et administratifs ainsi que les cadres. La plupart, nous l'avons indiqué, ont accédé à leur fonction non par promotion interne mais par recrutement externe. Leur discours sur la formation, notamment celui des cadres, reste largement teinté d'un volontarisme certain. Pourtant une catégorie particulière mérite un examen plus

précis, à savoir les agents de maîtrise. Dotés d'un niveau de formation initiale de type baccalauréat ou diplôme professionnel (CAP-BEP), ils se caractérisent par un parcours promotionnel interne à l'entreprise. Notre propos n'est pas d'établir un lien entre formation initiale et rapport à la formation, le cursus des agents de maîtrise les rapprochant objectivement de la démarche de formation. Nous nous en tiendrons à quelques éléments qui expriment à la fois l'adhésion de ces agents aux principes de l'entreprise (se former au management pour « devenir leader », le mécanisme d'enrôlement organisationnel porté par la formation, et la distance qu'ils entretiennent avec les dispositifs qui s'adressent à eux. L'un d'entre eux précise : « *Lorsqu'on nous propose une formation, on ne sait pas toujours pourquoi c'est, on ne sait pas pour quoi on y va, mais on est content de sortir de l'entreprise* ». L'usage récréatif qui est fait de la formation par ces agents n'a rien d'exceptionnel (« *une occasion de sortir, de respirer, d'aller se balader* », il exprime seulement le caractère contraignant et formel de la formation. Tout comme il donne à voir le centralisme de l'organisation concrète de la formation.

### **3. CONCLUSION : LES USAGES DE LA FORMATION**

---

Loin de pouvoir embrasser la diversité des rapports des salariés de l'entreprise à la formation, de mesurer les écarts entre les prescriptions et les pratiques, notre propos s'est focalisé que les usages de la formation en articulation avec la dynamique contextuelle.

Du point de vue des responsables de premier niveau, un des moments favorables pour les entrées en formation, qui ne dérangent pas le processus productif, sont les périodes de chômage partiel qui peuvent être comblées par de la formation. Cette pression de la production poussée à son extrême peut aller jusqu'à ce que le choix des salariés qui partiront en formation ne se fasse pas en fonction des besoins de l'entreprise ou des salariés mais en fonction des disponibilités du moment. Part en formation celui qui est présent au moment opportun. Ce mode de fonctionnement est d'autant plus aisé que la formation dans l'entreprise passe essentiellement par des formations tutorales (c'est en particulier le cas des formations obligatoires permettant à l'entreprise de disposer des normes qualité). « S'il y a du chômage, autant qu'ils aillent en formation » remarque le responsable de formation.



# **Une entreprise de transport-logistique**

---

**Elsa Personnaz • Céreq**

E-mail : [personnaz@cereq.fr](mailto:personnaz@cereq.fr)

**Nathalie Quintero • Céreq**

E-mail : [quintero@cereq.fr](mailto:quintero@cereq.fr)

**Janvier 2005**



## **1. DÉROULEMENT DU TERRAIN ET CONDITIONS D'ENQUÊTE**

---

Les conditions d'étude dans cette entreprise ont été marquées :

- par une attente forte du responsable de formation
- une grande disponibilité de tous nos interlocuteurs
- une procédure très peu formalisée

### ***Modalités « d'entrée » dans l'entreprise***

Cette entreprise est le seul cas de réponse spontanée à un courrier adressé à plusieurs entreprises de la région sans contact particulier. Le contenu de l'étude correspondait à une attente forte du responsable de formation de retour sur la politique de formation qu'il mettait en place, et un souhait de se conforter dans la ligne qu'il s'était fixée (en accord au départ avec DG et DRH bien sûr). Un recadrage de nos objectifs et de notre position a donc été plusieurs fois nécessaire : nous n'étions pas dans une démarche évaluative ou de conseil.

### ***« Choix » de la catégorie de personnel plus spécifiquement étudiée***

Parmi les deux grandes catégories de personnel, les sédentaires et les routiers, l'étude a très rapidement porté sur les premiers car au delà des formations réglementaires, aucune action n'avait encore été engagée sur la deuxième population. Parmi les sédentaires, le champ a été restreint à la plate-forme principale, localisée au même endroit que le siège.

Deux grands types de formation ont plus particulièrement été observés : les formations obligatoires (CACES pour certains préparateurs) et les formations management en direction de l'encadrement intermédiaires. Les entretiens des chefs d'équipe ont donc porté à la fois sur leur vécu de la formation suivie et sur leur rôle dans la mise en œuvre et l'élaboration de la politique de formation.

### ***Conditions de déroulement de l'étude***

L'ensemble des personnes rencontrées se sont montrées très disponibles pendant la réalisation de l'étude. La seule réserve porte sur l'accès aux données comptables et chiffrées : le bilan social par exemple nous a été montré mais ne nous a pas été remis et nous n'avons pas pu en faire de photocopie. De manière générale, les interlocuteurs étaient assez vagues sur les données chiffrées.

L'identification des personnes auprès desquelles nous avons effectué des entretiens a été faite par le cadre responsable de la plate-forme, en fonction des disponibilités et des critères que nous avons établis.

### ***Entretiens réalisés***

Quatorze entretiens ont été réalisés qui se répartissent comme suit :

- Deux auprès du responsable de formation
- Un auprès du DRH
- Trois auprès d'agents de maîtrise
- Trois auprès de cadres
- Un avec plusieurs responsables syndicaux, dans les locaux du comité d'entreprise
- Deux auprès de préparateurs
- Un auprès du formateur extérieurs

Auxquels s'ajoute l'entretien de « lancement » avec le DRH et responsable de formation ainsi qu'une visite guidée de l'entreprise et la participation à une réunion de la commission formation.

Une faiblesse : l'absence d'entretien auprès de salarié n'ayant suivi aucune formation.

Les entretiens ont été étalés sur une période de trois mois, entre la première prise de contact avec le responsable de formation et le DRH au mois d'août, et un dernier entretien avec le responsable de formation fin novembre.

### ***Modalités de restitution***

Le changement de direction, et de DRH, intervenu après la réalisation des entretiens perturbe la restitution. Le responsable de formation conserve son poste mais voit sa marge de manœuvre fortement réduite. L'envoi de la monographie a été suivie d'une discussion avec lui, discussion ayant porté plus sur la nouvelle situation et les conséquences en terme de formation dans l'entreprise que sur le contenu du rapport. Les jeux et enjeux de pouvoir sont apparus de manière encore plus nette lors de cette discussion. Il attend l'aval de la nouvelle DRH pour envisager un retour auprès des salariés interviewés, retour que nous lui avons demandé.

Nous lui avons également fait part de l'intérêt que nous aurions à prolonger les investigations en lien avec le nouveau contexte et les nouvelles orientations. Cette proposition l'intéresse beaucoup mais là aussi un accord de la DRH est nécessaire.

## **2. ACTIVITÉ ET CONTEXTE : UNE ENTREPRISE MARQUÉE PAR LE MODE DE MANAGEMENT DE SON FONDATEUR**

---

### **2.1. De la création au rachat**

L'entreprise N est une entreprise de transport-logistique de produits frais. Située dans la zone industrielle des Milles à côté d'Aix en Provence, elle emploie 450 personnes (au 31 décembre 2002).

Son activité consiste principalement à réceptionner de la marchandise, la « ventiler » en fonction des commandes des magasins et effectuer l'approvisionnement de grandes surfaces sur l'ensemble de la Région PACA. Il s'agit d'une activité de prestation de service, incluant un transport de courte et moyenne distance. Deux métiers principaux sont représentés : les préparateurs de commande et les chauffeurs routiers .

L'entreprise a été créée il y a une vingtaine d'années par Monsieur N, chauffeur routier, qui a démarré seul avec un camion, et avec un client unique qui était initialement son employeur, suivant en cela un schéma classique dans les entreprises de transport routier<sup>1</sup>. Puis l'entreprise a prospéré et a connu une croissance externe par rachat d'entreprises, qui fournissaient la grande surface qui constitue toujours aujourd'hui le principal client, en différents produits frais.

La dernière acquisition a porté sur le marché des fruits et légumes en 2000. Elle est aujourd'hui une des plus grandes plate-formes de prestations pour cette grande surface en ayant progressivement ajouté la prestation à

---

<sup>1</sup> De nombreuses entreprises dans le secteur des transports, même de grande taille, portent le nom de leur fondateur et sont nées de l'initiative d'un conducteur décidé à se mettre à son compte. Les exemples d'entreprises créées avec un seul camion et devenues plus importantes servent de référence. Mais beaucoup plus nombreux sont ceux qui ont échoué. *Maurice Bernade, Le transport routier de marchandises – Fonctionnement et dysfonctionnements.*

son activité de transport. Le nombre de salariés a pu atteindre 800 personnes et l'entreprise comptait à certains moments plusieurs dépôts ou annexes dans le Sud.

Cette orientation progressive vers des activités de logistique à partir d'une activité de transport est classique dans le secteur, les entreprises cherchant à la fois à se diversifier pour offrir un service supplémentaire au client et à résister à la concurrence. Cependant, alors que dans de nombreuses entreprises du secteur ces deux activités se sont ensuite dissociées (l'activité de transport, faiblement créatrice de valeur ajoutée est souvent sous-traitée), l'entreprise a évolué en développant ces deux activités. Historiquement l'identité de l'entreprise est fondée sur le transport. La montée en puissance de l'activité de logistique sur la plate-forme est assez récente et date du milieu des années 90<sup>2</sup>. Le « fer de lance » de l'entreprise, ce sont les chauffeurs.

Cette situation aura des répercussions sur les relations entre chauffeurs et sédentaires ainsi que sur la configuration des entrepôts, qui ne sont pas totalement adaptés à la logistique. L'entrepôt, qui était initialement uniquement un entrepôt de stockage et où est aujourd'hui effectuée la « ventil » n'est pas conçu pour cette activité.

Les difficultés vont s'accumuler pour le fondateur, qui ne peut continuer à gérer cette entreprise comme une entreprise familiale. Elle est cotée en Bourse en 1998 et en 1999 un groupe de transport logistique rachète 30 % des parts avec une promesse de vente totale en 2003. Face aux importants problèmes économiques et sociaux de l'ancienne direction, l'ensemble des actions ont été vendues et rachetées par le groupe dès juin 2002. Les difficultés financières ainsi que la pression des syndicats ont ainsi accéléré le processus de cession de l'entreprise.

Dans la continuité du rachat, la direction de l'entreprise est remaniée, non sans quelques heurts. Le premier DRH ne restera que quelques mois, tout comme le directeur des transports. La culture propre et forte de l'entreprise, la pression maintenue par les syndicats, leur méfiance face aux intentions du groupe compliquent une transition déjà difficile à réaliser.

A partir de la fin de l'année 2002 et pendant toute l'année 2003 les efforts vont porter sur une mise aux normes du groupe, normes comptables, de mesure, de taux d'efficacité, et également de gestion du personnel et de formation. Au delà de la conformité aux règles du groupe, c'est l'ensemble du système de gestion et de management qui était à reconstruire.

L'entreprise est composée de deux sites principaux, situés à quelques kilomètres de distance sur la zone industrielle des Milles. Le premier site, où se situe également la direction et l'ensemble des services administratifs (aussi appelé « le siège » dans le langage de l'entreprise) est dédié au principal client, le second regroupe les autres enseignes de grandes surfaces. A ces deux principaux sites s'ajoutent des annexes dont une, à Brignoles a fermé peu de temps avant nos entretiens.

Elle est aujourd'hui dans une situation économique difficile. Selon la direction actuelle, cette situation est due en partie à la mauvaise gestion et politique tarifaire pratiquée par l'ancienne direction. En effet, les salaires des chauffeurs sont bien plus élevés que ceux du marché du transport de marchandises. D'autre part, les prix pratiqués ne la positionnent pas favorablement dans la réponse aux appels d'offre. La concurrence d'autres pays européens ou d'anciens pays de l'Est, forte dans ce secteur, n'a que peu d'impacts sur l'activité de l'entreprise, le transport de produits frais nécessitant un équipement en camions frigorifiques coûteux.

Le principal client représente 65 % du chiffre d'affaires. La quasi totalité du chiffre d'affaires est réalisée avec 3 clients.

---

<sup>2</sup> La quasi totalité des informations recueillies se basent sur les entretiens, et non sur des documents écrits. Sur les aspects économiques, nous n'avons pas rencontré de cadres dirigeants présents dans la période précédente. Certaines données peuvent manquer de précision.

## **Le Groupe**

Groupe de transport-logistique, il intervient principalement dans l'agroalimentaire, et plus spécifiquement sur les produits frais. Comprenant 12 000 salariés, il est structuré autour de trois pôles :

- un pôle transport de produits frais et surgelés qui constitue le point d'appui du pôle logistique sur les transports dédiés.
- un pôle logistique au sein duquel a été intégrée l'entreprise N, qui pourtant est une entreprise de transport.
- un pôle d'information qui travaille sur l'informatique métier ou sur l'informatique client.

Il comprend des filiales et agences implantées en Europe.

Historiquement ce groupe s'est constitué par intégration progressive et successive de petites sociétés. Il est, au dire de certains de nos interlocuteurs, actuellement dans une phase de recherche de cohérence de fonctionnement et de construction d'une « culture » commune à l'ensemble de ces sociétés.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été lancée courant 2002. Les outils commencent à se perfectionner et à se généraliser : entretiens annuels, analyse des postes clés ... L'architecture générale devait être opérationnelle fin 2003.

La politique formation instaurée par le groupe diffère<sup>3</sup> entre les deux pôles d'activité. Dans l'activité de logistique, la formation professionnelle s'adresse principalement à l'encadrement par le biais de séminaires. Dans la branche des transports, la politique de formation apparaît plus structurée mais principalement aussi orientée vers l'encadrement et vers les formations management. Le serveur Intranet propose des catalogues de stage. La tendance est plutôt vers la réalisation de formations intra-groupe pour favoriser les échanges de bonnes pratiques entre les membres des différentes entreprises appartenant au groupe.

L'entreprise étudiée regroupe en son sein les deux métiers qui sont clairement distingués dans le groupe : le transport d'une part, la logistique et les entrepôts frigorifiques d'autre part.

Aujourd'hui, le rachat de l'entreprise par un grand groupe inquiète certains, parmi lesquels les délégués syndicaux, et en rassure d'autres. L'appartenance à un groupe d'envergure peut en effet être vécue par certains comme accroissant les possibilités de mobilité et de progression professionnelle, notamment pour les cadres. Une grande incertitude demeure quant à l'avenir de l'entreprise, d'autant que tout ne semble pas clairement affiché. Quelles vont être les décisions du groupe ? La crainte existe d'une perte d'identité collective au sein de l'entreprise au travers de la dilution de cette culture propre au sein d'un grand groupe national. La crainte d'éventuels licenciements est présente, au regard des résultats négatifs de l'entreprise.

### **2.2. La situation avant le rachat : un mode de gestion paternaliste et autoritaire**

L'entreprise est passée assez brutalement, suite au rachat, d'un management paternaliste et dirigiste sous la houlette du fondateur et de sa famille (sa femme occupait le poste de DRH) à un management que nous qualifions de plus « classique ».

*« Le mode de management préalable au rachat marque très fortement la situation de l'entreprise à l'heure actuelle ainsi que, nous le verrons plus loin, les choix en matière de formation. »*

*Les termes forts utilisés par nos interlocuteurs présents lors de la période précédente permettent de prendre la mesure d'une situation particulière : « On est passé de la dictature à la liberté ... C'est le jour et la nuit on va dire. On fait des choses que l'on n'a jamais fait, notamment les formations, on en a jamais fait avant. On*

---

<sup>3</sup> En l'absence d'entretien avec des responsables de formation au niveau du groupe, nous ne pouvons parler qu'au conditionnel.

*est au courant des choses dont on n'était pas du tout au courant avant sur nos objectifs, nos résultats ... Avant on avait des objectifs mais on n'avait jamais le résultat. » (Chef d'équipe)*

*« Avant c'était, il y avait un cadre ou un responsable qui venait vous voir, tu as ça à faire, tu fais ça et puis c'est bon. Et puis le lendemain il arrivait, « Tu as dépassé l'heure hier soir. » « Oui, mais le camion... » « Mais tu n'avais pas à dépasser même si le camion est arrivé avec deux heures de retard. » Alors que maintenant on cherche à comprendre pourquoi. On nous a tout expliqué. On travaille tous ensemble, on va tous dans la même direction. Alors qu'avant il y en a qui prenait des directions... Il y avait les fusibles, ceux qu'on appelait les fusibles, ceux qui sautaient à la première... C'est vrai ! C'est des choses qu'on a connues, que moi j'ai connu, donc c'est vraiment... Ca a tout changé. La société est en train de prendre une autre dimension, et c'est mieux pour tout le monde. Parce qu'il y a du dialogue, il y a tout. Il y a tout. Il y a du dialogue, il y a des explications, il y a... il n'y a plus de secret on va dire. Avant, je vous dis, c'était secret d'état. Il y avait quelque chose il ne fallait pas que ça se sache. Si les chefs d'équipe étaient au courant il ne fallait pas en parler aux préparateurs. On posait des questions, il n'y avait jamais de réponse. Tandis que là, on pose une question, par exemple, si on n'a pas la réponse le jour même, on sait que le lendemain ou le surlendemain on aura la réponse, on va nous dire, « Tiens, tu m'as posé ça comme question hier ou avant-hier, en fait tu peux faire comme ça, comme ça. » Alors qu'avant on aurait dit, « Hop, va travailler. » C'est vrai, on prend plus le temps de réfléchir et de s'écouter.*

*Moi je sais que ça me change du tout au tout. Je viens plus facilement travailler maintenant qu'avant. Je vous le dis franchement. J'ai plus envie de venir travailler maintenant, et puis en plus on fait plein de choses pour changer les méthodes de travail, pour que les préparateurs se fatiguent moins et pour que les chefs de d'équipe fassent un peu plus, qu'ils soient plus autonomes, qu'on soit plus autonomes, nous, les chefs d'équipe. Qu'on ait des comptes à rendre c'est normal, mais quand même qu'on puisse gérer comme on veut aussi, notre façon de travailler, tout ça quoi » (Chef d'équipe).*

Le manque de dialogue et de communication, la non prise en compte des aspirations et des idées des salariés sont les principaux points dont ils témoignent pour qualifier le mode de gestion de l'ancien propriétaire.

Paradoxalement, le vécu de cette période n'est pas complètement négatif, et la nostalgie peut parfois même percer dans certains propos. Certains préparateurs sont restés dans l'entreprise parce que « *l'ambiance était bonne* » sur la plate forme entre sédentaires, ambiance faite d'entraide et de respect mutuel pour ceux qui restaient et supportaient la dureté des conditions de travail. Certains propos tenus rendent compte aussi d'un profond respect envers le fondateur, qui a réussi à créer puis faire prospérer son entreprise . Si le fondateur et précédent dirigeant de l'entreprise était craint, il pouvait être également admiré par certains.

*« Il a quand même dû travailler jour et nuit pendant toute sa vie cet homme. Partir de rien et arriver là où il en était ... » (Chef d'équipe)*

Les principes sur lesquels s'appuyaient les mécanismes de promotion interne, restaient très subjectifs et paternalistes, au cas par cas, en fonction des aptitudes de certains salariés mais aussi des services rendus, notamment dans la période qui a précédé le rachat. Si tous les chefs d'équipe actuellement en poste avaient été promus avant le rachat, aucune de ces promotions n'a été accompagnée. Associé à un mode de fonctionnement très autoritaire et reposant sur la peur, l'ancien mode de management se caractérisait aussi par des méthodes expéditives.

Concernant plus spécifiquement la formation, la situation était marquée non seulement par une absence de politique de formation construite, mais par la quasi absence de formations stricto-sensu. Les stages de karting offerts aux salariés sont souvent évoqués par ces derniers lorsque l'on les interroge sur les pratiques de formation dans l'entreprise avant le rachat.

Mais les informations recueillies ne sont pas très précises. Il semblerait en effet que certains stages CACES aient été suivis, mais effectués « sur un coin de table ». L'organisme de formation qui intervient aujourd'hui en formation au CACES était déjà sollicité à l'époque par l'entreprise. A ces quelques exceptions près, le déficit néanmoins constaté en terme de formation a abouti à une situation dans laquelle les obligations réglementaires ainsi que les règles de sécurité n'étaient même pas respectées<sup>4</sup> [cf. encadré sur les règles en vigueur dans les secteurs du transport et de la logistique].

---

<sup>4</sup> Au point que un des chauffeurs roulait depuis plusieurs années sans permis ...

La nouvelle direction et les personnes en charge des questions de gestion du personnel et de formation sont donc partis d'une situation où tout était à construire.

### 2.3. Le personnel de l'entreprise

Au 31/12/2002 l'entreprise comprend 455 salariés répartis comme suit :

Ouvriers (préparateur, magasinier, adjoint chef d'équipe)	176
Conducteur routier	174
Employés	22
TAM	39
Cadres	29
<b>TOTAL</b>	<b>440</b>
Contrat de qualification	15
<b>TOTAL</b>	<b>455</b>

La répartition est équilibrée entre sédentaires et routiers, ce qui est relativement récent. En effet, pendant longtemps les chauffeurs étaient les plus nombreux mais leur nombre a diminué récemment suivant ainsi le mouvement de baisse des effectifs de l'entreprise. En 2000 l'entreprise comptait plus de 550 salariés, dont 284 chauffeurs. En l'absence de données plus anciennes, nous ne pouvons retracer l'évolution des effectifs sur une période plus longue.

La répartition actuelle entre chauffeurs et ouvriers sédentaires paraît atypique au regard des entreprises du transport routier de marchandises. Les chauffeurs routiers représentent sur l'ensemble des entreprises 2/3 des salariés<sup>5</sup>, les OQ et ONQ de la manutention 11 %.

Les femmes sont largement minoritaires, elles ne représentent que 12 % de l'effectif global et 40 % d'entre elles sont cadres ou employées. Elles sont cependant de plus en plus nombreuses parmi les préparateurs.

13,2 % des salariés de l'entreprise et 18,2 % des ouvriers de l'entrepôt ont moins de 25 ans (dans le secteur des transports cette proportion n'est que de 6,5 %). Sur ces données également, la proportion plus élevée de sédentaires explique en grande partie la différence. La moyenne d'âge est de 34 ans, 33 ans chez les ouvriers. Les CDD sont peu nombreux, 6,5 % de l'ensemble, 8,5 % chez les ouvriers et le temps partiel quasi inexistant (1 % des salariés).

36 % de l'effectif total a moins de 2 ans d'ancienneté. Cela concerne 15 % des conducteurs et 62 % des préparateurs, chiffre qui témoigne du turn-over très important parmi cette population.

#### Répartition des salariés au 31/12/2002 par ancienneté

	5 ans et moins	Dont moins de 1 an	10 ans et plus
Ouvriers (préparateur, magasinier, adjoint chef d'équipe)	79 %	27,3%	18,2 %
Conducteur routier	40,8 %	10,3%	36,2 %
Employés	68,2 %	13,6%	22,7 %
TAM	25,6 %	10,3%	55,3 %
Cadres	62,1 %	20,7%	24,1 %
Ensemble	59,6 %	20,7%	27,9 %
Ensemble du secteur	58 %	21,7 %	24,2 %

<sup>5</sup> Source : Portraits Statistiques de Branche – Sous secteur Transport routier de marchandises. Ce pourcentage inclut les non salariés, qui représentent près de 10 % des effectifs totaux.

Les anciennetés globales dans l'entreprise et au sein du secteur sont comparables, pour une proportion de sédentaires plus importante, or cette population est la plus mobile. Celle des chauffeurs est plus élevée que dans l'ensemble du secteur, et plus de la moitié des techniciens et agents de maîtrise sont dans l'entreprise depuis plus de 10 ans.

Le taux de rotation de la main d'œuvre est de 33,8 % en 2002, il est légèrement plus faible que celui du secteur (37,9 % pour les entreprises de 250 salariés et plus), lui même plus élevé que tous secteurs d'activités confondus. Ce taux s'élève cependant à 57 % sur la seule population des ouvriers sédentaires.

40 % des départs de l'entreprise sont des démissions, 30 % des fins de contrat et 17% des fins de période d'essai. La part importante de démissions est à mettre en regard du contexte du rachat de l'entreprise par le groupe.

Le bilan social fourni peu d'informations sur le recours aux intérimaires : En 2003, 114 intérimaires ont été recrutés, soit 191 353 heures pour des surcroûts d'activité ou des remplacements (soit 21% des heures travaillées dans l'année). Les données plus qualitatives soulignent que ce recours est fortement en baisse depuis le rachat de l'entreprise.

Nous ne disposons pas d'information précise sur le niveau de formation initiale. Les préparateurs ne semblent pas titulaires de diplômes de formation initiale du secteur [cf encadré]. Ils sont majoritairement non diplômés, ou titulaires de diplômes sans lien direct avec l'activité de travail. Quelques uns, dans une proportion difficile à évaluer mais a priori faible sont titulaires de diplômes BAC + 3 et occupent temporairement ces emplois pour des raisons purement alimentaires.

Les accidents du travail sont relativement fréquents : 60 accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail en 2002, sur un effectif de 572 personnes, soit un taux de risque de 10,5% (nombre d'accidents avec arrêt rapporté à l'effectif total) . Il était de 7,4 % en 2000 dans les entreprises du TRM<sup>6</sup>, les manutentionnaires et les préparateurs restant les plus exposés.

La population de la plate-forme est pour partie une population qui rencontre à la fois des difficultés économiques, sociales et familiales. Les salaires sont faibles, les conditions de travail et le travail lui même sont difficiles (la température dans l'entrepôt est basse, les charges importantes à porter ...). On ne vient travailler sur la plate forme qu'à défaut d'un autre emploi et poussé par la nécessité : « *Des femmes qui viennent porter des colis toute la journée, c'est qu'il y a des problèmes* » (Adj. Plate-forme)

« *Le boulot en lui même, il n'est pas intéressant, c'est clair pour tout le monde* » (Chef d'équipe).

## 2.4. Les relations sédentaires/routiers

Il existe une scission assez forte entre routiers et sédentaires. Cette scission s'explique historiquement par rapport au primat de l'activité de transport sur la prestation logistique, mais également par la sur-représentation des chauffeurs dans les instances syndicales ( 85% des syndiqués sont des conducteurs). La tradition de syndicalisation dans cette population est traditionnellement forte.

Mais loin de s'en remettre à eux pour la défense de leurs droits, les sédentaires perçoivent les chauffeurs comme ne défendant au travers des institutions représentatives du personnel que les seuls intérêts de leur profession. Quelques conflits ont émaillé l'histoire du comité d'entreprise et de ses activités sociales, conflits qui ont pu déboucher sur l'absence de « gens de la chambre froide » à l'arbre de Noël, évènement pourtant assez fédérateur au sein des entreprises...

---

<sup>6</sup> Bilan social annuel du transport routier de marchandise – Observatoire social des transport – Fev 02.

Les chauffeurs se vivent comme plus libres et plus indépendants, notamment face aux injonctions de la direction.

A ces différences de culture et de métier s'ajoutent des différences de salaire très importantes.

Au mieux, dans les entretiens que nous avons eus, les rapports sont neutres. Les relations de travail y sont réduites à la portion congrue, il y a peu ou pas de travail collectif. L'entreprise apparaît comme scindée en deux, chaque partie fonctionnant avec ses propres règles.

## **2.5. Le systèmes de relations professionnelles au sein de l'entreprise.**

L'histoire des relations professionnelles au sein de l'entreprise, et principalement du temps de l'ancienne direction, est jalonnée de conflits sociaux forts.

Ainsi en 2001, l'ensemble de la Zone d'activité des Milles est bloquée par les chauffeurs routiers des différentes entreprises de transport de la zone. La grève est menée par les chauffeurs, la plate forme, sur laquelle ne se trouve aucun délégué syndical, n'a pas suivi ce mouvement. Les chauffeurs sont restés quatre jours en grève et au terme d'une négociation de la confédération régionale FO des transports routiers avec le Ministre des transports à la préfecture de Marseille, les chauffeurs ont réussi à obtenir le treizième mois de salaire dans l'entreprise.

La constitution de la représentation du personnel est la suivante : il y a 12 délégués du personnel, 6 suppléants et 6 titulaires. Au niveau syndical, il y a 4 Délégués syndicaux pour les 4 syndicats représentatifs : FO, CFDT, CGC, CFTC. La CGT n'est plus représentée, les relations entre FO, syndicat majoritaire, et l'ancien délégué syndical CGT étaient tellement conflictuelles que ce dernier a quitté l'entreprise.

En 1999, lors du rachat de l'entreprise par le groupe, un directeur des ressources humaines est recruté. De formation juridique il tente de résoudre les conflits récurrents entre la direction les organisations syndicales. Les syndicats sollicitent son départ en 2002 en menaçant d'engager une grève illimitée.

Les délégués syndicaux participent aux négociations salariales, les demandes d'augmentation des délégués FO avoisinent les 12 %. En 2002, FO et la CFDT ne signent pas l'accord sur les salaires de 2002, seuls la CGC et la CFTC apposent leur signature sur le document.

En 1999, un accord est négocié sur les 35 heures et durant l'année 2003 un accord de modulation est signé s'appliquant à certains secteurs de la plate forme.

La direction des ressources humaines a engagé une réflexion sur la définition des postes, les délégués syndicaux ont été informés de cette démarche et associés à la méthode. Cependant la direction se heurte au fait que 85 % des syndiqués sont des conducteurs, or ce sont surtout les sédentaires qui sont concernés par l'exercice.

Nos entretiens se sont focalisés sur les métiers de la prestation et n'ont portés ni sur les chauffeurs routiers, ni sur le personnel administratif. L'absence de mise en place de formations « management » parmi l'encadrement des chauffeurs au moment où nous avons réalisé les entretiens a principalement motivé ce choix. Au sein des métiers de la prestation, seule la plate-forme principale a fait l'objet d'investigations.

## Le transport routier de marchandise : quelques points de repère

### *Effectifs et entreprises\**

Le secteur des transports routiers regroupe 337 500 salariés. 0,2 % des entreprises ont plus de 250 salariés. Elles occupent 10,1 % des effectifs et représentent 9,8 % du chiffre d'affaires du secteur.

### *Conjoncture économique*

La situation économique de ce secteur est fortement tributaire de la conjoncture. Globalement les résultats des entreprises de transport se détériorent et se traduisent par une baisse des marges. Celle-ci résulte d'une baisse des prix tandis que les coûts augmentent, dus à la hausse du carburant et à l'augmentation de la masse salariale (revalorisation des salaires conventionnels et passage aux 35 heures). Ce phénomène est aggravé par la concurrence des transporteurs étrangers espagnols, et en provenance des pays de l'est de manière plus récente.

Le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires des entreprises est néanmoins en moyenne de 6,2 % par an sur la période 1999-2001, soit un taux plus élevé que pour l'ensemble de l'économie.

### *Caractéristiques principales des emplois :*

Le secteur des transports, et particulièrement le transport routier de marchandises, se caractérise par un faible taux d'encadrement et une proportion importante d'emplois ouvriers, 74% contre 27% tous secteurs confondus. Les conducteurs de véhicules constituent la principale famille professionnelle avec 2/3 des effectifs totaux. Les ouvriers de la manutention ne représentent que 11% de l'ensemble des salariés. La représentation féminine est fortement minoritaire (11,8%) et le recours au temps partiel est également marginal. La structure par âge s'éloigne peu de celle présente dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

La mobilité interentreprises est élevée : les conducteurs ont une ancienneté dans l'entreprise plus faible que les ouvriers dans l'ensemble de l'économie française, et en 99, le taux de rotation était de 37% de l'effectif moyen.

Le niveau moyen de formation des salariés tend à s'améliorer du fait du rajeunissement de la profession, du développement de la formation initiale et des programmes de formation obligatoire mis en place par les pouvoirs publics.

42 % des salariés sont d'un niveau V bis et VI (Infra CAP-BEP), 41 % sont d'un niveau V (CAP – BEP) (pour respectivement 29% et 29% dans l'ensemble des secteurs).

\* Les données sont issues des Portraits Statistiques de Branche - CEREQ.

## **3. LA PRESTATION SUR LA PLATE-FORME**

### **3.1. L'organisation du travail**

L'organisation du travail sur la plate-forme est dépendante de la mauvaise configuration technique de l'entrepôt. La plate-forme ne dispose pas de zones distinctes en matière de réception des marchandises et de préparation des commandes. Aussi, les différentes équipes de travail doivent se succéder sur les mêmes zones de préparation et se voient confrontées aux éventuels retards pris par les équipes qui les précèdent dans leurs chantiers.

Par ailleurs, l'absence de nivellement des tonnages par la grande surface joue également sur l'organisation du travail des équipes des différents secteurs. Les quantités à traiter ne peuvent en effet être connues à l'avance.

L'entrepôt est organisé par secteurs : charcuterie, fromages, yaourts, fruits et légumes, boucherie, marée. La température des entrepôts se situe aux alentours de 4°. Le secteur de la boucherie présente des températures plus basses que les autres secteurs, celui des fruits et légumes des températures un peu plus élevées. La réception des marchandises se fait entre 3 heures et 10 heures du matin. Il existe deux secteurs distincts en matière d'organisation du travail pour les produits frais : le secteur AC qui correspond à ce qui est commandé la veille pour le lendemain, dont les volumes sont donc connus à l'avance, et le secteur AB qui correspond aux commandes du matin pour l'après-midi. Les livraisons des magasins s'effectuent à partir de 16 heures jusqu'à 4 heures du matin. Pour un seul magasin, il peut y avoir jusqu'à 6 ou 7 rotations par jour.

Pour rendre compte de l'organisation du travail sur la plate-forme et de l'activité spécifique des préparateurs et chefs d'équipe nous présenterons deux secteurs en particulier, celui des fruits et légumes et celui des emballages, secteurs dans lesquels nous avons principalement mené nos entretiens.

### ***3.1.1. Le secteur fruits et légumes***

Le secteur fruits et légumes a été créé en 2000. Il compte 14 préparateurs, six réceptionnistes et cinq contrôleurs. Deux chefs d'équipes gèrent l'ensemble du secteur. Trois équipes fonctionnent sur une journée couvrant un créneau horaire qui s'étend de 5 heures du matin jusqu'à 22h30. L'adjoint au chef d'équipe s'occupe de la réception dès 5 heures du matin jusqu'à 12h30, le chef d'équipe supervise la préparation jusqu'à 17h30, le deuxième chef d'équipe assure la fin de la préparation et coordonne le travail des contrôleurs.

L'organisation du travail au sein du secteur fruits et légumes est dépendante de la régularité des arrivages des producteurs et maraîchers locaux et étrangers.

Ainsi, au cours de la saison, les préparateurs réceptionnent également la production des petits producteurs de la région de Cavillon qui ne livrent pas de manière régulière l'entrepôt. Tous ces retards doivent être gérés par les équipes du secteur qui tentent de faire en sorte que les retards ne se répercutent pas sur les équipes de journée. Les réceptionnistes fruits et légumes doivent tout mettre en œuvre pour que les palettes soient prêtes à l'heure et que les commandes partent de l'entrepôt aux heures prévues pour les livraisons.

### ***3.1.2. Le service emballage.***

Le service emballage comprend 13 personnes dont 4 secrétaires chargées du travail de saisie des retours d'emballage de tous les magasins de la grande surface (palettes, pirouettes, rolls à viande ...), départ et retour magasin, livraison plate-forme, décompte par magasin et par fournisseur. L'activité comprend un lourd travail de manutention sur toutes les palettes récupérées dans l'entrepôt et triées par qualité, puis remaniées. Les pirouettes sont montées et démontées, puis réparées en fonction de leur destination finale. Le chef d'équipe met en place l'équipe de travail, il est relayé par un adjoint, et s'occupe des plannings, des congés et des relations avec l'entrepôt. Tous les membres de l'équipe disposent du CACES 1<sup>7</sup>, cinq sont titulaires du CACES 3/5. Les secrétaires s'occupent des relations avec la grande surface, les différents fournisseurs ainsi que les magasins.

Au service emballage, les agents font 35 heures mais il n'y a pas de modulation comme dans les autres secteurs de la plate-forme. L'activité est concentrée en début de semaine avec tous les retours de palettes du week-end. Elle est inversement proportionnelle à celle des préparateurs : En effet, lors des grosses journées pour la plate-forme, les préparateurs consomment plus d'emballages, donc les retours sont moindres au service emballage.

---

<sup>7</sup> Sur les intitulés des formations réglementaires, voir encadré N°4, p 36.

## **3.2. Les différents métiers de la plate-forme**

### **3.2.1. Les préparateurs.**

Le procès de travail des préparateurs est simple mais répétitif et pénible, il comprend beaucoup d'opérations de manutention qui s'effectuent dans un environnement difficile en matière de conditions de travail (température de l'entrepôt et pénibilité du travail). A ce titre certains secteurs sont moins pénibles que d'autres : aux fruits et légumes, la température est supérieure à celle que l'on trouve au secteur produits frais par exemple. Le type de manutention est également différent d'un secteur à l'autre, c'est pourquoi l'on retrouve plus de femmes au sein du secteur de la pâtisserie où les charges sont moins lourdes. Aucune qualification spécifique est requise pour exercer l'emploi de préparateur, ce qui autorise un recours fréquent à l'intérim pour des missions courtes.

La grande surface détermine la composition de chaque palette pour chaque magasin, plus de 20 magasins sont livrés par l'entreprise. Il n'existe pas sur la plate-forme d'informatique embarquée, toutes les opérations de pointage et de comptage des colis se font à la main, sans lecteur optique. En conséquence, toute une série d'opérations de pointage et de vérification viennent alourdir les séquences de travail des préparateurs.

Sur chaque produit qui arrive est adossé une fiche avec le numéro du produit, le nom du magasin, le numéro de la palette et la quantité à mettre.

Avant la mise en place de procédures de pré-formatage, les équipes recevaient la marchandise dans un espace réservé, et selon une procédure dite de « pitting », chaque préparateur allait prendre un type de marchandise pour aller le déposer sur la palette d'un magasin spécifique. L'organisation du travail était ainsi très aléatoire, impliquant des allers et venues incessantes des préparateurs pour terminer la palette d'un magasin spécifique car les produits déposés par la réception n'étaient pas organisés par type (fromage, produits frais, etc...) ni par destination finale (identification d'un magasin spécifique).

Le pré-formatage consiste à raisonner par chantier et par types de produits. Chaque préparateur dispose d'un papier sur lequel est marqué le numéro de magasin, le numéro de la palette, le nombre de colis sur chaque plateau posé par la réception. Les palettes sont posées au sol regroupées par type de produits. Le préparateur prend ce papier, il coche ses colis, dans le cadre d'un auto-contrôle<sup>8</sup>.

Le circuit est toujours le même qui suit l'ordre de la ventilation, une fois un magasin desservi le préparateur passe à un autre magasin.

Le travail de réceptionniste consiste à tirer les palettes avec un porteur d'où le recours au CACES 1. Les cadences sont rapides, le déchargement des camions doit s'effectuer dans les meilleures conditions pour assurer la continuité de la préparation des produits.

### **3.2.2. Le chef d'équipe.**

Le travail d'un chef d'équipe consiste principalement à gérer l'organisation du travail d'une équipe et son planning. Plusieurs équipes de préparation se relayent sur la plate-forme en fonction de la nature des produits qui arrivent (yaourt le matin, fromage en fin de matinée, le yaourt encore l'après-midi, la volaille et la pâtisserie le soir, plus les livraisons la nuit). L'activité du chef d'équipe consiste également à préparer les journées en fonction des tonnages, calculer le nombre de personnes nécessaires en fonction des repos et prévoir le recours aux intérimaires en fonction des arrivages puisque qu'il n'existe pas de nivellement des tonnages. Il existe donc des petites journées (lundi, mercredi), le jeudi reste la plus grosse journée de la semaine. Le recours aux intérimaires se décide généralement la veille pour le lendemain (Deux agences d'intérim sont sollicitées Randstad et Manpower).

---

<sup>8</sup> Des contrôles sont également effectués, une fois les palettes montées, par des contrôleurs.

Les horaires des chefs d'équipe évoluent en fonction des aléas et des problèmes rencontrés à la réception ou au contrôle.

Les chefs d'équipe au temps de l'ancienne direction étaient des préparateurs améliorés, avec des contrats de travail de 182 heures par mois, et comptant seulement une demi-journée de repos tous les quinze jours, et un jour par mois en plus des dimanches.

Chaque chef d'équipe connaît ses résultats jour par jour, le matin il consulte les résultats de la veille et tente d'améliorer l'organisation du travail en fonction des problèmes rencontrés. Si c'est en livraison magasin, et que l'anomalie a été constatée avant le chargement c'est le responsable de nuit qui tente de résoudre les difficultés en se référant aux bordereaux de livraison. Au niveau de l'organisation du travail sur la plateforme l'efficacité est prise en compte, à ce titre il existe des ratios d'efficacité et de productivité qui aident l'encadrement à se situer.

Des adjoints au chef d'équipe les secondent dans leurs tâches. Ils ne sont cependant pas consolidés dans leur statut d'adjoint dans la mesure où la reconnaissance salariale est infime. Ainsi, lorsque les volumes augmentent durant les semaines de grosses activités les adjoints chef d'équipe se retrouvent sur la plateforme à faire de la préparation. Le passage ouvrier / agent de maîtrise se fait généralement en suivant un circuit d'expérience professionnelle aux différents postes de saisie, du contrôle et de la réception.

## **4. DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE FORMATION : ACTEURS CONCERNÉS ET MODALITÉS**

---

### **4.1. Une étape préalable : la structuration de la politique de GRH et la construction d'outils de gestion**

L'absence d'historique précis des évolutions et de composition des effectifs, et plus généralement la quasi absence de culture écrite de l'entreprise<sup>9</sup> ont nécessité une remise à plat, une recherche d'informations et la construction d'outils de gestion, parfois basiques.

Ainsi, une des premières tâches de la nouvelle équipe de direction a consisté à construire l'organigramme de l'entreprise, à partir du peu d'informations dont la nouvelle équipe disposait, et d'affectations parfois aléatoires.

D'autres travaux, d'ampleur plus importante, étaient en cours au moment du déroulement des entretiens. C'est le cas d'un travail mené sur la définition des postes et la refonte de la grille de salaire. La grille de salaires utilisée jusque là était peu cohérente, avec par exemple une seule grille de salaire pour 22 employés de bureau occupant des postes différents. En outre l'entreprise est rattachée à la convention collective des transports, qui ne convient pas à son activité. Il n'existe pas au sein du système de classification de ce secteur d'emploi de préparateur de commandes, alors que 40 % des effectifs de l'entreprise relèvent de cette appellation et cette activité. La grille des entrepôts frigorifiques, qui est celle utilisée dans certaines entreprises du groupe, ne conviendrait pas non plus. Pour faciliter la gestion, « *l'idéal cela serait deux sociétés chez N* » (DRH)

Dans l'optique d'améliorer cette prise en compte, l'entreprise a mis en place des groupes de travail afin de réviser et d'élaborer des définitions de postes. Une somme importante d'informations a été recueillies sur les différentes tâches à affecter aux différents postes. Les résultats seront validés par ces mêmes groupes de travail et le lien s'effectuera avec les grilles de salaires.

---

<sup>9</sup> Et ce malgré une certification ISO 9002 ...

Plus directement en lien avec la politique de formation, des outils de gestion et de suivi ont également été mis en place : un fichier de suivi des salariés et de leur participation aux formations, des fiches d'évaluation « à froid » et « à chaud ».

#### **4.2. Le service formation : un responsable de formation/formateur et des formations réalisées principalement en interne.**

La particularité du service formation de l'entreprise est d'exister autour d'une seule personne assumant deux fonctions distinctes : celle de responsable de formation et celle de formateur. Il dépend directement de la direction des ressources humaines, aux côtés des services paye et juridique. Cette fonction n'existait pas avant le rachat de l'entreprise par le groupe.

Pour la direction de l'entreprise ce choix s'appuie sur une volonté de réduction des coûts en utilisant des compétences à l'interne pour permettre de rattraper le retard sur les formations obligatoires. La même enveloppe financière permet ainsi d'assurer plus de formations que si elles étaient effectuées au sein d'un organisme de formation. Ce choix de privilégier les formations internes et de coupler les fonctions de formateur avec celles de responsable de formation semble mieux adapté aux fonctions de démultiplication et de transmission de bonnes pratiques de management et de comportement affectées à la formation.

Ce n'est également pas une situation isolée au sein du groupe. En effet, d'autres entreprises de transports ont également un ou des formateurs internes pour assurer l'ensemble des formations obligatoires destinées aux chauffeurs routiers. Ce qui est spécifique à l'entreprise N c'est le choix d'étendre les responsabilités de ce formateur aux formations management.

Cette situation semble d'ailleurs temporaire et vise à permettre la transition et la remise à niveau de la politique de formation au sein de l'entreprise.

D'autres salariés de l'entreprise délivrent également des formations, en particulier la responsable du service qualité, ainsi qu'une autre personne des transports amenée à consacrer une part croissante de son temps aux formations obligatoires en direction des chauffeurs.

Il est également fait appel à un organisme de formation extérieur mais les formations qu'il délivre (CACES principalement) ont été co-construites pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

#### **4.3. Une politique de formation autonome de celle du groupe**

On relève une grande marge d'autonomie dans l'élaboration de la politique de formation vis à vis du groupe. Même si la DRH a des relations fréquentes avec celle du groupe, elle garde la maîtrise de la mise en oeuvre de la politique de formation au sein de l'entreprise. Le responsable de formation n'a, quant à lui, aucune relation avec le responsable formation au niveau du groupe, dont il nous dit à peine connaître l'existence. Les entreprises du groupe s'inscrivent cependant dans la même logique à l'occasion des négociations salariales et sur les accords d'entreprise négociés au niveau groupe ( 35h, modulation,...).

Cette autonomie n'est cependant peut-être que temporaire et justifiée par la situation particulière de l'entreprise et la nécessité de remettre les choses à niveau au cours de la période de transition.

La politique de formation est donc avant tout définie en interne. Induite principalement par le contexte spécifique de l'entreprise, elle ne peut néanmoins être dissociée du positionnement du DRH et du responsable de formation. Tout deux ont un parcours dans lequel la formation occupe une place importante et qui leur a permis de connaître des promotions professionnelles. Pour eux la formation peut et doit être qualifiante pour les personnes au potentiel nécessaire. Si une telle formation n'est pas encore mise en place, c'est parce qu'il faut avant tout combler un retard sur le simple respect de la réglementation.

Cette dimension est teintée chez le responsable de formation de convictions sur l'importance de formations internes, axées sur l'encadrement intermédiaire et sur les modes de management. La formation qu'il dispense possède en outre une forte dimension « psychologique » qui a des répercussions importantes, comme nous le

verrons, au delà de la sphère professionnelle des bénéficiaires. Et son intervention sur des aspects managériaux n'est pas sans créer de tensions avec d'autres cadres dirigeants, qui de plus souhaiteraient quant à eux développer des formations externes.

### Encadré 3

#### **Parcours et postures du responsable de formation**

Il a démarré sa carrière comme chauffeur routier et s'est « *lancé dans la formation* » il y a une dizaine d'années en suivant lui même des formations. Ses premières expériences dans le domaine portaient sur la construction de modules et la réalisation de formations techniques. Avant son recrutement dans l'entreprise N, il était salarié du groupe et occupait un poste de formateur.

Dans sa vision des choses, un responsable formation fait principalement et avant tout de la gestion, notamment de factures, de documents, et de relations avec l'OPCA. Selon lui, cette situation est propre au transport qui a « vingt ans de retard dans le domaine de la formation ». Il a souhaité pour cette raison être avant tout formateur, bien qu'il soit, en accord avec sa hiérarchie, à l'initiative du contenu du plan de formation\*.

L'acte pédagogique est pour lui fondamental, et ses qualités de formateur sont assez unanimement reconnues. Pour qu'il y ait formation, il faut que l'acte pédagogique ait été réfléchi. Il souligne d'ailleurs la distinction entre formation et transmission.

La formation doit également partir d'un besoin de la personne, et doit être avant tout une démarche personnelle. Elle doit permettre d'accompagner les personnes qui « *ont un potentiel* ». Le besoin de la personne doit ensuite correspondre à celui de l'entreprise.

L'encadrement intermédiaire est, toujours selon lui, un public prioritaire.

Il ressent une certaine méfiance vis à vis des organismes de formation, les cabinets dans sa terminologie, qui ne prennent pas suffisamment en compte le stagiaire dans son intégralité et ne le replacent pas suffisamment dans le système de l'entreprise. Une bon

ne formation ne peut donc être qu'une formation réalisée en interne. Il recherche néanmoins des formateurs qui pourraient l'épauler sur certains modules.

De même l'OPCA est selon lui avant tout dans une logique financière et ne peut l'épauler sur des aspects pédagogiques.

Il considère enfin qu'il doit avoir une vision décalée par rapport à l'ensemble de l'entreprise, et se « *considère parfois comme un prestataire de services* ».

\* Sa place dans l'entreprise et la représentation qu'il en a apparaissent ambiguës : il aurait refusé le statut de cadre et sa carte de visite porte l'intitulé formateur. Pour autant, il revendique son autonomie dans la construction de la politique de formation de l'entreprise.

### **Parcours et postures du DRH et du responsable de formation**

Il a un parcours qu'il qualifie d'autodidacte à 100 % et certifie qu'il ne serait jamais devenu DRH sans la formation continue. Son parcours mêle ainsi formation, travail, opportunités, pugnacité sans doute, contingences et événements personnels.

Avec le BEPC pour formation initiale, il a démarré jeune dans la restauration, secteur dans lequel il a grimpé tous les échelons pour terminer chef de rang dans de grands restaurants. Il a ensuite fait carrière dans la grande distribution, en partant là aussi du bas de l'échelle, comme magasinier et intégrant ensuite des postes à dimension commerciale et aux responsabilités toujours croissantes, à chaque fois accompagnés, après la prise de poste, par de la formation. Il est devenu DRH, toujours dans la grande distribution, suite à une formation longue délivrée à des responsables issus du terrain. Son poste dans cette entreprise est le premier qu'il occupe dans le secteur du transport.

Il accorde donc une valeur importante à la formation. Elle doit servir à accompagner un salarié dans son parcours professionnel et en cela il rejoint l'opinion du responsable de formation. Mais d'un point de vue plus directement pragmatique et lié aux besoins de l'entreprise, elle est pour lui un excellent levier social.

#### **4.4. L'absence de procédure de recensement des besoins en formation**

Il n'existe aucun support formel sur lequel les souhaits des salariés seraient formulés et la mise en oeuvre de la politique de formation dans l'entreprise ne s'appuie donc pas sur des procédures de recensement des besoins des salarié.

Les entretiens individuel ou professionnel ne sont pas encore mis en place dans l'entreprise. De plus, les cadres et l'encadrement intermédiaire ne sont pas formés à diriger des entretiens individuels ni à s'inscrire dans une démarche d'évaluation des besoins en formation. Il est prévu de les former dans le courant de l'année 2005 à l'instauration d'entretiens individuels.

Le système de formation professionnelle continue mis en place peut être caractérisé comme un dispositif descendant de la direction des ressources humaines en direction de l'ensemble des salariés, et qui s'appuie sur un relais important en matière d'organisation des départs en formation, celui de l'encadrement intermédiaire. L'encadrement peut également se retrouver dans une situation de « régulation autonome » dans le cadre d'un repérage des potentialités des salariés voués à une progression professionnelle au sein de l'entreprise, cependant il n'intervient pas de manière formelle sur le recensement des besoins en formation.

L'absence de formalisation des procédures d'accès à la formation s'illustre également par l'inexistence de sources d'information à partir desquelles les salariés pourraient décider des formations à suivre. L'organisation du départ en formation est décidé par le cadre et/ou le N+1 en fonction du planning de la plate-forme.

Les modalités d'accès à la formation sont donc définies entièrement par la direction, rares sont les demandes individuelles de formation qui dépassent le cadre des formations obligatoires auxquelles tous les salariés sont censés se former.

Une fois les grandes lignes du plan de formation définies par la direction des ressources humaines et le nombre de salariés concernés, l'encadrement fait remonter auprès du service formation les noms des personnes qui, en fonction des plannings, pourront partir en formation.

#### **4.5. Temporalité de la construction du plan de formation.**

Au cours du troisième trimestre, le DRH et le responsable de formation organisent une présentation du bilan annuel de la formation et des orientations prévisionnelles pour l'année en cours aux membres de la commission formation du comité d'entreprise. Ces nouvelles orientations sont définies par le directeur des

ressources humaines et le responsable de formation, elles sont présentées comme prenant en compte les perspectives économiques de l'entreprise, l'évolution des emplois, les investissements prévus et l'introduction de nouvelles technologies.

En fin d'année, la direction des ressources humaines présente aux délégués du personnel le plan de formation pour l'année suivante, qui tient compte avant tout des obligations réglementaires à tenir par l'entreprise en matière de formation obligatoire des conducteurs routiers et des sédentaires sur la plate-forme.

Les salariés concernés par les actions de formation sont informés par leur N+1 des temporalités de la formation et du planning à tenir.

Le système d'information adossé à la démultiplication des actions de formations peut être défini comme un réseau d'information informel basé sur « *le bouche à oreille* », les discussions autour de la machine à café, les déclarations des salariés sur le bilan tiré de leurs passages en formation. Un tableau de bord informe l'ensemble des salariés de la plate-forme sur le planning des formations et les échéances de départ en formation de chaque service.

*« Je vais en parler à mon responsable déjà si je veux suivre une formation que j'ai vu sur le tableau de planning, et voir soit avec l'adjoint plate-forme soit avec le responsable de formation si c'est faisable ou pas. Après la décision ne nous appartient pas. Mais on est là pour relayer ces besoins, on est pas là pour taper sur les gens, il faut être à l'écoute... ».* (Adjoint chef d'équipe).

#### **4.6. Le rôle des représentants du personnel dans la mise en oeuvre de la politique de formation professionnelle.**

Les représentants du personnel ont un rôle de consultation en matière d'élaboration du plan de formation comme le précise la loi de juillet 1971 sur l'action des institutions représentatives du personnel. Par ailleurs, comme dans la grande majorité des entreprises, la formation professionnelle apparaît comme un objet consensuel. La représentation syndicale dans l'entreprise est majoritairement constituée de conducteurs. Il faut également rappeler qu'avant ce rachat, la formation était totalement absente de la politique de gestion des ressources humaines, aussi les représentants du personnel n'avaient jamais été amené à intervenir sur ces sujets. Les représentants du personnel se disent peu formés pour aborder ces questions et ont demandé à suivre des formations délivrées par leurs organisations syndicales respectives sur ces sujets. On pourrait définir leur position vis à vis des réunions de la commission formation comme une position d'attente.

Les réunions préparatoires à la présentation du plan de formation prennent la forme d'une énumération par le responsable formation des objectifs poursuivis en fonction de dysfonctionnements relevés dans l'exercice de l'activité professionnelle (nombre d'accidents du travail, méconnaissance du règlement intérieur).

Cet état des lieux permet à la direction de rappeler que la sécurisation des hommes est défailante depuis plusieurs années et que le plan de formation vise à remédier à ces carences.

Sur ces questions, les représentants du personnel n'interviennent pas ou peu et ne sont pas non plus force de proposition. Par ailleurs, comme il existe peu de mécontentements ou de remontées négatives suite à des départs en formation, les représentants sont peu sollicités par les salariés.

## **5. FORMATIONS DISPENSÉES EN 2003 : MISE À NIVEAU ET DIFFUSION DE « BONNES PRATIQUES DE MANAGEMENT »**

---

Le contenu du plan de formation est donc en grande partie contraint en 2003 par les particularités de l'entreprise et de son histoire. Au delà des formations obligatoires ou quasi-obligatoires, d'autres, comme la formation management, présentaient aussi aux yeux de leurs initiateurs, un caractère impératif. Nous insisterons sur cette formation qui nous apparaît au cœur du processus de modifications des modes de management souhaité à travers les formations mises en place. D'autres, tout en ayant un objectif premier différent, participent également d'un mouvement de mobilisation et de responsabilisation des salariés.

Quelques données chiffrées :

361 salariés ont suivi une session de formation en 2003. Ce chiffre ne correspond pas nécessairement à autant de personnes distinctes car certains ont pu suivre plusieurs formations. Ces sessions correspondent à 7256 heures soit une moyenne de 20 heures par session. Les formations sont donc des formations courtes.

Le taux de participation financière est de 1,95 %.

La répartition est, à grands traits, la suivante :

Les formations « obligatoires ou assimilées » FIMO, FCOS, CACES, Incendie et SST (Sauveteur secouriste du travail)<sup>10</sup> représentent 57 % des coûts et 63 % des heures de formation, alors que les formations management n'atteignent que 10% sur les deux indicateurs.

### **5.1. Mise à niveau en terme d'obligations réglementaires et de sécurisation**

Le plan de formation est donc structuré autour de l'ensemble des formations obligatoires, ou qui suivent les recommandations de la CRAM. Si le poids de ces formations est une constante dans le secteur des transports (cf. encadré), il est ici accentué par l'importance du retard pris ces dernières années .

*« la direction a dû revoir un certain nombre d'orientations et l'objectif prioritaire a été la sécurisation des hommes. Un certain nombre de personnes ont passé des FIMO, CACES pour le personnel d'entrepôt, beaucoup de CACES pour pouvoir sécuriser, on repris le CACES 3/5 et des SST qui n'étaient pas prévues non plus. » (Responsable formation)*

*« La politique de formation est simple, c'est de l'obligatoire » (DRH)*

Les formations sont courtes, pour la plupart réalisées en interne, en partie par du personnel de l'entreprise, en partie par des organismes extérieurs. Elles ne présentent pas de difficultés techniques particulières.

Au delà du phénomène de rattrapage, certaines formations ont cependant été suivies par plus de personnes que ne le nécessite la réglementation (pour les formations sauveteur secouriste du travail et Incendie notamment). Si l'objectif poursuivi et affiché est bien avant tout celui de la sécurité des hommes, la formation joue ici également un rôle de mobilisation et de valorisation des salariés.

---

<sup>10</sup> Pour des précisions sur ces formations, voir encadré 4, page 36.

### Formation professionnelle dans le transport et la logistique

La formation a constitué un chantier essentiel du contrat de progrès, concrétisé par l'accord de branche de janvier 95. L'accord cadre, entré en application le 1<sup>er</sup> juillet 1995, vise à professionnaliser le métier de conducteur routier, pour des personnes exerçant, ou appelées à exercer ce métier. La formation initiale minimum obligatoire (FIMO) a une durée de 4 semaines. Les personnes titulaires d'un CAP de conduite routière, d'un BEP conduite et service ou d'un CFP de conducteur routier obtiennent la FIMO par équivalence. Suite à une période de transition, c'est au 1<sup>er</sup> juillet 2000 toute la population des conducteurs entrant dans le métier qui est concernée. Le financement de la FIMO est assuré par les entreprises et les pouvoirs publics.

Les mêmes textes prévoient des mesures visant la formation continue des conducteurs de véhicule. Cette formation se déroule sur trois jours, tous les 5 ans. Elle comprend une actualisation des connaissances techniques de conduite et de sécurité. Le financement de cette formation continue obligatoire de sécurité (FCOS) est assuré par les entreprises et l'OPCA transport. La FCOS représente ainsi 72 % des formations suivies par les conducteurs routiers en 2000 et la FIMO 25 %\*. 57 % d'entre eux avaient suivi une formation.

En ce qui concerne le personnel sédentaire, un décret de 1998 prévoit également des formations pour la conduite des chariots automoteurs de manutention et de levage. Ainsi a été mis en place le CACES (Certificat d'Aptitude à la conduite en sécurité), qui s'est substitué au permis cariste. Les niveaux de CACES sont différents selon le type d'engins conduits. La validité du CACES est au maximum de 5 ans et la formation doit être réactualisée dans certains cas. Le CACES n'est pas directement obligatoire (l'obligation porte sur l'autorisation de conduite pour laquelle l'employeur doit avoir délivré une formation), mais est fortement recommandé par la CNAM depuis un arrêté de décembre 1998..

Les transports se caractérisent donc par l'existence de nombreuses formations obligatoires, à l'entrée et en cours de carrière. La mise en place de formations obligatoires dans les années récentes a permis au personnel de ces entreprises de bénéficier d'une formation minimale. La formation obligatoire peut, en outre, avoir généré une demande de formation non obligatoire, bien que pour les petites entreprises, le constat a été fait que les formations obligatoires a entraîné rapidement une consommation des fonds disponibles. Ainsi en 99 et en 2000 la FCOS représentait l'intégralité du budget de formation pour une entreprise sur 5\*\*.

Le développement de la formation ne tient cependant pas uniquement à des exigences de mise en conformité par rapport à des obligations légales ou réglementaires. Il découle également, selon les auteurs du rapport cité en note, de plus en plus d'autres types de contraintes ou de nécessités intégrées par l'entreprise, aux premiers rangs desquels apparaissent l'incidence des démarches « qualité » et l'exigence de fidélisation des salariés. Mettre l'accent sur l'accroissement des compétences permettrait une amélioration de l'image de l'entreprise et de son attractivité, dans un secteur touché par les difficultés de recrutement.

Les données manquent concernant la formation des sédentaires. Des études existent sur la fonction logistique, mais qui n'est pas réservée aux seules entreprises de transport-logistique\*\*\*. Dans cette étude, il est notamment souligné au regard des besoins de formation que ces derniers se situent surtout sur le management pour les cadres et les agents de maîtrise, ainsi que sur la prévention sécurité. Pour les opérateurs, les besoins en formation mettent en exergue la sécurité, dans la conduite d'engins de manutention et la gestion d'entrepôt. Les principaux besoins de formation de l'ensemble de la fonction ne sont donc pas très éloignés des contenus de formation mis en œuvre dans l'entreprise, en dépit du contexte particulier dans lequel elle se trouve.

\*Bilan annuel de la situation sociale dans le transport routier de marchandise (SES) – février 02

\*\* Rapport sur la formation continue dans les transports du Conseil National des Transports

\*\*\* Enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, réalisée en 2003 par le département des Etudes et Recherches de l'Institut Pédagogique du Transport et de la Logistique. Enquête ayant interrogé 5480 établissements de 100 salariés et plus, dont 1128 établissements de transport-logistique, toujours dans cette même classe de taille.

#### *Encadré 4 (suite)*

Par contre, cette même enquête signale que les deux principaux diplômes logistiques les plus cités pour le recrutement des opérateurs sont, dans le secteur transport, le Bac Professionnel logistique (22%) et le BEP logistique et distribution (14 %), ces diplômes n'ayant jamais été évoqués lors de nos entretiens. Cependant l'étude ne dit pas quel est le pourcentage de recruteurs utilisant les diplômes de logistique comme critère de recrutement des opérateurs.

Toujours selon cette étude, 26 % des prestataires de transport-logistique éprouvent des difficultés de recrutement, dues, selon eux, avant tout à un manque de motivation et à une pénurie de candidat.

Le taux de participation financière pour la formation continue est de 2,1% (à comparer aux 3,2% de l'ensemble des entreprises de plus de 10 salariés).

### **5.2. Entre obligation et mobilisation des salariés**

La formation HACCP (Hazard analysis critical point), suivie en 2003 par 33 personnes, encadrement dans un premier temps, ouvriers dans un second, ne fait pas à proprement parler partie des formations obligatoires. C'est avant tout une méthode recommandée dans le cadre d'une directive européenne sur l'hygiène des denrées alimentaires. Elle doit permettre : d'identifier et d'analyser les dangers associés aux différents stades de processus de production d'une denrée alimentaire ; de définir les moyens de maîtriser ces dangers ; de s'assurer que ces moyens sont mis en œuvre, de façon effective et efficace. La méthode doit permettre de maîtriser les points critiques, c'est à dire les phases déterminantes pour la qualité sanitaire d'un produit. Les formations HACCP présentent la méthode et sa mise en œuvre.

Elle est réalisée en interne, par des personnes de l'entreprise, et principalement par la responsable qualité. Les apports en termes d'information sur l'hygiène sont importants aux yeux des salariés qui l'ont suivie et leur travail s'en trouve valorisé.

### **5.3. Des formations répondant à des souhaits de changements d'activité.**

Avant le rachat de l'entreprise par le groupe, certains préparateurs avaient émis le souhait de passer le permis poids lourds afin de devenir conducteur routier. Ainsi, lorsque le responsable de formation est arrivé dans l'entreprise il avait pu recenser près de 30 demandes de permis. Le budget formation et la volonté de régulariser la situation de certains chauffeurs routiers ne permettaient pas de répondre favorablement à ces demandes. Au terme d'entretiens individuels et consécutivement à une amélioration de l'ambiance de travail sur la plate-forme qui semblait être à l'origine de la formulation de ces demandes, une dizaine de salariés ont vu leur demande instruites dans le cadre d'un CIF. La réponse du Fongecif était attendue au moment de la réalisation de l'entretien.

### **5.4. Des formations au management pour les cadres et l'encadrement intermédiaire.**

Un effort particulièrement important a également été réalisé au niveau de l'encadrement et principalement de l'encadrement intermédiaire : *« Aujourd'hui ce qui est important c'est d'apporter des notions de base à l'encadrement qui devra répercuter au niveau des ouvriers »* (DRH).

Au delà des chefs d'équipe, c'est tout l'encadrement qui est concerné : *« ... cela vise à instituer aussi un système de démultiplication des actions de formation qui partirait du DG en direction de l'équipe de direction, eux envers les principaux collaborateurs cadres en direction des agents de maîtrise qui répercuteront cette démarche au niveau de leurs propres ouvriers »* (DRH)

Les formations au management visent à insuffler au sein de la plate-forme de nouvelles modalités de communication et d'information entre les salariés et l'encadrement intermédiaire et à apporter des outils à l'encadrement afin de gérer les hommes sur la plate-forme. La formation au management, suivie par l'ensemble des chefs d'équipe, adjoints au responsables, responsables plate-forme, s'appuie sur un suivi et accompagnement organisé par le responsable de formation « *in situ* ».

Trois sessions successives ont été organisées, regroupant à chaque fois chefs d'équipes et cadres.

D'une durée de 3 jours, la formation est réalisée par le responsable de formation/formateur et s'intitule « connaissance de soi ». Les témoignages recueillis auprès des personnes l'ayant suivie rendent compte d'effets importants sur la personne, au delà de son activité de travail, et mettent l'accent sur la qualité du formateur.

La réalisation de ces formations en interne a été également un moyen pour la direction de mieux connaître la population des agents de maîtrise.

Cette formation vise à mieux identifier les responsabilités de chacun dans une équipe, les modes de relations que doivent adopter chefs d'équipe et préparateurs.

#### *Encadré 5*

##### **Portrait**

Arrivé en Juin 1996 dans l'entreprise, il est actuellement chef d'équipe secteur Fruits et légumes. Titulaire d'un CAP mécanicien-fraiseur, il était entré dans l'entreprise comme intérimaire, préparateur de commandes en équipe d'après-midi, où les contraintes horaires sont les plus difficiles. Au bout de quelques mois, son contrat d'intérimaire se transforme en CDD puis en CDI. On lui propose alors une place d'adjoint au chef d'équipe. A l'occasion de l'ouverture du secteur Fruits et Légumes, il demande une mutation dans ce secteur. A l'époque il obtient le statut de chef d'équipe, mais l'activité pour lui reste celle d'un préparateur avec un contrat de travail de 182 heures par mois.

Actuellement il encadre plus de 25 personnes dont 14 préparateurs, 6 réceptionnaires, 5 contrôleurs.

Il a suivi une première formation de management en 2001, sur une durée de trois jours, mais à ses dires il s'agit d'un échec complet.

En avril 2003 il suit une nouvelle formation au management assurée par le responsable formation de l'entreprise. Au terme de cette dernière il perçoit une meilleure communication avec ses équipes de préparateurs et de meilleures relations avec son encadrement.

Au cours de la même année il suit une formation HACCP sur les risques alimentaires avec la responsable qualité d'une durée de 3 jours.

Il s'engage également dans une formation à la mise en œuvre de la Norme ISO 9002 dans le cadre d'un audit qualité engagé par l'entreprise.

Au titre de formations plus informelles on peut noter que ce chef d'équipe participe et anime des réunions de service visant à s'approprier de nouveau matériel de levage et à organiser la résolution collective de problèmes.

Il assure le tutorat des nouveaux embauchés pendant une journée, en présentant la société, les horaires de travail et les procédures de travail au salarié.

Au delà de la qualité des relations entre hiérarchiques et équipe de préparateur, il s'agit également d'améliorer le comportement des chefs d'équipe vis à vis de problèmes spécifiques. Si la formation se déroule sous la forme de discussions sur le comportement de chacun de manière introspective, elle conduit également les chefs d'équipes à se positionner différemment par rapport à la manière de gérer une équipe de travail, de prendre en compte des problèmes individuels spécifiques auxquels aucune réponse n'aurait été apportée auparavant. L'objectif était donc de partir de cas concrets, de situations conflictuelles qui avaient pu se poser et de trouver collectivement des solutions dans la manière d'aborder les choses. « *Avant c'était*

*beaucoup plus tendu, on se rentrait dans le lard avec les cadres, quand vous aviez une discussion avec un cadre c'était tendu, c'était des discussions « tu as tort, tu es chef d'équipe, moi je suis cadre ». Aujourd'hui les cadres ils ont changé. » (Chef d'équipe)*

Il s'agit de former les chefs d'équipes sur des choses simples, basiques, la façon de parler, la façon d'être avec les autres, de remettre en cause certaines manières de faire.

Ces formations au management ont permis de changer la façon de travailler, et de prendre en compte le caractère social de l'activité, c'est à dire la gestion des hommes. Un nouveau dialogue s'est installé entre les équipes et les cadres, les explications sont plus importantes alors qu'avant tout était de l'ordre du secret.

Les effets au niveau de l'organisation du travail sont importants, les salariés viennent travailler plus facilement, les méthodes de travail sont clarifiées, explicitées et mieux adaptées.

Le suivi de la formation est assuré par le responsable de formation, qui fait le point avec les personnes ayant suivies la formation management sur les effets escomptés et les problèmes récurrents. Aux dires de certains chefs d'équipe, les effets peuvent également se retrouver en termes financiers, si tout le monde applique ces nouvelles méthodes de travail, la participation aux bénéfices de l'entreprise pourrait en être augmentée .

Les premiers départs en formation ont suscité des attentes fortes de la part des personnes ne l'ayant pas encore suivie. Les suites sont également fortement attendues. Si le responsable de formation n'a pas ressenti de résistance au niveau des agents de maîtrise et des cadres de la plate-forme, il est à noter que certains cadres supérieurs n'ont pas voulu suivre cette formation au management craignant sans doute que l'on remette en cause leurs compétences ou leurs manières de faire. La direction des ressources humaines reconnaît qu'il manque encore un niveau hiérarchique, c'est à dire celui des cadres supérieurs, mais initialement les formations managements n'étaient pas prioritairement destinées à ces catégories de personnel.

### **5.5. Les effets collectifs et individuels de l'instauration d'un politique de formation adossée à la gestion des hommes**

De la part des personnes ayant suivi les formations management / « connaissance de soi » les témoignages sur les effets de la formation sont assez éloquentes et touchent, au delà de l'activité de travail, à la sphère privée :

*« Vous avez l'impression de prendre une grande claque. Vous avez l'impression qu'il a une batte de base-ball et qu'il vous réveille à coup de batte de base-ball » (Chef d'équipe)*

*« Son mode de travail ça a été le jour et la nuit, du jour au lendemain. Au bout des trois jours de formation il est revenu le lendemain matin et c'était la révélation, il m'a dit c'est fabuleux, mais ça n'a pas été le seul comme ça » (Cadre)*

*« J'ai appris, même pas appris, je me suis aperçu de pas mal de choses, j'ai pris conscience de pas mal de choses aussi notamment, on revient à ce qu'on disait, les relations entre... la communication, on va dire, entre les chefs d'équipe, les préparateurs, les cadres, plein de choses auxquelles on n'avait jamais fait attention. Et une façon de parler, une façon d'être, un comportement qui pouvait découler sur pas mal de choses. C'est vrai qu'on prend conscience après de pas mal de choses. Et c'est vrai que moi ça m'a apporté beaucoup. Ça m'a permis d'évoluer dans mon travail, dans ma façon de travailler aussi. Ça m'a appris... C'est quelque chose qui pour moi m'a apporté beaucoup. Ça m'a apporté beaucoup dans ma façon d'être, dans tout, dans ma façon de parler, dans ma façon de parler justement avec les préparateurs » (Chef d'équipe)*

Les qualités pédagogique du formateur sont très largement reconnues et la forte connotation psychologique , voire psychanalytique qui est insufflée à cette formation, dont le deuxième intitulé est « connaissance de soi », a été appréciée des bénéficiaires.

On peut également évaluer dans ces effets les conséquences dues au rachat par le groupe de l'entreprise et la nouvelle politique de gestion des ressources humaines instaurée.. *« Avant c'était : tu as ça à faire, tu le fais et puis tu te tais. Maintenant c'est : Il faut faire ça. Mais est-ce que on peut le faire comme ça, est-ce que tu*

as des idées ? » (Chef d'équipe). Quoiqu'il en soit, la modification du système de management semble s'être fortement appuyée sur la formation.

Il semble que l'investissement formatif en matière de management soit à l'origine d'une meilleure communication au sein de la plate-forme et de l'instauration de nouveaux modes de communication plus adaptés au contexte. Au delà des effets positifs induits en termes d'organisation du travail et de rapports sociaux de production de cette formation, il est à noter des effets sur les comportements individuels propices à une remise en question de certaines attitudes de travail. Cependant, si la formation en elle-même est toujours vécue très positivement, des difficultés peuvent intervenir dans la mise en œuvre. « *Donc c'est vrai que c'est une formation qui était très intéressante et enrichissante. Maintenant c'est vrai que plus ça va, plus on s'aperçoit que c'est pas forcément facile à appliquer* » (Chef d'équipe).

Par ailleurs, si le suivi qui a pu être mis en place pendant une période est suffisant pour certains, il doit être renforcé, voire relancé pour d'autres : « *...le pied a été levé au niveau de l'accompagnement de tout le monde parce que même les chefs d'équipe étaient très accompagnés par la démarche et ils appréciaient beaucoup d'ailleurs. Le pied a été levé là dessus et ça a fait beaucoup de dégâts. Donc aujourd'hui l'ambiance n'est pas au mieux* » (Cadre)

Ainsi certains salariés pensent que la formation management pourrait utilement être dispensée également aux adjoints des chefs d'équipe d'une part et d'autre part la démarche ne semble pas partagée par l'ensemble de l'encadrement supérieur.

Globalement, l'arrivée de la formation au sein de N. a fait naître chez la plupart d'entre eux la volonté de se former, dans le cadre des formations proposées par l'entreprise.

## 5.6. Aux frontières de la formation

D'autres formes de transmission des connaissances et compétences, moins structurées, plus « informelles », se révèlent néanmoins indispensables pour la tenue des postes de travail et touchent au cœur de l'activité. Ces pratiques, diverses par leurs contenus et leurs portées, ont en commun de ne pas apparaître dans le plan de formation et dans la déclaration 24-83, contrairement aux formations plus structurées dont il a été fait état précédemment. Elles ne sont pas non plus discutées au sein de la commission formation.

Elles ont également en commun de ne pas avoir de contenu pédagogique formalisé et de se situer aux frontières de la formation. Elles sont généralement organisées et impulsées par la direction et trois principaux cas de figure ont été repérés.

Le premier est le « coaching » dont ont bénéficié deux cadres, nouveaux embauchés, jeunes et diplômés. Le contenu, les limites du coaching ne sont pas très nets, en dehors de son caractère individualisé. Il est beaucoup question d'accompagnement, d'aide à la résolution de problèmes, notamment relationnels, mais également de sessions, plus proches de la formation stricto-sensu, d'aide à la conduite de réunion par exemple<sup>11</sup>. Le coaching semble être un tout, dirigé vers une personne en particulier, de ces différentes composantes. Il est réalisé par un coach interne, le responsable de formation / formateur. On retrouve de façon assez nette sur cette dimension le flou autour de ses différentes fonctions, et le rôle qu'il joue directement au cœur de l'activité de travail de certains salariés. Il semble être une personne privilégiée vers laquelle se tourner en cas de difficultés.

Le choix de faire bénéficier certaines personnes du coaching avant même d'être passé par la formation « management/connaissance de soi » est motivé par leurs acquis, le niveau de leurs attentes et sans doute, sans que cela nous ait été signalé, le poste occupé dans l'entreprise. En effet les personnes bénéficiaires sont des cadres intermédiaires, toutes adjointes du responsable de la plate-forme. Dans les autres cas, et notamment celui des chefs d'équipe, la formation « management/connaissance de soi » apporte un socle à partir duquel devrait, par la suite et dans l'idéal, se fonder l'accompagnement et le coaching.

---

<sup>11</sup> La description qui en est faite rejoint des définitions que l'on peut trouver dans la littérature : « *Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un, sur une période limitée, à atteindre un ou deux objectifs déterminés. Il répond à des situations précises comme passer un cap professionnel, améliorer son leadership, gérer un changement organisationnel ou apprendre à maîtriser son stress* ». Le coaching toucherait de plus en plus le management intermédiaire et les chefs de projet. Gilles Forestier, Regards croisés sur le coaching, Editions d'organisation, 2002.

## Encadré 6

### Portrait

Cette personne est arrivée dans l'entreprise en décembre 02. Titulaire d'un BTS de commerce international et d'une maîtrise DUGOL, titre de niveau bac +4 dans le secteur transport logistique, son intégration a pu être difficile car, selon ses propres termes, « *elle cumulait les handicaps* » : le fait d'être femme, jeune, diplômée, sans expérience de terrain. Elle a néanmoins visiblement réussi à faire sa place comme adjointe à la plate-forme et responsable du secteur fruit et légumes, secteur exclusivement masculin. Ce poste, à forte dimension hiérarchique, requiert des connaissances techniques et surtout des capacités relationnelles très importantes. L'appartenance de l'entreprise à un groupe d'envergure est pour elle un plus en terme de mobilité et d'évolution qu'elle ne pourrait connaître au sein de l'entreprise du fait de la faible taille des lignes hiérarchiques.

Elle a été coachée, au cours d'une session de deux heures environ, pour améliorer sa conduite de réunion, et en a retiré des bénéfices. Dans sa propre vision, le coaching est axé vers la résolution de problèmes spécifiques.

Mais elle met davantage l'accent sur l'accompagnement, le suivi quotidien, l'aide à la résolution de situations difficiles. Son arrivée en tant que responsable du secteur fruits et légumes, poste auquel elle succédait à un ancien militaire, n'a ainsi pas été sans créer de tensions. A ses handicaps signalés plus haut, s'ajoutait le fait que les deux chefs d'équipe pensaient que le poste allait leur revenir. L'accompagnement effectué à ce moment là par le responsable de formation lui a permis de mieux gérer cette situation.

Elle a également suivi de nombreuses autres formations, quasiment toutes, mais davantage en tant que « testeuse » que directement pour en bénéficier.

L'apprentissage du métier pour les préparateurs passe également en grande partie par ces formations « informelles ». L'accueil et la formation des nouveaux dans les équipes de la plate-forme s'effectue à travers une formation, selon les propres termes des personnes rencontrées, d'une journée par le chef d'équipe et/ou d'un système de doublon sur une période plus ou moins longue (une journée pour un préparateur en général).

*« C'est pas difficile voilà, on a eu une journée de formation, on nous a mis en doublon avec quelqu'un d'autre qui était de l'entreprise après si on s'en sortait la première journée on commençait le travail tout seul sinon encore une deuxième journée. C'est pas très compliqué la ventil, combien il faut mettre ... En interim ceux qui ne sont pas capables cela se voit tout de suite. »* (Préparateur de commande)

L'accueil des nouveaux, jusqu'à maintenant peu organisé, est d'ailleurs en phase de formalisation. Le contenu de la formation porterait à la fois sur le contenu du travail et sur les règles en vigueur dans l'entreprise.

Ce type de « formation » intervient également lors d'un changement de poste. Quand un préparateur devient réceptionniste, il doit effectuer lui même de la saisie, tâche qui ne lui incombait pas dans son poste précédent. Il est directement formé par son chef d'équipe à cette tâche.

Malgré la dimension apparemment peu technique du travail réalisé sur la plate-forme, et peut être de ce fait, l'apprentissage sur le tas poursuit et complète la formation délivrée par les chefs d'équipe aux nouveaux embauchés, ou lors de changement de postes<sup>12</sup>. Les collègues transmettent bons gestes, habitudes de travail et combines. La transmission se fait alors de préparateur à préparateur.

*« ... c'est vrai que les acquis personnels de chacun sont transmis et pourtant on n'a pas été en formation une journée pour apprendre à positionner les colis »* Adjoint Plate-forme.

---

<sup>12</sup> Faute d'observations, nous nous référons ici uniquement aux entretiens que nous avons eu. De même la transmission des combines, seule transmission réellement informelle, son contenu plus précis, les modalités selon lesquelles elle s'opère, aurait mérité d'être davantage traitée pour pouvoir la distinguer de l'apprentissage sur le tas.

Le troisième cas de figure porte sur l'appropriation de nouveaux matériels ou de nouvelles techniques et peut être qualifié de « dissémination organisée ». C'est le cas quand une information technique sur un type de matériel est délivrée par le fournisseur aux chefs d'équipe, eux mêmes relayant l'information auprès des préparateurs. De manière générale pour tout ce qui est technique la transmission se fait du chef d'équipe au préparateur.

*« ... nous ce qui est important c'est au niveau des appareils de manutention, les charges par appareil, ce que veulent dire les chiffres ... on a demandé à ce que tout le monde soit formé. Donc cela a été fait, on nous a dit il y a quelqu'un qui va venir, il va vous expliquer à vous et charge à vous d'expliquer à vos .... Cela n'a pas été une formation, on va dire, officielle ... Il nous a dit tel jour il va venir une personne de la société qui a installé les chargeurs pour vous expliquer comment ça marche. Parce que on ne savait même pas ... » (Chef d'équipe)*

A également été rencontré au cours des entretiens le cas de formations informatiques délivrées par les informaticiens du groupe pour la mise en place de nouveaux logiciels. Ces derniers estiment faire de la formation, pour le responsable de formation c'est de la diffusion, de la passation d'information technique.

Le passage du secteur fruit et légumes au pré-formatage pour homogénéiser le fonctionnement de la plateforme est également un exemple éclairant de la façon dont les choses se déroulent. Le préparateur dispose d'une feuille (la pré-fo) sur laquelle il y a la destination du magasin et par ligne tous les produits au final qui doivent aller sur la palette. Le préparateur coche ses colis et effectue le contrôle lui même. Cette organisation, qui était déjà en place dans les autres secteurs, a nécessité « ...des réunions d'information, animées par les chef d'équipe, aidés de leurs cadres directs qui les ont en charge ou du responsable du dossier...avec un spécialiste de chez C. qui était venu nous donner un coup de main pour transmettre l'information sur les problèmes techniques ...Mais ça ce n'est pas l'idée que l'on se fait de la formation. Ça c'est l'idée du boulot de tous les jours » (Responsable logistique)

## **6. LES PERSPECTIVES À L'ISSUE DE CETTE PÉRIODE DE TRANSITION EN MATIÈRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

---

La mise en œuvre d'une nouvelle politique de formation professionnelle insufflée par la nouvelle direction n'en est qu'à ses balbutiements au travers d'un premier grand chantier sur la gestion des hommes qui vise la mise en place de formations au management pour l'encadrement intermédiaire et les chefs d'équipes. Cependant, la direction des ressources humaines doit mettre en route deux autres grands chantiers, afin que cette politique de formation puisse s'adosser sur des structures et dispositifs renouvelés voire innovants en matière de gestion des emplois et des carrières et de procédures de recrutement.

A ce titre, l'entreprise doit s'engager dans une démarche de définition des postes et des emplois. Cette démarche vise deux objectifs principaux, disposer d'outils de gestion afin de déterminer le profil des personnes à recruter et permettre aux salariés de comprendre le cadre de leurs attributions, ainsi que de vérifier leur position dans la grille de classification et réorganiser les hiérarchies salariales.

Cette démarche s'est d'ores et déjà appuyée sur la mise en place de groupes de travail chargés de définir les postes. Un des buts affichés est également de permettre la progression des salariés.

En second lieu, afin de formaliser et d'optimiser le recueil des besoins en formation et l'organisation des départs de salariés en formation, la direction s'est engagée à mettre en place des entretiens individuels, pour lesquels une formation de l'encadrement doit être instaurée. Il s'agira pour cette entreprise d'engager une réflexion sur les évolutions possibles des salariés dans l'entreprise et de l'accompagner par de la formation. Car, jusqu'à aujourd'hui, la politique de progression professionnelle des sédentaires peu qualifiés ne s'appuyait pas sur un recours à la formation professionnelle, ni sur une reconnaissance des compétences

acquises par la formation mais sur un recensement par l'encadrement de potentialités individuelles pouvant à terme favoriser un changement d'échelon ou de responsabilités dans la hiérarchie salariale.

Le regard porté par les salariés sédentaires peu qualifiés sur la construction de leur carrière est explicite « *dans mon évolution il y a beaucoup de concours de circonstances. Quand j'étais en préparation, au contrôle la personne est partie, donc on a jugé que j'étais apte à le faire et je suis passé au contrôle, ensuite cela s'est passé pareil pour la réception, quelqu'un a changé de service, on me l'a proposé et j'ai accepté, .....et ensuite mon chef d'équipe m'a nommé adjoint.* » (Chef d'équipe)

Cependant cette démarche n'est pas aisée et pourrait être confrontée dans sa mise en oeuvre à un principe de réalité fort, les faibles possibilités de progression dans les hiérarchies salariales compte tenu de l'architecture des lignes hiérarchiques et des qualifications dans l'entreprise. Les progressions professionnelles ne s'organisent que dans le cadre d'une procédure de rotation des postes (un emploi de qualification supérieure se libère et est proposé à la promotion) et elles conduisent à un phénomène d'entonnoir important. Il s'agira pour la direction, au terme d'une réflexion sur les emplois et les compétences (définition des postes et des emplois) d'organiser d'autres modalités de progression dans les hiérarchies professionnelles en y intégrant des filières professionnelles techniques de progression, qui pourraient à terme, ouvrir de nouvelles potentialités en termes de progression salariale des personnels les moins qualifiés.



# **L'exemple d'une société spécialisée dans la réalisation de travaux électriques dans le domaine de la production d'énergie nucléaire**

---

**Valérie Cohen** • Laboratoire Genre, travail et mobilités, université Paris X-Nanterre

**Février 2005**



## 1. INTRODUCTION

---

Ce rapport a pour objectif de présenter les « processus de fabrication de la formation professionnelle en entreprise ». Saisie le plus souvent à partir de données statistiques, la formation continue demande également à être appréhendée à partir de données qualitatives afin de mieux connaître les politiques de formation menées en entreprise, leur mise en œuvre, les contenus dispensés, les appréciations portées par les salariés. Pour approcher de plus près cette réalité, nous avons procédé à une étude de cas conduite au sein d'une entreprise spécialisée dans la réalisation de travaux électriques dans le secteur de l'énergie nucléaire. Composante d'un groupe anglais, cette société comprend plusieurs entités réparties dans les principales régions de France et emploie plus de 600 salariés.

Trois ensembles d'interrogations guident cette enquête de terrain. En premier lieu, qu'en est-il de la définition de l'offre de formation ? Il s'agit d'étudier les politiques de formation, de saisir les objectifs tant explicites qu'implicites visés par la direction de l'entreprise en examinant le secteur productif et les catégories d'acteurs interférant dans le processus d'élaboration de la formation. En second lieu, qu'en est-t-il des contenus de formation dispensés ? Quels sont les savoirs mobilisés et dans quelles mesures ces pratiques répondent-elles aux objectifs assignés à la formation ? Enfin, que peut-on dire des itinéraires de formation. Le dispositif de recherche s'attache ici à saisir les conditions dans lesquelles est prise la décision de l'entrée en formation, l'appréciation portée par les salariés sur la formation suivie et les incidences pratiques de l'accès à une formation.

Le rapport est organisé en trois parties. La première partie présente les données générales relatives à l'entreprise étudiée avant d'exposer les modalités d'organisation de la formation et d'en repérer son poids. La seconde analyse les évolutions de la formation continue à partir des transformations récentes de l'entreprise. Enfin, la dernière décrit une action de formation et s'attache à saisir le point de vue des salariés sur celle-ci et, plus largement, sur la réalité formative dans l'entreprise.

## 2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

---

Cette première partie présente les caractéristiques et données générales d'une société spécialisée dans la réalisation de travaux électriques dans le secteur de l'énergie nucléaire, que nous appellerons London Bat Energie (LBE). Créée en juillet 2003, elle résulte du rapprochement de trois entreprises : du groupe anglais London, du groupe français Bat, et enfin de la société Energie. Pour présenter LBE, nous partirons de la société Energie en restituant brièvement son histoire et les principaux changements engendrés depuis le rachat par London. Ce cadre étant établi, nous étudierons le poids et l'organisation de la formation.

### 2.1. Données générales

#### *Quelques repères historiques*

LBE est une des filiales du groupe britannique London, implanté principalement en Amérique du Nord et dans différents pays d'Europe dont l'activité principale est la construction de bâtiments publics. Le groupe est représenté en France par London Bat qui se définit comme un spécialiste des domaines du génie électrique, mécanique et climatique, de l'énergie, et des réseaux de communications. London Bat est composée de cinq filiales françaises (chacune relevant d'un secteur particulier : l'énergie, la communication, le projet, les services dans l'industrie) employant plus de 6000 salariés. Coté en bourse, son chiffre d'affaires s'élève à 2.376 millions d'euros.

Si LBE est une société relativement récente, Energie existe depuis 1966. Elle a été conçue dans le cadre du programme français de construction nucléaire, pour la réalisation d'ingénierie et de travaux électriques dans

le domaine de la production d'énergie thermique et nucléaire. A l'origine, l'entreprise est une filiale du groupe Bat (spécialisé dans la construction de bâtiments), appartenant à la société X. Pendant une vingtaine d'années, Energie a été l'un des principaux acteurs du parc nucléaire français mais ne comprenait qu'une dizaine de salariés. Elle réalisait l'ensemble des contrats et des marchés qui lui étaient confiés dans le cadre de sociétés en participation provenant du groupe. Les associés mettaient à disposition d'Energie les personnels nécessaires à la réalisation des projets dont elle assurait la direction.

La société Bat Energie n'a été créée qu'en 2002. Sa création s'est faite en deux étapes. Dans un premier temps, à la demande du principal client, Energie devient en 1999 l'employeur des personnes mises auparavant à disposition par ses associés, ce qui entraîne une très forte croissance des effectifs (passant de 10 salariés à 600). Entre temps, la société X se sépare de Bat. Les salariés de BAT rachètent 54% des parts de l'entreprise et London 46%. En 2002, BAT décide de réunir l'ensemble des activités nucléaires au sein d'une même entité, rebaptisée à cette occasion BAT Energie. Une année plus tard, le groupe London rachète les 54% d'actions de Bat, lui restant à acquérir, Bat devient alors London Bat en juillet 2003 et l'ensemble de ses filiales sont renommées.

### **Note méthodologique**

Les entretiens et les observations réalisés se sont déroulés entre septembre 2004 et janvier 2005. L'accès à cette société s'est réalisé par l'intermédiaire d'un ancien salarié, aujourd'hui retraité, connaissant l'actuel DRH de l'entreprise.

L'enquête s'est déroulée dans un contexte où le devenir de la société était incertain. Entre nos premiers contacts avec la direction, en juillet 2004, et nos derniers entretiens avec les salariés (en janvier 2005), plusieurs personnes ont été licenciées, notamment la responsable de formation. Dans cette même période, la moitié des salariés du siège ont déménagé leur bureau afin de libérer des locaux, jugés trop onéreux par la direction. Si ces événements n'ont pas constitué un obstacle majeur à la récolte de données, ils ont sans doute contrarié nos échanges avec le DRH. Au fur et à mesure de l'enquête, ce dernier s'est montré distant, notamment après le licenciement de la responsable de formation qui travaillait sous sa direction et avec laquelle il nous avait mis en contact pour mener à bien notre recherche.

En juillet 2004, le DRH et la responsable de formation nous ont accordé un premier entretien durant lequel nous a été présentée l'entreprise. C'est lors de ces premiers échanges que nous avons établi la liste des différents interlocuteurs à rencontrer et qu'ont été définies les formations auxquelles nous étions susceptibles de participer. Le choix de cette action a été fonction de nos calendriers et du lieu de stage. Beaucoup de formations ont lieu en province sur les sites des centrales nucléaires, pour lesquelles l'accès est réglementé. C'est pour ces raisons que nous avons opté pour l'observation d'une formation se déroulant au siège de l'entreprise. La responsable de formation et le DRH nous ont alors conseillé d'étudier un nouveau module s'adressant à l'encadrement intermédiaire, qui avait déjà concerné plus d'une soixantaine de stagiaires. Ils nous ont par ailleurs procuré la liste des différentes personnes ayant participé à cette formation durant l'année 2004.

Outre l'observation d'une formation, d'une durée de quatre jours, qui a été l'occasion d'obtenir de nombreuses informations, dix entretiens ont été réalisés avec des stagiaires au siège de l'entreprise. Ils ont porté sur la trajectoire professionnelle, le récit des formations suivies et sur les transformations récentes de l'entreprise.

Concernant la politique et l'organisation de la formation, nous avons fait deux entretiens avec le DRH, deux avec la responsable de formation (le premier avant son licenciement, le deuxième après l'annonce de son licenciement), un entretien avec la chargée de formation.

Nous avons rencontré les représentants du personnel lors d'une commission de formation, à laquelle nous avons participé. Un entretien collectif a été réalisé avec quatre représentants du personnel.

Pour des raisons pratiques, l'enquête s'est déroulée au siège de la société. Les résultats de cette recherche sont ainsi limités au terrain observé. Pour compléter ces données, il aurait été intéressant de se déplacer dans les différents sites des centrales qui offrent une autre réalité de la formation professionnelle.

Des cinq filiales, LBE est la plus vulnérable. Elle ne réalise que 3% du chiffre d'affaires (60 millions) du groupe et occupe, de ce fait, une position délicate et inconfortable au sein de celui-ci. A la fois trop petite à l'échelle de London Bat et trop grande au regard du nombre de salariés, son devenir n'est pas assuré. Lors de notre première entrevue avec le DRH, celui-ci nous déclarait que LBE était promise, dans les mois qui viennent, à connaître une nouvelle étape de son histoire. A notre arrivée sur le terrain, deux options étaient envisagées par la direction de LBE: un rachat de l'entreprise par un autre groupe ou l'acquisition d'une ou plusieurs sociétés par l'entreprise, l'objectif étant dans ce cas de « multiplier le chiffre d'affaires par deux » (soit 120 millions au lieu de 60 millions) en n'augmentant que très sensiblement les effectifs (passant de 800 à 1000 salariés). En janvier 2005, les représentants du personnel nous confiaient que la seconde option l'avait emportée, LBE était sur le point d'acquiescer à une nouvelle société.

### *Organisation et personnels de l'entreprise*

En septembre 2004, LBE comprenait 650 salariés dont la plupart (580) travaillent sur les sites des principales centrales nucléaires de France. La société est divisée en différents services. On recense en premier lieu les services « fonctionnels » : départements administratif, qualité, ressources humaines, implantés au siège. Viennent ensuite les services « opérationnels » qui se divisent en deux secteurs : les services et les projets. Le département des projets comprend l'ensemble des activités d'installation électrique réalisées dans le cadre des constructions de centrales nucléaires (travaux neufs). Autrefois conséquent, ce secteur est aujourd'hui amené à disparaître au profit du développement du secteur des services. Ce dernier concentre les différentes activités de maintenance des installations électriques des principales centrales nucléaires. Le directeur des services, sous la direction du directeur général de LBE, pilote quatre principales agences localisées dans quatre régions de France qui se répartissent les différents sites des centrales nucléaires françaises. Chaque agence comprend des responsables d'agence ayant sous leur responsabilité des responsables d'affaire, lesquels chapotent les responsables de site ou d'implantation puis les responsables de chantier qui encadrent le personnel ouvrier. Les responsables d'affaires ont un rôle clef dans l'entreprise dans la mesure où ce sont eux qui répondent aux appels d'offre et se chargent du suivi des affaires.

L'entreprise comprend une centaine d'ingénieurs et assimilés cadres (IAC), 325 Employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) et 221 ouvriers. Les IAC se composent principalement du personnel d'encadrement, pour la plupart responsables d'affaires. Les Etam qui constituent l'effectif le plus important de l'entreprise sont pour l'essentiel des techniciens et des personnels administratifs. Certains font également parti du personnel d'encadrement tels que les responsables de sites et d'implantations ou encore les responsables de chantiers. La moitié d'entre eux sont des personnels de chantier. Enfin, les ouvriers travaillent tous sur les sites des centrales nucléaires.

A l'exclusion des salariés implantés au siège, le personnel est exclusivement masculin. 95% des embauches se font en CDI.

### *Les transformations engendrées par le rachat*

Le rachat de Bat Energie en juillet 2003 par London s'est accompagné de différents changements dans la politique de l'entreprise. On observe en premier lieu un changement de l'activité productive, amorcé depuis quelques années mais qui s'est accentué avec le rachat par London. Durant une trentaine d'années, la société Energie s'est développée essentiellement grâce à la construction des principales centrales nucléaires françaises au sein desquelles elle assurait l'ingénierie et les installations électriques. Au début des années 1990, la France détient un parc nucléaire conséquent et le secteur des travaux neufs, dénommé au sein de la société « les projets » se rétracte progressivement. Ce sont « les affaires » qui prennent le relais. Elles sont réalisées dans le secteur de la maintenance et axées sur le suivi, la réparation, la prévention et le démantèlement des centrales. Si les affaires conduisent à des budgets moins importants, elles sont plus nombreuses et d'après la direction tout aussi rentables. Ces évolutions sont certes liées au fléchissement général des constructions nucléaires. Cependant, Energie avait continué à contracter des projets de centrales à l'étranger, au Brésil et en Chine. Le groupe a décidé de mettre fin à ce type d'activité, jugé risqué et de se

concentrer sur la maintenance et les services. Le chiffre d'affaires de l'entreprise se réalise donc aujourd'hui principalement à partir des activités de maintenance.

Les bénéfices de l'entreprise ont cependant diminué depuis une dizaine d'années. Les responsables d'affaire soulignent leur difficulté croissante à respecter les objectifs fixés par le groupe, le principal client se montrant plus exigeant et la concurrence plus vive.

*« Avant, c'était toujours des marges de bénéfice à deux chiffres. J'ai fait jusqu'à 20%, certains collègues faisaient 30%. On nous demandait de faire du 15% mais on dépassait, on était tout seul à l'époque. Aujourd'hui, c'est plus compliqué, au niveau des travaux, la marge c'est plutôt 5% et même 5% moi, je suis pas sûr de pouvoir la faire. Et c'est essentiellement parce que EDF ne se soucie plus du tout du travail à faire mais essentiellement du prix. Ils ont beaucoup moins d'argent qu'avant donc ils ont ouvert les marchés à la concurrence. Ils prennent un tas de petites sociétés qui cassent les prix qui sont plus compétitives mais elles font pas le même travail que nous. C'est moins sérieux. Tant qu'il n'arrive rien de grave, EDF les reprend. Et pour nous, c'est beaucoup plus difficile (...) Mais c'est aussi lié à l'arrêt des centrales. Au niveau de la construction nucléaire, y'avait beaucoup d'argent de prévu. Y'avait un groupement où chacun se servait à tour de rôle. La notion de concurrence, elle n'existait pas vraiment. C'était plutôt un partage entre quelques sociétés ce qu'on appelle finalement des couvertures. C'était connu de tout le monde, il fallait bien que les centrales elles poussent. »* (Chef de projet, 35 ans d'ancienneté, 57 ans)

Les premiers concernés par ces restructurations sont les « chefs de projets » qui ont vu leur activité progressivement se rétracter. Bien qu'ils soient actuellement chargés de nouvelles affaires, ils sont particulièrement inquiets quant au devenir de l'entreprise et ceux que nous avons interrogés pensaient qu'ils ne leur restaient plus que quelques mois à travailler dans la société. Ce sont ces personnels qui ont adopté la posture la plus critique envers le groupe et la direction de LBE. Ils évoquent ainsi l'âge d'or des projets et du nucléaire, période où la société enregistrait un chiffre d'affaires conséquent et où ce personnel bénéficiait d'une importante marge de manœuvre.

*« On est une poignée à être là depuis plus de 25 ans, et on a connu une situation différente. C'est vrai que le marché du travail n'était pas le même. Ça fait environ 8 ans que la société s'est transformée. Déjà avec le RES, quand les salariés ont racheté BAT et que London est devenu l'actionnaire majoritaire. Là, on a vu le changement d'activité s'inscrire dans les nouvelles perspectives de London, à savoir s'orienter dans les activités de service. C'était une toute autre orientation. Faut savoir que le chiffre d'affaires quand je suis entré à Energie (en 1978) était à 90% du projet de construction de centrale en France mais aussi à l'export. Y'avait énormément d'argent. Nous, on gérait des budgets de 450 millions de francs. C'était des montants différents, des contrats différents et un métier différent. On était des mini-entreprises à nous tout seul : on avait tous les contacts avec les banques, au niveau des financements, des achats. Aujourd'hui, c'est fini tout ça. A partir de 1996, 1997 le marché s'est rétréci, la concurrence a augmenté, on a des frais généraux qui ont plus que doublé. Tout ça fait que c'est difficile. C'est vrai que le marché du travail n'est pas le même et si on avait continué le projet (travaux neufs), on aurait sans doute eu des problèmes. Mais d'autres sociétés continuent, notamment à l'étranger. Moi, je dis que c'est surtout la stratégie de la direction. Ils font disparaître tous les pôles projets des filiales. Mr M. qui est notre président oriente tout vers le service ou le mini projet de proximité. On ne fait plus de grands projets, on ne prend plus de risques, il faut que tous les mois le chiffre d'affaires s'affiche. Un projet, il fallait attendre 5 ans, y'avait donc une partie de risque et on en veut plus parce qu'il faut satisfaire les actionnaires. Voilà, c'est tout »* (Chef de projet, 54 ans, 27 ans d'ancienneté).

Parallèlement, le rachat par London a engendré une réduction des effectifs. Depuis le mois de septembre, 67 personnes ont quitté la société. La réduction du personnel concerne certains personnels d'encadrement, notamment les chefs de projets proches de la retraite. Ceux qui ne peuvent négocier un départ en pré-retraite font l'objet de pressions constantes de la part de la direction : *« ils laissent pourrir la situation, vous laissent attendre, vous passent un coup de fil pour savoir où vous en êtes... puis finissent par vous proposer quelque chose, souvent en dessous de vos qualifications et moins bien payés<sup>1</sup> »*.

Il n'en reste pas moins que les licenciements concernent massivement le personnel ouvrier. D'après le DRH, plus de la moitié des départs enregistrés sont ceux d'exécutants. L'objectif de la direction est de limiter le nombre d'ouvriers et d'opter, à long terme, pour la sous-traitance. Ce déclin devrait s'opérer

---

<sup>1</sup> Chef de projet, 56 ans, 15 ans d'ancienneté.

progressivement. Comme l'expliquent les représentants du personnel, « il n'est pas question de faire des plans de licenciement, on assiste à une baisse progressive qui s'accroît. On embauche de plus en plus d'intérimaires, de CDD et y'a aussi un prêt de personnel qui vient des autres entités de London Bat. »

Des licenciements s'opèrent également parmi les personnels fonctionnels. Au siège, les services de gestion, de la paye et des ressources humaines ont vu récemment leurs effectifs diminuer de moitié. Depuis notre arrivée, deux personnes sur trois ont quitté le service de formation. Une personne est partie en formation dans le cadre d'un congé individuel de formation (CIF), et ne devrait pas revenir dans la société. L'autre, responsable de la formation, a été licenciée, deux mois après le début de l'enquête.

Enfin les économies budgétaires se traduisent matériellement, notamment au siège de l'entreprise, où la société vient de libérer la moitié des locaux qu'elle occupait, réduisant ainsi l'espace de travail des salariés.

Ces réductions budgétaires accompagnent le rachat d'Energie par London réalisé en juillet 2003 et semblent également anticiper le nouveau rachat opéré par Energie sur une société électrique.

Si ces restructurations n'échappent pas aux salariés, beaucoup estiment que le rachat par London n'a pas modifié leur manière de travailler. Ils continuent à se définir en référence à la société à laquelle ils appartenaient avant le regroupement impulsé par London.

## **2.2. La formation professionnelle**

### ***Acteurs et organisation de la formation***

Si le groupe décide des principales orientations de l'activité productive, des marges de bénéfiques à dégager, du chiffre d'affaires à atteindre, il n'intervient pas directement dans la politique de formation et ses modalités de mise en œuvre.

LBE comprend un service formation dépendant de la direction des ressources humaines qui s'est constitué en 1999 au moment où la société, alors dénommée Energie, devient l'employeur des personnels auparavant mis à disposition par ses associés. Depuis sa création, ce service a connu différents changements qui sont détaillés dans la seconde partie de ce rapport. Si, actuellement, le service se compose d'une seule personne, jusqu'en octobre 2004, il comprenait trois personnes : une assistante, une correspondante de formation et une responsable de formation.

Le plan de formation s'élabore à partir de différents supports et mobilise plusieurs acteurs. On repère deux instances décisives dans la construction du plan. La première est le comité de direction de la société (auquel participent le DRH et le PDG de LBE) qui établit au mois d'octobre une « note de cadrage ». Celle-ci mentionne les axes stratégiques de l'entreprise, les orientations prioritaires puis générales des besoins en formation et précise l'enveloppe budgétaire accordée à la formation. Il constitue de ce fait un document central dans l'élaboration du plan. La deuxième instance est le CHSCT (Comité Hygiène Sécurité Conditions de Travail) où sont également présents le PDG et le DRH. Le CHSCT impulse des formations spécifiques, notamment sur les sites des chantiers et peut à tout moment imposer des actions de formation qui n'étaient pas prévues dans le plan.

Pour construire le plan, le service s'appuie sur deux modalités de recensement des besoins. Normalement, ces derniers sont collectés à partir des demandes formulées lors des entretiens annuels. Or, ceux-ci interviennent à des moments différents de l'année. Aussi, pour compléter ces données et anticiper les besoins, les responsables d'affaires et de projets sont tenus, lors du dernier trimestre de l'année, d'exprimer les besoins en formation pour les personnels qu'ils encadrent.

En dehors des orientations impulsées par la direction et des demandes transmises par les personnels d'encadrement, il n'existe pas de modalité de recensement individuel des besoins. De sorte que les salariés privés d'entretiens individuels, c'est-à-dire l'ensemble des ouvriers et de nombreux techniciens et personnels administratifs, n'ont finalement aucune occasion d'exprimer leurs attentes en matière de formation. Cette procédure est cependant récente et *a priori* transitoire. Jusqu'en 2003, le service de formation s'efforçait de faire remonter les demandes de formation à l'échelle individuelle à partir de formulaires joints à la fiche de paye des salariés. Cette démarche a été abandonnée en raison de distorsions apparues entre les demandes

exprimées et les besoins de l'entreprise : « Le problème des formulaires individuels, c'est qu'on se retrouvait à budgéter des formations qui n'étaient pas justifiées...Les gens pouvaient mettre trois choix, par ordre de priorité. Alors, y'a des fois où c'était très objectif et d'autres fois où ils demandaient des formations qui étaient trop hautes par rapport à leur niveau, des grosses formations qui peuvent être très coûteuses et dont ils n'ont pas réellement besoin. On avait aussi des demandes de formation pas du tout justifiées. Par exemple, au moment où on a commencé à parler du rachat par London, tous les gens se sont affolés et ont demandé des cours de langue. Donc, là on a retiré les cours de langue. Ce n'est pas qu'on voulait pas en donner mais c'était pas nécessaire que tous les comptables prennent des cours d'anglais, ils n'en avaient pas besoin. Le but quand même de la formation, c'est que ça corresponde aux besoins de la société. Donc maintenant on se base sur le tableau des responsables et sur les entretiens annuels et l'on estime que le tableau du responsable doit contenir les éléments qui étaient dans l'entretien annuel<sup>2</sup>». La responsable de formation évoque une autre raison pour justifier l'arrêt des modalités de recensement individuel : « cette année, on n'a pas demandé aux individus ce qu'ils voulaient en matière de formation parce qu'avec cette histoire du DIF, on voulait pas déclencher des choses sans qu'on ait cadré un peu et sans savoir où l'on va. L'idée c'était de ne pas être débordé par des demandes de DIF, d'autant qu'on ne savait pas quand est-ce que ça allait avoir lieu et comment ça va se passer ».

En fonction des orientations mentionnées par le comité de direction et des demandes exprimées par les personnels d'encadrement, le service de formation réalise le plan en décembre de chaque année. Celui-ci est supervisé par le DRH puis validé par le CE en janvier. Entre temps, la commission de formation se réunit pour établir le bilan de l'année précédente et étudier les orientations du plan à venir.

Une fois le plan validé, le service se charge de programmer les stages et de contacter les organismes de formation. A chaque fin de stage, un formulaire d'évaluation est adressé aux salariés sous la forme d'un tableau. Les remontées ne sont pas systématiques et la responsable confie que les membres du service ne disposent pas du temps nécessaire pour étudier et tenir compte des évaluations.

### ***Le poids de la formation professionnelle***

Le poids de la formation s'élève à 5,5% de la masse salariale. Ce chiffre conséquent mérite quelques commentaires. Il importe de distinguer deux réalités formatives : la formation obligatoire et la formation professionnelle imputable. Les formations dites obligatoires ou encore « ordinaires » correspondent à des habilitations auxquelles sont soumis les personnels travaillant sur les sites des centrales nucléaires. Elles relèvent des normes de sécurité, concernent près des deux tiers du personnel (environ 400 personnes dont 200 ouvriers) et leur coût s'élève, annuellement, à 500 000 euros. Si le DRH et le service de formation reconnaissent qu'il ne « s'agit pas vraiment de formation », c'est néanmoins le service formation qui jusqu'en octobre 2004 avait en charge de gérer ces formations-habilitations, d'établir l'agenda des formations et d'assurer la logistique afférente. Jusqu'en 2003, ces dernières apparaissaient également sur le plan de formation, de sorte qu'il était difficile de les distinguer de la formation professionnelle imputable.

Un certain flou pèse donc sur la définition de ce que recouvre la formation à London Bat Energie. Aussi les salariés font fréquemment remarquer, aujourd'hui encore, que « ce n'est pas de la formation dans la mesure où ce sont des conditions nécessaires pour pouvoir travailler », et qu'à ce titre, « elles devraient être clairement distinguées du reste et recevoir une autre appellation ».

D'après le DRH, le poids de la formation professionnelle déductible se situe entre 3 et 3,5% de la masse salariale. Mais l'enveloppe budgétaire est fixée depuis 2003 entre 2 et 2,5% de la masse salariale avec une redéfinition des objectifs, des contenus et des salariés visés.

Aujourd'hui, la formation professionnelle déductible se divise, dans le plan de formation, en plusieurs rubriques :

- les formations « techniques » (Pontier, Robinetterie, Raccordement câble...)
- les formations « prévention sécurité » (Gestes et Postures, sauvetage secouriste...)

---

<sup>2</sup> Assistante de formation.

- les formations informatiques (Evolis, Project, Powerpoint...)
- les formations de langue
- les formations « économie et gestion » (Pilotage de projet, Juridique contrat)
- les formations « management, développement des ressources humaines » (Découvrir London Bat, Entretien annuel, Maîtriser nouvelles fonctions cadre)

En 2004, 10355h ont été dispensées à un peu moins de 500 salariés<sup>3</sup>. Ces heures sont réparties de façon à peu près équivalente entre Etam (4027h), IAC (3129h) et ouvriers (3199h). Mais leur coût diffère selon les catégories de salariés. Ainsi, 40% du budget de formation revient aux IAC qui représentent 16% des salariés, 35% aux Etam, correspondant à la moitié du personnel, et 25% aux ouvriers, lesquels représentent 34% des salariés. Si la part du budget consacré aux ouvriers reste stable d'une année sur l'autre, celle-ci s'est modifiée pour les autres salariés. Entre 2003 et 2004, elle a presque doublé pour les IAC et diminué d'un tiers pour les Etam. C'est donc vers l'encadrement intermédiaire que la politique de formation s'est orientée depuis le rachat.

Ce constat transparaît également lorsque l'on étudie les types de formations délivrées. En 2004, 33,5% du budget est consacré aux formations « économie et gestion », concernant massivement les personnels d'encadrement. Elles n'occupaient que 20% du budget en 2003. Leur volume horaire a plus que doublé en deux ans avec notamment la mise en place de deux formations : « pilotage projet » et « juridique contrat », imposées à la plupart des responsables d'affaires et des chefs de projets (que nous étudions dans la troisième partie de ce rapport).

Viennent ensuite les formations « Techniques », spécialisées dans l'acquisition de techniques propres aux métiers de construction (robinetterie, pontier, raccordement de câbles). Elles représentent le volume d'heures le plus important (3857h), soit 37% des heures de formation (31% du budget). Elles s'adressent prioritairement aux personnels travaillant sur les sites : 57% des heures ont été dispensées au personnel ouvrier et 41% aux Etam. Si le nombre d'heures enregistrées dans ce domaine pour l'année 2004 est inférieur à celui des années précédentes (37% en 2004 contre 50% en 2003), ces formations occupent néanmoins une position prédominante dans l'ensemble des formations délivrées. Il s'agit de formations destinées aux corps de métiers travaillant sur les sites. Ces formations sont demandées par les responsables d'affaires en fonction des commandes, des exigences du client, du matériel utilisé. Les personnels encadrants reconnaissent néanmoins que la plupart des ouvriers n'ont pas réellement besoin de ces formations (« bien qu'ils n'aient pas les qualifications requises pour certains postes de travail, ils savent néanmoins faire »). C'est par exemple le cas des stages de pontiers : « les gars savent faire mais on leur fait faire le stage ». Par ailleurs, « certains salariés se voient imposés des stages afin d'atteindre les quotas d'effectifs demandés ».

Les autres formations occupent une place nettement moins importante que les précédentes, en termes d'heures et de budget. Les stages informatiques correspondent à 14% du budget et ont été dispensés à une soixantaine de stagiaires (22 IAC, 33 Etam et 9 ouvriers). Le volume horaire de ces formations a presque doublé par rapport à l'année précédente avec la mise en place d'un stage axé sur un nouveau système d'information (dénommé « Evolis »)

Les formations « prévention sécurité » sont un peu moins coûteuses que les précédentes, ont un volume horaire plus élevé et concernent, de loin, le plus de salariés. 204 personnes dont 118 ouvriers et 86 Etam, ont suivi cette formation en 2004. Ce chiffre est également en augmentation par rapport à l'année précédente en raison de la mise en place d'un nouveau stage, intitulé « Gestes et postures » (qui n'est pas propre au nucléaire mais plutôt aux activités de chantier et consiste « à apprendre aux gens comment porter un paquet ») auquel ont participé une centaine de personnes travaillant sur les sites. Cette formation n'était pas prévue sur le plan 2004 mais a été décidée, en cours d'année, par le CHSCT.

Les formations « Management et développement des ressources humaines » ne représentent que 5,7% des heures de formation (600h) et s'adressent majoritairement aux personnels d'encadrement (70%). Si le volume horaire consacré à ces formations a diminué depuis 2003, les participants sont plus nombreux et les stages se sont diversifiés. On recense trois nouvelles formations : « Découvrir London Bat » qui théoriquement est

---

<sup>3</sup> Ce chiffre est approximatif dans la mesure où le nombre total de salariés figurant sur le plan de formation correspond au nombre de stagiaires ayant participé aux formations. Une même personne peut, dans l'année, avoir réalisé deux formations et être de ce fait comptabilisé deux fois dans le total. C'est notamment le cas des personnels IAC qui ont pour la plupart participé à deux formations (Pilotage projet et Juridique contrat) dans l'année 2004.

réservé aux nouvelles recrues et vise à présenter la société ; « Entretien annuel » et « maîtriser nouvelles fonctions cadres », deux stages mis en place pour les personnels qui viennent d'être promus cadre. Enfin, un stage de langues (16h), en 2004, a été dispensé à un cadre.

Dernière précision, la plupart des nouvelles formations sont assurées par le centre de formation du groupe, situé au siège de l'entreprise.

### **3. ORGANISATION PRODUCTIVE ET FORMATION**

---

Cette deuxième partie vise à identifier les relations existantes entre les restructurations de l'organisation productive en cours et la mobilisation de l'outil formation. Cela revient à se demander dans quelles mesures la formation constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise. Celle-ci s'empare-t-elle de l'outil formation ? de quelles manières et à quelles fins ?

L'articulation entre ces deux niveaux est appréhendée en partant des principales évolutions de la formation, lesquelles présentent, de prime abord, un caractère paradoxal. Si le budget alloué à la formation professionnelle est en légère diminution depuis la création de l'entreprise, la part consacrée à la formation reste néanmoins conséquente (3%). Parallèlement la formation se précise en termes de contenu et de publics visés. Ces tendances s'accompagnent par ailleurs d'un discours favorable au développement de la formation professionnelle. Le DRH de London Bat Energie affiche ainsi une volonté de « poursuivre ces efforts dans ce sens ». Cependant, dans le même temps, le service de formation se rétracte. Une seule personne, qui ne dispose d'aucune qualification spécifique, gère actuellement le service et, d'après le DRH, aucun moyen ni personne supplémentaire ne devrait être mis à disposition pour renforcer le service. Alors que certains éléments de la réalité formative s'affirment, d'autres contribuent à entretenir un certain flou. Ce double mouvement reflète les évolutions que traverse actuellement l'entreprise, liées pour parties aux restructurations opérées par le rachat en 2003 et à celles qui devraient, selon toute probabilité, avoir lieu dans les mois prochains.

Nous analyserons d'abord les principales transformations en matière de formation. Il s'agira ensuite de s'attarder sur les perspectives à venir, la volonté de développer l'outil formation, les modalités de recensement des besoins, dans un contexte de réduction des effectifs. Enfin, nous étudierons les positions défendues par les représentants du personnel face aux évolutions qui ont cours dans l'entreprise.

#### **3.1. Des tentatives de construction d'une identité de groupe : les objectifs explicites et implicites assignés à la formation**

Nous avons souligné précédemment que les deux formations les plus coûteuses sont celles relatives aux métiers et à la gestion des affaires. Concernant les formations métiers, leur poids n'a guère changé depuis la création de la société. Le primat qui leur est accordé est essentiellement lié au secteur d'activité et aux exigences des clients.

En dehors de ces formations techniques, l'évolution la plus manifeste depuis 2003 est la part croissante de la formation consacrée à l'encadrement intermédiaire, laquelle a pratiquement doublé en une année (40% du budget de la formation revient aux cadres en 2004 contre 19.5% en 2003). La progression enregistrée est liée à l'avènement de deux nouveaux stages intégrés dans la rubrique « Economie et Gestion » : « Pilotage projet » et « Juridique contrat ». Ces deux stages ont été impulsés et imposés par la direction afin d'augmenter la rentabilité des affaires. Certes, la diminution des marges de bénéfice tient à l'arrêt de construction des centrales nucléaires. Mais cette contraction des marges est également imputée « à une mauvaise gestion des affaires ». Plus exactement, un audit réalisé par un cadre de l'entreprise conclut à « une gestion qui ne plaît pas à la direction ». L'optimisation des affaires (et l'harmonisation des procédures de gestion de ces mêmes affaires) fait ainsi partie des axes prioritaires de la note de cadrage à l'origine du plan de 2004.

L'objectif explicite de ces deux stages est d'apporter des outils « pour s'adapter aux nouveaux marchés (...) avoir la capacité de dépasser les problèmes techniques et avoir des compétences supplémentaires ». Il s'agit également de systématiser des savoir-faire techniques et organisationnels, « de casser des cultures ».

*« On fait des bénéfices, mais c'est plus les affaires d'il y a 10 ans. La société a été nettement mieux. Disons que c'est lié à l'évolution du nucléaire. Les marges ne sont pas négatives de façon globale mais vous avez, à des endroits, des foyers de pertes relativement importants qui peuvent être compréhensibles mais parfois qui sont liés à une très mauvaise gestion. Et au lieu de perdre 10%, on en a perdu 20%. Ou alors, on a une bonne affaire, où l'on aurait pu faire 10%, on en a fait que 5%, parce qu'on a mal géré les choses.*

*(...) Le stage, là, c'était suite, ça fait partie des conclusions qu'ils ont tirées de mes audits aussi. Les gens avaient des cultures différentes, et géraient pas les affaires comme la direction le voulait. Donc, le stage là consistait à harmoniser les méthodes. C'est surtout ça. Mais aussi du fait que les stages dans les années antérieures se faisaient pas tout de suite et les gens prennent certaines habitudes, donc, c'était pour essayer de les casser un peu. C'est surtout dans cette optique là que le stage a été fait » (Chef d'agence).*

Ces actions de formation accompagnent les évolutions stratégiques du groupe et visent à augmenter « le potentiel » des responsables d'affaires. Ces derniers ne forment pas un groupe homogène, comme le souligne le DRH, « c'est un groupe, fait de bric et de broc, éparpillés dans toutes les régions de France ». Ajoutons également, qu'ils proviennent à l'origine de diverses entités lesquelles étaient regroupées au sein d'Energie et présentent des trajectoires professionnelles diversifiées.

Moins conséquentes que les précédentes, les actions de formation en informatique ont également doublé entre 2003 et 2004. Cette hausse résulte de l'introduction d'un nouveau système informatique. Le rachat réalisé en 2003 s'est en effet accompagné de la mise en place de nouvelles procédures d'informatisation qui sont entrées en vigueur en janvier 2005. Elles ont impliqué la mise en place de formation pour certains collaborateurs. Cependant, le nombre de personnels ayant bénéficié de ces stages reste faible à l'échelle de l'entreprise et des modifications opérées. Beaucoup de salariés ont donc dû s'adapter dans un délai très court à ce nouvel outil, sans avoir suivi de formation spécifique, avec l'aide du service informatique ou encore de certains collègues mieux armés. C'est donc un processus de formation souterrain qui s'est mis en place. Il est cependant prévu que le plan 2005 augmente le volume horaire dédié à ces stages et le nombre de places offertes. Une centaine de personnes devraient suivre des stages d'informatique en 2005.

Ce nouveau dispositif informatique qui se définit comme un « système d'information intégré », est déployé dans l'ensemble des filiales du groupe français. Il consiste à standardiser toutes les données relatives à l'entreprise ainsi que certaines procédures d'organisation et de gestion. Plus largement, il est présenté par le groupe comme un outil qui « va apporter des nouvelles méthodes de travail, de nouvelles règles de gestion », « va modifier la façon de fonctionner », conduisant à « un changement de culture » et au « développement d'un langage commun », ce qui nécessite « une formation de grande ampleur »<sup>4</sup>. Depuis le mois d'avril 2004, 2000 salariés de London Bat, ont suivi des formations d'informatique spécifiques assurées par le centre de formation du groupe.

Par ailleurs, ce centre est également chargé de nouvelles actions de formation de communication. Encore peu nombreuses mais en voie de développement pour l'année 2005, elles semblent également répondre au souci de constituer une identité de groupe. Le stage le plus exemplaire en la matière est assurément « Découvrir London Bat ». Se déroulant sur une journée, il a pour objectif de présenter le groupe aux nouvelles recrues. A cette occasion, le PDG se déplace pour inaugurer chaque session. Si ce stage est réservé aux nouveaux embauchés, on constate que les personnes qui l'ont effectivement suivi sont des Etam récemment promus cadres, disposant donc d'une certaine ancienneté au sein du groupe. C'est donc moins aux nouvelles recrues qu'au nouveau personnel d'encadrement que ce stage est dédié. Absent des prévisions du plan de 2004, ce stage fait désormais parti des axes prioritaires affichés pour l'année 2005.

---

<sup>4</sup> Propos recueillis dans la lettre mensuelle « actualités Evolis » éditée par le groupe London Bat.

Dans la mesure où, elle s'apparente plus à une « réunion d'information » qu'à une « véritable formation », plusieurs de nos interlocuteurs soulignent que cette présentation pourrait être faite par « n'importe quel responsable ». Mais, ainsi que le précise la chargée de formation, « c'est le centre de formation de London Bat qui s'occupe de ça, ça leur rapporte de l'argent car ça coûte de l'argent, c'est très rentable pour eux ». Et de fait, la plupart des nouvelles actions de formation enregistrées en 2004 ont été assurées par le centre de formation du groupe, situé au siège, dont les prestations sont, d'après le service de formation, « très coûteuses ». Comme le résume la responsable de formation : « ils misent sur la formation, notamment avec ce centre et il est bien évident que ce centre, il faut le faire tourner ».

Au regard des prévisions du plan de 2005, les principales tendances observées entre 2003 et 2004 devraient se préciser pour l'année à venir. Celles-ci s'inscrivent dans un contexte de transformations de l'organisation du service de formation et des modalités de recensement des besoins en matière de formation.

### **3.2. Réorganisation de la formation**

#### *Une réduction des effectifs*

Depuis sa création, le service a connu plusieurs évolutions. Il s'est constitué en 1999, lorsque la société Energie devient l'employeur des personnes mises auparavant à disposition par ses associés. Il reposait alors sur une responsable de formation, Isabelle V., qui précédemment occupait un poste de chargée de formation au sein du service du personnel de Bat. Quelques mois plus tard, une deuxième personne est rattachée au service. Recrutée comme « correspondante de formation », Véronique D. travaillait également pour le service du personnel de Bat, sous la direction de l'actuel DRH, Guillaume A. Titulaire d'un BEP de sténo dactylo, embauchée par Bat depuis 1997, et novice en matière de formation, c'est avant tout sa connaissance du personnel de la société Energie qui l'a conduite à intégrer le service. Au début de l'année 2002, le directeur des ressources humaines embauche Annie C. qui est d'abord mobilisée pour travailler dans le cadre de la gestion des compétences et des carrières puis positionnée comme responsable de formation. A la différence de ses collègues, elle ne connaît pas la société. Agée d'une cinquantaine d'années, sa trajectoire professionnelle s'est essentiellement déroulée dans le secteur de l'édition et de la publicité où elle a occupé des fonctions importantes. Si elle n'a pas d'expérience professionnelle en matière de formation, elle est néanmoins titulaire d'un DUT de « gestion des entreprises et des administrations » et d'une maîtrise de « Ressources Humaines » obtenue en 2001, suite à une reprise d'études, alors qu'elle était au chômage. C'est au terme de ces deux stages professionnels, en DUT et en maîtrise, tous deux réalisés chez London Bat Energie au sein du service des ressources humaines, qu'elle est recrutée par Guillaume A, le DRH.

L'arrivée d'Annie C. dans le service marque le développement et la réorientation de la politique de formation. Jusqu'en 2002, ce sont essentiellement les formations obligatoires qui représentaient l'activité principale du service. Présentes toute l'année, exigées dans des délais très courts, concernant presque les deux tiers du personnel, ces habilitations constituaient une charge conséquente de travail. L'embauche d'une nouvelle recrue répond alors à un souci de la direction de mieux se concentrer sur la formation déductible et par la même d'en assurer une meilleure gestion.

*« Avant mon arrivée dans le service, il y a deux personnes, Isabelle qui est responsable de formation et Véronique qui est correspondante de formation. Toutes les deux établissent un plan qui est beaucoup tourné vers les formations obligatoires et puis, de temps en temps, on leur demande une formation, mais c'est pas vraiment structuré. C'est à la demande. Elles ont commencé à faire des recueils de besoins. Mais là, ce qui se fabrique, à partir du moment où l'on travaille ensemble, c'est de se dire que les formations obligatoires il faut qu'elles soient raccrochées au service sécurité qualité, ce qui se fait aujourd'hui. Et l'on souhaitait pouvoir se tourner vers des formations plus stratégiques et vers l'examen des besoins recensés par les responsables hiérarchiques. C'est comme ça que cette année, la stratégie ayant définie que pour une catégorie de personnel, chefs d'agence, responsables d'affaires, chefs de projet. Il était intéressant de leur faire faire des formations sur le projet.*

*(...) Quand j'arrive, y'a aussi une volonté de mieux gérer le budget formation. Je sens bien derrière qu'il y a une volonté d'arrêter de satisfaire les demandes d'anglais quand c'est pas utile. Donc, on va se dire,*

*maintenant, centrons-nous sur les affaires, sur des vrais besoins, sur des vrais manques de compétences pour éviter les demandes qui ne correspondent pas aux vrais besoins. » (Annie C.)*

C'est justement au moment où la politique de formation semble se préciser que le service de formation de London Bat Energie est déstructuré. Depuis le mois d'octobre, il est reconfiguré avec le départ d'Isabelle V. et d'Annie C. Si Annie C a été embauchée afin d'assurer une gestion « plus rationnelle » de la formation (en répondant mieux aux nouveaux axes stratégiques de l'entreprise), elle est licenciée deux ans plus tard pour des considérations là aussi budgétaires, liées aux toutes dernières restructurations exigées par le groupe. De son côté, le DRH avance qu'il s'en est « séparé parce qu'elle ne répondait pas aux attentes de l'entreprise ». Il semble toutefois que ce licenciement s'inscrive dans la politique actuelle de réduction des effectifs en vue du rachat par LBE d'une société électrique.

*« Le poste d'Annie C. a été supprimé et Isabelle ne reviendra pas. En fait, ce qui se passe actuellement, c'est une réduction des effectifs, notamment des fonctionnels (...) On a demandé à chaque responsable de service de faire des coupes. Et on a demandé également à Guillaume A. de réduire au moins de quatre personnes son service, deux à la formations et deux à la paye. » (Employée au siège, femme cadre 48 ans, 20 ans d'ancienneté)*

*« Ils sont en train de se dire qu'ils vont racheter une société. Mais c'est pas eux qui décident, c'est London. Ils ne décident de rien, si ce n'est du sort des sous-fifres comme moi. Donc, je sais qu'il y a une diminution des effectifs qui est en train de s'opérer aujourd'hui. Partout dans le groupe, on réduit les effectifs. Et, il n'est pas question de faire des plans sociaux. Mais moi, je n'étais pas concernée, mon poste ne devait pas être touché. Donc, je n'ai pas compris. Jusqu'au 5 octobre, où je comprends lors de cette réunion, où Bernard D. (directeur des services) devient très agressif, ce qui est en train de se passer.(...) Donc le 5, je comprends qu'il y a quelque chose, que c'est pas la décision de Guillaume mais une décision qui vient de plus haut.*

*(...) Je continue à aller dans les réunions de RH et j'entends des choses. Tout ça se passe devant vous, on voit les dossiers individuels, ceux qu'on va sanctionner, virer, muter. Et il y a eu un précédent parce que la fille, responsable de la formation, Isabelle, elle est partie en stage. C'est moi qui l'ai poussée parce qu'ils voulaient la virer. Je lui ai dit « fais un CIF pour gagner des mois, peut-être que la situation aura changé mais de toute façon, t'auras un diplôme ». Et elle n'a pas son nom sur les plans (les nouveaux plans de bureaux), elle a disparu ». (Annie C.)*

Annie C licenciée, Isabelle V. est, quant à elle, partie en CIF pour suivre un DUT « ressources humaines et gestion des carrières » et ne devrait pas revenir dans la société. Actuellement, il ne reste donc plus qu'une seule personne dans le service dont l'activité a été redéfinie. Elle ne s'occupe plus des habilitations mais sa charge de travail reste conséquente. Comme le souligne le DRH « ce qu'elle fait, c'est gérer le quotidien, préparer le plan, contacter les organismes, faire les plannings, recenser les besoins. Mais il manque une personne pour faire du développement (...) on n'a pas d'interlocuteur de la formation pour répondre aux besoins, pas d'ingénierie de la formation, tant au niveau pédagogique qu'à un niveau plus général d'anticipation des formations, c'est un rouage qui n'existe pas »<sup>5</sup>.

Cependant, et au regard des nouvelles directives actuelles de London, le DRH n'envisage pas de recruter une nouvelle responsable. Or, le « travail quotidien » risque d'être plus important dans les mois prochains en raison d'une part, de la modification des modalités de recensement des besoins en interne et d'autre part, de la réforme de la formation professionnelle continue portant notamment sur la création d'un droit individuel à la formation (DIF).

### ***Le développement des entretiens individuels***

On assiste ainsi à une volonté affichée de développer les entretiens individuels. Le recensement des besoins individuels, interrompu durant l'année 2004, est de nouveau à l'ordre du jour pour l'année 2005. A la différence des années précédentes, la direction ne souhaite pas envoyer des fiches individuelles à l'ensemble des salariés mais étendre le principe des entretiens annuels aux personnels pour lesquels cette mesure n'était

---

<sup>5</sup> Ces propos nous ont été tenus après le départ d'Annie C. Le DRH a par ailleurs souligné qu'il n'avait jamais eu de personne compétente pour cela et qu'Annie C n'a pas su développer la formation dans ce sens.

jusqu'à là pas obligatoire (certains techniciens et tous les ouvriers). Cette procédure vise à anticiper les éventuelles demandes de formation offertes par le dispositif du DIF. Mais, elle a également pour objectif d'adosser aux axes stratégiques de la direction ces demandes de formation afin que les demandes personnelles et les besoins de l'entreprise se rencontrent. En s'appuyant sur les personnels d'encadrement, il s'agit donc de « canaliser les demandes » en ce sens.

*« avec le DIF, on souhaite que les entretiens soient fait jusqu'aux ouvriers. Et puis, on ne voudrait pas qu'il y ait deux plans, le plan classique et le DIF, car ça va nous coûter trop cher. Ce qu'il faudrait, c'est que le DIF corresponde à une formation qui puisse être mise dans le plan. »* (Correspondante de formation)

Le développement des entretiens annuels doit s'opérer en deux temps. Dans un premier temps, ce sont les personnels d'encadrement du siège, ayant l'expérience des procédures d'évaluation, qui se déplaceront sur les sites pour recenser les besoins des techniciens et des ouvriers. Dans un second temps, il est prévu que les responsables d'exploitation, de chantier, les chefs d'équipe, en d'autres termes l'ensemble des responsables hiérarchiques, réalisent eux-mêmes les entretiens annuels.

Ces procédures nécessitent de former les différents responsables. Or, en la matière, ces actions de formation sont pour le moment peu développées. D'après la responsable de formation, il n'existe pas une réelle volonté de former à l'entretien : « on ne veut pas mettre les moyens ». Des « modules de sensibilisation » ont bien été mis en place l'an dernier mais ceux-ci s'apparentaient bien plus à des « réunions d'information » qu'à de la formation. Ce défaut de formation est par ailleurs sévèrement critiqué par certains des personnels récemment sollicités pour effectuer ces entretiens.

*« Voici, là encore, un exemple de formations qui sont pas bien faites. Les entretiens annuels, c'est un truc qui est devenu légal. Y'a une époque, où il fallait pas faire d'entretien annuel si on n'avait pas eu de formation et, actuellement, on nous a dit il faut faire des entretiens annuels des gens que vous avez sous vos ordres. On a dit, on n'est pas habilité, on n'a pas la formation. Et Guillaume A, a fait une session où il a mis tout le monde dans une salle pendant une heure et demi pour dire : "voilà comment on fait. Et maintenant, allez faire vos entretiens". Et au départ, ils ont demandé à des gens de faire des entretiens annuels alors qu'ils n'étaient pas du tout formés et y'a eu des grosses erreurs de faites. Y'a même eu des entretiens annuels avec deux responsables pour une personne, ça c'est interdit mais on savait pas. Et là, je me dis que cette formation d'entretien annuel, elle doit bien exister et à aucun moment elle n'a été proposée. »* (Responsable d'affaires)

Des responsables d'affaires déplorent également l'absence d'information sur les formations existantes. Ayant en charge de recueillir les besoins, ils observent que les collaborateurs sont bien souvent dans l'incapacité d'indiquer leurs attentes en la matière. En dehors des formations connues et relativement classiques, les responsables confient qu'eux-mêmes ne parviennent pas toujours à les aiguiller, ne connaissant pas l'ensemble des actions de formation susceptibles d'être dispensées dans un secteur donné. Outre l'absence de formation et d'information, les incertitudes qui planent sur le devenir de l'entreprise contrarient aussi le recensement des besoins.

*« Donc, pour parler du service de formation. Annuellement, on nous demande d'établir les besoins de formation pour le personnel qu'on gère. Donc, j'essaie de faire ça. Mais la difficulté, c'est que pour faire des plans de formation, il faut avoir une bonne visibilité de l'entreprise à court et long terme et des possibilités de développement des personnels que vous avez sous votre responsabilité. Cette année, on m'a demandé de faire l'évaluation du personnel. J'ai dit d'accord. Mais en fait, c'est l'entretien individuel annuel. J'ai demandé qu'on me dise clairement quel était l'avenir qu'on pouvait proposer aux gens, personne ne m'a répondu. Donc (en riant), je ne fais pas d'entretien annuel. Qu'est-ce que vous voulez que je leur dise aux gens ? »* (Chef de projet)

Comment construire une politique de formation dans un contexte où le devenir de la société est incertain ? C'est actuellement une des questions que se pose le DRH, lequel doit en effet répondre à l'injonction quelque peu paradoxale de développer LBE, « de grossir », et de limiter les dépenses, en réduisant notamment les effectifs. Du reste, il soulignait lui-même que dans un tel contexte, « la formation, c'est important pour l'entreprise mais ça ne peut pas être une priorité ». Lorsqu'on les interroge à ce sujet, les représentants du personnel établissent le même constat.

### 3.3. Le regard des représentants du personnel sur la politique de formation

Il existe quatre organisations syndicales présentes au sein de la société London Bat Energie : la CGT, la CFDT, la CFTC et la CGC. La CFTC et la CGT sont majoritaires et les élus se partagent les trois collèges. Nous avons pu rencontrer quatre représentants (CFTC, CGT, CFDT) qui siègent au CE et à la commission de formation.

Leur position sur la politique de formation de l'entreprise varie selon leur appartenance respective. Les critiques les plus virulentes émanent du représentant de la CGT. Il déplore que toutes les formations délivrées soient imposées par la direction, qu'elles consistent exclusivement en une adaptation au poste et ne constituent pas un outil de promotion sociale ou encore de « développement personnel ». De son point de vue, « la formation professionnelle n'est pas véritablement de la formation ». Interrogé sur les marges de manœuvre dont il dispose, le représentant de la CGT confie que son champ d'action est restreint. Ses propositions sont inaudibles pour la direction et les interventions ciblées auprès des salariés restent également limitées : « on ne peut pas faire grand chose, on va voir les collègues, mais après, c'est à eux de s'investir, de demander des formations. Mais faire une lettre au patron, c'est déjà énorme pour eux ». Enfin, la formation est perçue comme un instrument dédouanant l'entreprise de ses responsabilités, lesquelles sont alors imputées prioritairement aux travailleurs : « derrière la formation, la direction se cache. Par exemple, pour les formations sécurité, où l'on dit aux gars comment porter une charge. Si le gars, après, il a mal au dos, et bien la direction dit, "c'est pas de notre faute" ».

Les positions des représentants de la CFDT et de la CFTC sont plus nuancées. Ils déplorent également que les formations soient exclusivement orientées autour des axes stratégiques de l'entreprise et que les demandes individuelles ne soient pas prises en compte. Toutefois, ils conviennent que la direction est plutôt favorable au développement de la formation et soulignent que des « efforts » ont été réalisés depuis la création du service de formation.

Leurs remarques portent sur le poids réel de la formation au sein de LBE. D'après eux, certaines actions de formation ne devraient pas être imputables, mais prises en charge par les personnels de la société. C'est le cas des formations informatiques liées à la mise en place du nouveau système d'information ou encore du stage « découvrir London Bat » qui pourrait être réalisé par chaque responsable de service lors des nouvelles embauches : « la boîte pourrait le faire, nous, on fait cela sur le site, on accueille les nouveaux ». Ils ajoutent sur un ton railleur, lors d'une commission formation, « il ne vaut mieux pas d'ailleurs que les gens découvrent London Bat car ils risquent d'avoir peur ». L'ensemble des participants a souri et semblait s'accorder sur ce point.

Interrogés sur leurs poids dans les instances de consultation, ils estiment que sans pour autant avoir un pouvoir décisionnel, certaines de leurs remarques sont prises en compte et qu'ils peuvent parfois constituer une force de proposition. Parmi les changements intervenus, certains (notamment la distinction, sur le plan de formation, entre formation déductible et formation obligatoire ou encore le développement des entretiens annuels) font écho aux propositions présentées lors des commissions « Formation » et sont consécutifs à leur intervention.

Mis à part le délégué CGT, les représentants du personnel jugent plutôt favorablement la politique de formation menée par la direction. De leur point de vue, la formation ne constitue ni un sujet central de négociation ni un objet de conflit. Les préoccupations des délégués portent prioritairement sur « la pérennité de l'emploi », « le devenir des salariés ». L'un d'entre eux résume ainsi l'opinion générale : « On ne sait pas ce qu'on va devenir, c'est d'abord ça qui nous inquiète et qui inquiète les salariés surtout depuis qu'on nous a annoncé qu'il fallait en priorité qu'on grossisse et que sinon on serait vendu. On sait pas ce qui va se passer, donc on s'inquiète pour ça ».

Au regard des éléments étudiés dans cette seconde partie, on observe que la politique de formation entend faire advenir de nouveaux comportements et contribuer à l'émergence d'une nouvelle culture de groupe. En ce sens, la société s'empare de l'outil formation. Cependant les restructurations récentes et notamment la politique de réduction des effectifs freinent cet élan. Dans ce contexte, marqué par l'incertitude quant au devenir même de l'entreprise, la formation, tout en étant importante, ne paraît pas constituer un enjeu, ni pour la direction ni pour les représentants du personnel.

## **4. UN EXEMPLE DE FORMATION : « LE PILOTAGE DE PROJET »**

---

Dans cette dernière partie, nous détaillons un exemple de formation afin de nous intéresser de plus près aux contenus dispensés et aux attitudes et réactions des salariés qui y participent. Le stage décrit s'intitule « Pilotage de projet » et, comme nous l'avons indiqué dans le précédent chapitre, s'inscrit dans les axes stratégiques de l'entreprise. Il répond explicitement au souci d'améliorer la gestion des affaires en modifiant les manières de les conduire. Comment ces objectifs stratégiques se traduisent-ils dans la pratique ? Quels sont les moyens utilisés par le formateur ? et comment les stagiaires appréhendent-ils ce type d'action ? Nous présenterons d'abord le programme de la formation et ses principales caractéristiques avant d'analyser les perceptions et appréciations des stagiaires sur cette formation en particulier, sur la réalité formative plus largement.

### **4.1. Présentation de la formation**

La formation observée se déroule sur quatre jours et comprend une dizaine de participants. Cinq sessions ont été organisées au cours du premier semestre 2004 et, au total, une soixante de responsables ont dû y participer. Mr F.B., directeur d'un cabinet de conseil rattaché au centre de formation de London Bat, a animé l'ensemble des cinq sessions. L'atelier auquel nous avons eu accès comprenait 10 personnes, exclusivement des hommes âgés de 24 à 56 ans, responsables d'affaire, de projet, d'agence. La formation a débuté tous les jours à 8h30 et s'est terminée à 18h30. Les stagiaires ont eu droit à une pause de trois quart d'heure pour déjeuner et à 10 minutes de pause durant chaque demi-journée. Le rythme, relativement soutenu, ne diffère guère, semble-t-il, de celui quotidiennement rencontré en situation de travail.

Lors de l'ouverture du stage, le DRH s'est personnellement déplacé afin de présenter les principales raisons de la mise en place de cette action : « Pourquoi réaliser cette formation ? Nous avons constaté des évolutions dans le cadre d'actions où il fallait aller plus loin. Il s'agit de s'adapter aux nouveaux marchés. Mais dans le même temps, on s'aperçoit qu'on n'a pas donné assez d'outils à nos cadres pour s'en sortir. D'où l'idée de mettre en place des formations spécifiques ». Quant au formateur, Mr F.B., il résume les objectifs assignés au stage en une question: « Comment tenir ses objectifs dans le cadre d'un projet ? ». Pour y répondre, il propose un programme qui s'appuie sur deux supports. Le premier, de nature « théorique ou méthodologique », consiste à présenter « un ensemble d'éléments de méthodes pour conduire les projets, les emmener du début jusqu'à la fin ». Le deuxième présente un cas pratique « mettant en évidence les impondérables, les limites, là où commencent les savoir-faire et le savoir-être ». Il ajoute par ailleurs qu'il « s'agit également d'une occasion de vous parler, vous connaître » et conseille de ce fait, lors de la réalisation du cas pratique, « de privilégier des alliances entre personnes qui ne se connaissent pas ».

Chaque journée se décompose en deux temps. La matinée est consacrée à l'exposé d'outils et de techniques ou encore de règles, lesquels sont présentés en suivant le déroulement chronologique du projet : chiffrage de l'appel d'offre (évaluation technique et financière), réalisation du planning, mise en œuvre des travaux, suivi du chantier, achèvement des travaux, rendu. Afin de permettre à chacun de suivre le déroulement de son exposé, le formateur s'appuie sur une plaquette explicitant chacune des étapes balisant le projet. A ce stade, le formateur expose un ensemble de définitions et d'outils théoriques (diagramme de Gantt, Programme de PERT), des connaissances traditionnellement enseignées dans les écoles d'ingénieur et mobilisées empiriquement par les stagiaires dans le cadre de leur travail sans qu'ils ne les identifient toujours sous ces noms. Articulés à un modèle de conduite de projet, ces outils participent, plus généralement, de méthodes de travail explicitées sur un mode relativement normatif. Le recours à tel type de tableau ou diagramme conduit en effet à adopter une méthodologie spécifique, des savoirs de nature avant tout organisationnelle qui diffèrent sensiblement de ceux utilisés par les responsables sur le terrain et qui visent, d'après le formateur, à « optimiser la conduite des affaires ».

L'après-midi consiste à mobiliser les apports transmis dans la matinée à partir d'un cas pratique : « le démantèlement d'un site industriel désaffecté, la reconfiguration du terrain et la réalisation d'infrastructures diverses concernant la création ultérieure d'un parc floral ». Les stagiaires sont divisés en deux groupes composés de 5 personnes. Tous disposent d'un matériel (l'appel d'offre, feutres, tableau, vignettes de couleurs) pour mener à bien ce projet. Toutes les vingt minutes, le formateur visite les groupes, supervise le

travail et interpelle l'équipe sur les activités en cours. Son intervention fréquente vise à souligner les oublis, pointer les défauts, éclairer les ratés. Pour ce faire, il adopte une technique empruntée à la méthodologie des jeux de rôles. Il s'adresse aux participants en adoptant tantôt la figure du client, tantôt celle de la direction. Les stagiaires proposent des réponses argumentées sans jamais se livrer entièrement au jeu. C'est d'abord et avant tout au formateur qu'ils s'adressent, lui rétorquant le plus souvent que ces remarques ne conviennent pas aux situations de travail auxquelles ils sont habituellement confrontés : « le client ne demande pas ça, le projet ne tient pas la route, le chiffrage n'est pas réalisable, il manque un document, etc. ». Le formateur insiste alors sur les attitudes qu'il convient d'adopter dans chacun des cas traités : « on ne s'adresse pas comme ça au client », « vous ne pouvez pas répondre ça », « il faut être plus convainquant ou plus rassurant ». Il convoque également d'autres savoirs plus informels qui s'apparentent à des « ficelles », « des ruses » visant à « piéger », « devancer » le client. Il convoque également d'autres savoirs plus informels qui s'apparentent à des « ficelles », « des ruses » visant à « piéger », « devancer » le client. Pour illustrer son propos, il relate des histoires d'affaires célèbres, qui bien qu'anecdotiques sont présentées comme exemplaires, des références en la matière. On apprend, par exemple, que la société X a remporté le marché du Stade de France en omettant habillement de chiffrer les travaux de décontamination du sol. Le chiffrage a été effectué après la signature du contrat dans un cadre tout à fait légal contre lequel le client n'avait donc plus aucun recours. Enfin, au cours des exercices pratiques et en réponse notamment aux objections des stagiaires, le formateur mentionne régulièrement la nécessité d'adopter une « attitude positive » face aux difficultés rencontrées (sur le terrain de la réalisation comme sur celui de la négociation) et aux situations inédites ou jugées improbables. Le registre utilisé est le suivant : « Ce n'est pas une fatalité » ; « on ne peut pas dire que ce n'est pas possible ou que ça n'existe pas. Moi, je dis attention, c'est pas si sûr et ça c'est une autre manière de faire » ; « cette affaire, s'il veut la faire, il y arrivera. Les fournisseurs, ils y arriveront, ils se débrouilleront » ; « pas de fatalisme, le fatalisme est le pire ennemi du projet » ; « dès qu'on dit qu'on ne peut rien faire, on mobilise de l'expérience, non pas en relevant le défi mais en baissant les bras » ; « A l'impossible nulle n'est tenu, c'est ça piloter un projet ».

De nombreux autres éléments ont été abordés durant ces quatre journées. Il nous est toutefois difficile d'en établir une comptabilité détaillée. Dans la mesure où ils font appel à des connaissances très techniques, propres au métier et au secteur d'activité concerné, ils échappent souvent à l'observateur extérieur. Si l'on s'en tient au volet méthodologique de ce stage, aux savoirs transmis par le formateur et aux débats qu'ils ont occasionnés, on constate d'une manière générale que la formation met en relief deux types de savoirs. En premier lieu, elle met l'accent sur des savoir-faire techniques et organisationnels qui semblent effectivement répondre aux attentes de la direction : contribuer à faire advenir de nouvelles méthodes de travail dans la gestion des affaires ; oeuvrer à leur adoption par l'ensemble des responsables, qu'ils soient responsables de site, d'agence, d'implantation ou de service, et quelles que soient les circonstances (situations connues, inédites, nouveau et ancien client). En second lieu, elle affirme la nécessité de recourir « un état d'esprit » adéquate au principe même du projet. Dans le cours de la formation, cet « état d'esprit » est requis, énoncé sur un mode normatif. Il s'agit ici d'adopter une démarche qui entend dépasser les contraintes qui pèsent sur le marché. Sous ce deuxième aspect, la formation répond également aux objectifs stratégiques de la direction : accroître le profit de l'entreprise.

Il convient à présent d'étudier de quelles manières ces actions sont perçues par les stagiaires. Adhèrent-ils aux préceptes énoncés par le formateur ? Sont-ils convaincus de la nécessité du changement de pratiques attendu d'eux ? La démarche du formateur aboutit-elle aux effets pédagogiques désirés ?

## **4.2. Une formation contestée**

Les résultats présentés ci-dessous proviennent d'entretiens réalisés avec une dizaine de responsables ayant suivi le stage précédent et d'échanges (lors de la formation). 8 sur 10 ont plus de 47 ans et sont entrés dans les sociétés alors associées à Energie au milieu des années 1970. Les moins diplômés, titulaires d'un BEP d'électricité ou d'électronique ont commencé leur carrière sur les chantiers et sont progressivement devenus responsables d'affaire. Les personnes titulaires d'un BTS ou son équivalent, ont débuté leur carrière dans les bureaux d'études avant de devenir, par promotion interne, chargés puis responsables de projet. Finalement peu d'entre eux sont titulaires d'un diplôme d'ingénieur obtenu en formation initiale. Cependant, ingénieur ou technicien de formation, tous ont acquis la connaissance du métier après une longue expérience

professionnelle. De fait, avant d'accéder à ces postes de responsables, ils disposaient d'une solide connaissance des acteurs, activités, tâches propres à la réalisation et au suivi d'un projet.

On observe ainsi, sans surprise, que la majorité des stagiaires rencontrés sont le plus souvent circonspects voire critiques envers l'action de formation « Pilotage de projet ». Ces positions diffèrent toutefois selon l'âge des salariés et de leur ancienneté dans l'entreprise. Les « anciens » soulignent que leur métier a très nettement évolué depuis une quinzaine d'années en raison de la difficulté croissante à réaliser des marges de bénéfices et du fait d'une autonomie progressivement réduite. Dans leur propos, ces deux éléments se conjuguent et se renforcent mutuellement. L'un d'eux exposait ainsi : « à l'époque où le nucléaire marchait, que les affaires tournaient, que les bénéfices étaient très majoritaires, on était tranquille, on faisait ce qu'on voulait ». Les contraintes sont désormais plus importantes en raison d'une forte concurrence. Qu'ils aient travaillé dans le nucléaire ou le thermique, dans la construction de chaudière ou dans la mise en place d'installations électriques, qu'ils aient ou non de l'ancienneté dans la société mère, tous s'accordent sur certaines caractéristiques du métier. Celles-ci peuvent être résumées de la façon suivante : « c'est un boulot sous-pression, très relationnel où la dimension humaine est essentielle mais constitue aussi le plus important facteur de risque ».

De ce fait, ils estiment que seule l'expérience professionnelle, la mise en situation permet d'apprendre le métier. Cette valorisation de l'expérience concrète se conjugue à une dévalorisation des modules de formations suivies et, plus largement, des enseignements théoriques, « importants mais pas suffisants ». Sans condamner les jeunes diplômés, ils relatent néanmoins plusieurs anecdotes où la gestion des affaires s'est avérée problématique en raison du profil des responsables : « des jeunes avec des bagages scolaires qui ont été balancés sur des affaires relativement importantes pour eux, qui n'ont pas été mis en doublure avec des gens qui connaissaient cette activité et ils ont eu des difficultés relationnelles avec le client, avec les personnels de chantier et puis avec la direction. Ils ne sont plus responsables aujourd'hui ».

A la différence des anciens, les plus jeunes, titulaires d'un diplôme d'ingénieur, ont d'emblé été recrutés sur des postes de responsable sans posséder une connaissance de l'entreprise et une expérience du métier. Ces derniers, par ailleurs demandeurs de formation, dressent un bilan positif du stage dispensé.

Il demeure que la plupart des participants confient ne pas avoir saisis les objectifs de cette formation, même s'ils sont en mesure d'en identifier les enjeux. Outre qu'ils connaissent déjà le métier, l'intitulé même du stage « conduite de projet », leur semble un « non sens » au regard des nouvelles directives de l'entreprise qui, rappelons-le, n'entend plus « faire du projet » mais de la maintenance. Dès les premières minutes du stage, les participants ont fait part de leur perplexité à ce sujet. Le premier stagiaire à prendre la parole a ainsi souligné que « personne ou presque ne faisait plus du projet ». Le formateur s'est alors empressé de rétorquer que la méthodologie restait la même, sans pour autant convaincre l'assemblée. La critique s'est accusée lors de la réalisation du cas pratique qui, d'après les stagiaires, s'apparentait à un « grand projet », hautement improbable au regard des orientations actuelles du groupe. L'extrait d'entretien qui suit fait état d'un sentiment assez communément partagé par les chefs de projet :

*« On est plusieurs à ne pas comprendre quelle est finalement la stratégie de l'entreprise. J'avoue que, moi, j'ai du mal à savoir. On a nos agences avec des responsables d'affaires mais ils ont des mini-projets, ils ne traitent pas des projets de travaux neufs. Le stage qui est très bien, enfin pour moi, c'était qu'un rappel à l'ordre, c'est bien, ça permet de se remémorer certains trucs. Dans ce stage, les responsables d'affaires découvriraient des choses, mais je ne sais pas si c'était approprié à leur métier. Et dans la stratégie du groupe, j'avoue que ce stage qui était très intéressant, j'arrivais pas à le situer. Pourquoi faire ce stage de chef de projet ? Stage qui est très bien, trop court si on veut former des chefs de projet, enfin conduire les responsables vers le projet et pas du tout adapté dans l'orientation de la société. (...)*

*(...)Le formateur a pris pour exemple un projet qui était conséquent avec des règles à appliquer d'un très grand projet, dans le cadre d'une structure de société qui a des grands projets et qui n'est pas du tout la nôtre. La situation, chez nous, est différente. Les gens ont leur méthode pour travailler, ils sont chargés à 120%, on leur demande des tas de choses en plus qu'ils n'ont pas à faire dans le cadre d'une grande structure de projet. Donc, c'est sûr que ça peut choquer. Donc, y'a un écart important » (Chef de projet, 26 ans d'ancienneté, 54 ans)*

Les critiques ne renvoient pas uniquement à des considérations d'ordre lexical. Concrètement, la distinction entre « projet » et « affaire » traduit, pour les acteurs de terrain, des différences d'activités et de responsabilités. Selon les cas, les responsables n'ont pas à faire au même type d'interlocuteurs, de clients, de personnels. Si cette distinction est importante pour les stagiaires, elle ne l'est ni pour le formateur ni pour la

direction, laquelle considère que les méthodologies à adopter sont (ou doivent être les mêmes). Aussi, elle souhaite, à travers cette formation, contribuer à leur standardisation.

Les stagiaires reprochent également à la formation de ne pas tenir compte des exigences actuelles des clients et de minimiser les imprévus auxquels ils sont quotidiennement confrontés. Cette série de critique pointe là encore le décalage entre la théorie et la pratique. Elle questionne la pertinence d'une telle formation. Est-elle ajustée à un métier marqué par de nombreux impondérables ? Répond-elle aux préoccupations de professionnels évoluant dans un contexte de forte concurrence ?

« *Que faire d'une telle méthodologie lorsque la réponse positive à un appel d'offre dépend prioritairement du prix annoncé ?* ». Cette question, maintes fois formulée par les stagiaires, se pose depuis quelques années face aux transformations du marché.

« *Le prix du marché, c'est lui qui nous tient. On nous dit, "faut tout prévoir". Mais si on prévoit tout on n'a pas l'affaire, on peut pas décrocher le marché. Un bon devis technique ne passe pas. Notre point fort, ça a longtemps été la technique, de répondre aux normes du client. Et le problème actuellement c'est qu'ils (le client) n'ont plus d'argent, ils ont ouvert à la concurrence les marchés. Ils prennent un tas de petites sociétés et tant qu'il sera pas arrivé un problème grave dans une centrale, ça va continuer. Ces petites sociétés en question, au niveau des prix, elles cassent les prix. Elles mettent les moyens en rapport avec les prix qu'elles fournissent. Après, ça se passe très mal. Elles se prennent des notes C. Mais la fois d'après, elles sont de nouveau reconsultées parce qu'elles sont moins chers et de nouveau ils les reprennent. (...) Et puis avant on avait à faire au technicien (du client), lequel savait très bien faire la part de l'offre entre ce qu'avait prévu l'offre la plus chère et la moins chère. A l'heure actuelle, on a le sentiment que la seule chose qui compte, c'est le prix. Si on s'aperçoit dans un appel d'offre, à la lecture technique, qu'il y a une ambiguïté sur la demande, nous, on en parle. Mais, faut surtout pas faire ça, parce que si vous avez le malheur de pointer les problèmes, ça coûte plus cher. Et puis maintenant, y'a une dissociation entre le service achat et le service technique. C'était pas le cas avant. Ils nous disent qu'ils ouvrent d'abord l'offre technique avant d'ouvrir les prix commerciaux. Mais, c'est pas vrai, ils commencent à regarder le prix puis ensuite, ils regardent le volet technique* ». (responsable d'affaire, 33 ans d'ancienneté, 55 ans).

La « gestion des problèmes humains » constitue une autre dimension, éludée par le formateur, qui a également fait l'objet de vives critiques. Dans la mesure où les affaires impliquent des hommes, avant de reposer sur des techniques, les stagiaires n'ont pas manqué de rappeler qu'il s'agissait d'un facteur central (si ce n'est le principal), et qu'à ce titre, il méritait d'être pris en compte lors de la formation (notamment lorsqu'il est question de la gestion des risques). Un responsable d'affaire note ainsi :

« *Mais là, c'est de la formation, il (le formateur) a le temps, toutes les structures à sa disposition. Mais ça se déroule jamais comme ça. Il ne parle pas des problèmes humains. Et les problèmes humains, c'est énorme. Le gars qui a un problème avec sa femme, ça se répercute sur le chantier. Un fournisseur qui n'est pas au bureau pendant 15 jours, et bien, c'est grave. Quand on a un gas qui tombe malade, donc problème pour le client et retour sur la société. Et le RA doit assumer tout ça. Quand il y a un problème, c'est d'abord avec le client qu'il faut gérer, on a un délais qu'on respecte pas. Donc, il vous envoie un courrier pour dire, il faut mettre les moyens et on peut pas. Là, on a des pénalités, et ensuite, c'est la direction qui vous retombe dessus. Alors, vous expliquez à la direction, elle est pas fermée à tout. Mais Bon. (...) Et le RA il a aussi des problèmes. Si le mec il déprime par exemple, qu'il est trop sous pression. Y'a même des gens qui se sont suicidés. J'en ai connu un. Y'avait un courrier de sa femme qui disait que la société avait rien fait pour l'aider. C'est une affaire qui a duré des mois, il a déprimé et il s'est suicidé. C'est pas tous les jours, mais le stress des responsables, c'est connu. C'est pas une histoire de temps de travail, ça va, faire 12h, on les fait mais le problème, c'est la pression, ou quand le résultat n'est pas satisfaisant et qu'on vous rajoute la pression dessus. Et si y'a pas de soupape, c'est la déprime* ». (RA, 54 ans, 38 ans d'ancienneté)

Au modèle théorique enseigné par le formateur, les stagiaires opposent donc leur expérience pratique. C'est cette dimension que la formation semble soit nier soit remettre en question. En imposant de nouvelles règles de gestion, en défendant l'idée que « tout est possible », la formation se pose contre l'expérience professionnelle durement acquise sur les chantiers au fil des années. C'est sous cet angle qu'il convient d'apprécier les nombreux signes d'agacement exprimés par les participants lors de ce stage. C'est également sous ce jour que l'on peut comprendre les propos tantôt ironiques tantôt agressifs tenus envers le formateur, les silences ou encore le refus de se prêter aux exercices. Ces tensions n'ont pas échappé aux plus jeunes. L'un d'entre eux, âgé de 24 ans, embauché depuis seulement 6 mois indiquait « qu'il n'aurait pas aimé être à leur place. C'est un peu dur de s'entendre dire que c'est pas comme ça qu'il faut faire, que c'est pas bien.

C'est des types, ils font ça depuis des années. Moi, je m'en fous, parce que j'y connais rien, il peut dire ce qu'il veut le formateur. Eux, c'est pas pareil ».

Ce processus de dévalorisation provoqué lors du stage par le formateur est néanmoins compensé par la présence des plus jeunes qui, soucieux d'apprendre, ont donné l'occasion aux anciens de jouer le rôle de tuteurs et de relater une expérience professionnelle et un métier, aujourd'hui mis à mal par les restructurations de l'entreprise. L'échange entre les stagiaires a d'ailleurs été souligné par tous comme un des intérêts majeur du stage.

En dehors des plus jeunes, tous affirment que le stage ne leur à rien apporté. Interrogés quelques mois plus tard sur le sujet, certains confient même ne plus se souvenir avoir suivi la formation « Pilotage de projet ».

### **4.3. Itinéraires de formation**

Les entretiens convoqués dans la section précédente ont également porté sur les itinéraires de formation des salariés. Aussi, pour finir nous nous proposons ici, de manière cursive, d'aborder la question des déterminations observées entre le suivi de formation en cours de carrière et la nature des trajectoires professionnelles des responsables rencontrés.

On observe que loin d'être un tremplin appelant une promotion, la formation suit plus qu'elle ne précède une évolution de carrière. L'analyse d'une dizaine de parcours établit que le passage en formation intervient le plus souvent après un changement de poste, de fonction, de secteur d'activité. En ce sens, il accompagne les évolutions de carrière professionnelle mais ne les anticipe pas. La formation n'a donc pas constitué dans ces trajectoires un outil de promotion professionnelle. Ce constat, largement dénoncé par les représentants du personnel, n'a quasiment pas été repris par les salariés pour lesquels les actions de formation, dans leur ensemble, sont au mieux perçues comme des outils visant une meilleure adaptation au poste de travail, au pire comme des occasions de « perdre son temps ».

Leur avis sur les formations est relatif aux conditions d'entrée en formation. La plupart des formations réalisées tout au long de leur trajectoire ont rarement fait l'objet d'une décision personnelle. Elles interviennent à la suite d'un changement de poste et visent à répondre à un problème spécifique de l'entreprise. Ces salariés déplorent ainsi que les formations soient systématiquement imposées par la direction et qu'elles ne coïncident jamais avec leurs besoins ou avec leurs attentes.

Les formations jugées en des termes positifs sont celles qu'ils ont suivies, il y a une quinzaine d'années, alors qu'ils venaient tout juste d'accéder à des postes de responsable. Les formations de « conduite de projet » étaient alors appréciées pour leur qualité et leur durée (une quinzaine de jours). Elles s'inscrivaient par ailleurs dans leurs attentes du moment.

Tous ont également bénéficié de stages de langue, pour lesquels ils étaient demandeurs. Si certaines affaires exigeaient des compétences linguistiques qu'ils ne possédaient pas (le portugais pour la construction de centrales au Brésil), posséder une certaine maîtrise de l'anglais était requis au regard du développement du marché du nucléaire à l'étranger. Dans ce domaine, les formations furent également conséquentes. Certains ont ainsi suivi des stages de deux heures à raison de trois fois par semaine. D'autres ont même bénéficié de plusieurs semaines de stage en immersion en Angleterre. De toutes les formations suivies, les modules de langue sont, à leurs yeux, les plus satisfaisants. La dynamique formative enclenchée, un salarié nous confiait même avoir poursuivi son apprentissage de l'anglais en dehors de ses heures de travail.

Il convient de repérer ce qui explique ces jugements positifs relatifs aux formations linguistiques. Premièrement, les stages de langues font partie des rares formations choisies, hier, comme aujourd'hui par les salariés. Ensuite, ce qui motive l'entrée en formation dépasse le cadre professionnel, elles ne sont pas directement ou exclusivement en prise avec le quotidien de l'activité professionnelle. Enfin, elles revêtent fréquemment un caractère ludique, interactif, peu présent (du moins il y a une quinzaine d'années) dans la majorité des stages de formation dits « classiques ».

A l'exclusion de ces stages (« conduite de projet » version années 1990, formations linguistiques), les salariés se montrent plutôt septiques envers les formations auxquelles ils ont depuis participé. « Trop courtes », elles arrivent souvent « trop tard » et sont de ce fait difficilement mobilisables en situation de travail. L'un des salarié rencontré précise ainsi : « le problème des formations, c'est que bien souvent elles

interviennent quand on n'en n'a plus besoin. On y va parce qu'on n'a pas le choix. Quand on y est, on peut être convaincu de certaines choses, trouver que cette manière de faire est finalement pas si mal. Et dès qu'on revient dans son train-train, on fait comme on a toujours fait ».

La formation observée s'inscrit bien dans le cadre de la nouvelle politique d'entreprise menée par la direction de London Bat Energie. Accompagnant les dernières restructurations, cette formation entend promouvoir un nouveau modèle de gestion auxquels devront se plier les responsables d'affaire. Dans le cas présent, il s'agit de faire advenir de nouveaux comportements, de nouvelles méthodes de travail, visant à harmoniser les procédures et à responsabiliser un peu plus ces salariés. Si la pédagogie développée par le formateur traduit clairement ces objectifs, la posture critique et défensive affichée par les salariés expérimentés, invite à s'interroger sur les implications pratiques de telles actions. On peut d'ailleurs plus largement s'interroger sur l'incidence des formations qui sont imposées aux salariés. Pour ce faire, il faudrait pouvoir mener des investigations sur la durée, couplant suivi des formations et observation des situations de travail (avant et après le passage en formation).

## **5. CONCLUSION**

---

Au terme de ce rapport, nous pouvons résumer les principaux enseignements de l'analyse des enjeux, usages, acteurs et contenus de la formation professionnelle observés dans une société spécialisée dans la réalisation d'installation de travaux électriques dans le secteur de l'énergie nucléaire.

L'analyse croisée des transformations récentes de la société et des pratiques de formation montre que la politique de formation accompagne les restructurations de l'entreprise. En effet, depuis le rachat par London en juillet 2003, la politique de formation s'est modifiée et précisée. Désormais, elle s'oriente massivement vers le personnel d'encadrement ; elle a clairement pour objectif d'augmenter la rentabilité des affaires et, plus largement, de faire advenir de nouveaux comportements, de standardiser les méthodes de travail. Les stages relatifs à la gestion des affaires, aux nouvelles procédures d'informatisation ou encore les actions de présentation du groupe témoignent d'une volonté de créer une identité de groupe. Sous cet angle, la formation professionnelle semble bien jouer un rôle dans les stratégies de l'entreprise.

Mais au moment même où la politique de formation se précise, le service formation est déstructuré. Embauchée deux ans plus tôt pour une gestion plus « rationnelle » des actions de formation, la responsable de formation est licenciée en octobre 2004 pour des raisons budgétaires. Le service de formation n'est donc pas épargné et n'échappe pas aux réductions d'effectifs qui ont cours au sein du groupe. La charge de travail du service (qui repose désormais sur une seule personne) est par ailleurs appelée à augmenter, dans les mois et les années qui viennent, avec les nouvelles dispositions introduites par la création du DIF. Au regard des modifications du service, on peut donc s'interroger sur la place finalement accordée à la formation chez London Bat Energie. Sur ce sujet, la direction et les représentants du personnel s'accordent pour souligner que dans un contexte de restructuration, la formation tout en étant importante ne pourrait constituer un enjeu majeur.

Enfin quand bien même une formation répond aux attentes de la direction et renforce l'un des axes stratégiques de la société, ses résultats ne sont pas garantis. Ainsi, l'analyse de la formation « Pilotage de projet » met en évidence certaines distorsions existantes entre les discours proclamés par la direction et la réalité formative. Les critiques émises par les stagiaires, leurs griefs envers le formateur, leur résistance à tenir compte des enseignements dispensés laissent penser que ce stage n'aura pas d'incidence pratique sur leur travail. Si cette prestation s'inscrit bien dans la politique de l'entreprise, on peut toutefois s'interroger sur sa portée effective.



# **Le cas d'une entreprise de service de presse aux entreprises**

---

**Didier Gélot** • DARES, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement

E-mail : [didier.gelot@dares.travail.gouv.fr](mailto:didier.gelot@dares.travail.gouv.fr)

**Agnès Pélage** • Laboratoire PRINTEMPS, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

E-mail : [kraitsowits.pelage@wanadoo.fr](mailto:kraitsowits.pelage@wanadoo.fr)

**Février 2005**



## 1. INTRODUCTION

---

Ce rapport vise à expliciter le « processus de fabrication de la formation professionnelle » dans une entreprise de taille moyenne (PME) produisant des services de presse aux entreprises. L'objectif est d'essayer de décrire sous différents angles et à partir de différents points de vue (celui de la direction, des personnels d'encadrement, des salariés et des représentants du personnel) la manière dont la formation professionnelle prend place au sein de cette entreprise. Il s'agit de franchir le pas d'une approche qualitative, venant compléter les informations recueillies par les enquêtes statistiques disponibles ; de rendre compte sur douze mois du processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation d'entreprise, et de repérer ce qui se fabrique au nom de ce dispositif, en dehors ou à côté de celui-ci.

Loin de prétendre de saisir la réalité formative dans son ensemble - l'enquête de terrain ne peut-être que le produit d'une succession de sélections de faits, d'acteurs et de moments- ce travail d'élucidation du processus de fabrication de la formation s'efforce de déplacer le regard qui observe et cherche à comprendre ce que nous avons choisi de considérer avant tout comme une activité sociale intégrée à un ensemble d'interactions et d'activités organisationnelles et productives plus larges. Un tel point de vue, nous interdit d'aborder la formation comme un objet autonome de connaissance de la réalité sociale au travail. En privilégiant une approche qui établit d'emblée un lien entre formation et travail, notre démarche n'est pas nouvelle ; la littérature est prolifique à ce sujet. En revanche, notre ambition est de donner à voir les processus concrets qui forment ce lien pour pouvoir mieux en saisir la nature.

Lorsque nous avons engagé ce travail, les questions initiales étaient nombreuses. Elles portaient d'abord sur l'élaboration interne de l'offre de formation. Plus exactement il s'agissait de comprendre le processus qui aboutit à la production du plan de formation : Quelles en sont les étapes ? Quels acteurs sont mobilisés ? Comment l'entreprise s'acquitte-t-elle de cette obligation ? Quelle(s) sont les définition(s) sous-jacentes de la formation et les contenus proposés ? Quels sont les objectifs explicites et implicites visés par la direction et l'équipe ou les acteurs chargés de leur mise en œuvre ? Dans quelles perspectives l'employeur forme-t-il les salariés ?

Quels sont les modes d'intervention des partenaires sociaux dans le processus d'ensemble ? Quels sont les lieux et les moments où les représentants du personnel s'emparent de la formation comme sujet de discussion, voire de revendication ? S'en tiennent-ils aux réunions formelles de consultation si elles existent ? Comment la formation s'insère-t-elle dans les débats et les revendications plus larges qu'ils peuvent mener ?

Les interrogations de départ portaient également sur la nature de l'articulation entre formation et contexte productif, contexte de travail :

Quels sont les usages de la formation dans ce type d'entreprise ? A quels moments de l'histoire productive de l'entreprise et de quelles manières la formation est-elle introduite ? Quelles évolutions se dégagent au fil du temps ? Dès lors, que se passe-t-il à la périphérie du processus plus ou moins formalisé qui conduit à l'établissement d'un « plan de formation » ? Dans quelle mesure les activités qui s'y révèlent sont-elles identifiées comme de la formation, et par qui ?

Le niveau de l'entreprise est-il alors le bon niveau d'observation de la fabrication de la formation concrète ? Quel est le lien entre le rapport du salarié à la formation et la position attribuée et/ou acquise dans le travail ? Quel est le lien entre ce rapport à la formation et les tâches et activités effectivement prises en charges ? Comment la formation initiale entre-t-elle dans les configurations d'usage de la formation que l'on peut mettre au jour (usage par l'entreprise via sa direction, usage des salariés eux-mêmes au cours de leur activité) ?

Répondre à cet ensemble de questions n'est pas chose facile. Car lorsque l'on interroge les acteurs dans leur diversité, les réponses qu'ils apportent à nos questions sont souvent paradoxales et contradictoires. Ainsi ne peut-on pas tirer des propos qui nous sont livrés des conclusions solides sur la façon dont les gens déclarent être intéressés par la formation, sur la façon dont la formation est effectivement reçue. Les propos recueillis livrent des réponses inattendues que l'on ne peut restituer ou décrire au risque de verser dans une litanie

improbable. « L'appétence » pour la formation se retrouve aussi bien chez ceux qui sont les plus éloignés des apprentissages initiaux (en raison du temps écoulé depuis la fin des études ou du fait d'un faible niveau de qualification), que chez ceux dont le contenu de travail est très différent de ce qu'ils ont appris en formation initiale. Aussi les entretiens nous guident-ils plutôt vers la nécessité de regarder la « formation » comme une activité intégrée à un contexte qu'il convient de caractériser, un contexte de travail à la fois large (celui de l'entreprise) et immédiat (dans ce cas, celui du service), mais également comme une activité inscrite dans une trajectoire biographique et professionnelle particulière.

Mais le lecteur doit avoir à l'esprit un second élément. Adoptant une posture comparative propre à la sociologie du travail, nous avons conduit nos investigations simultanément dans trois entreprises se différenciant notablement par la taille, le secteur d'activités, le degré de concurrence ou de monopole de cette activité, les propriétés des salariés et l'histoire de l'entreprise. Et c'est en ayant toujours en tête ces terrains contrastés que nous avons progressé dans nos interrogations et nos investigations, visant toujours à établir les grandes régularités de la formation en entreprise derrière la diversité des contextes, pour mieux appréhender les spécificités des situations étudiées. Ce travail de comparaison nous est alors apparu comme la condition pour mettre à bonne distance les rhétoriques professionnelles des acteurs rencontrés toujours prêts, malgré tout, à imposer le cadre et la nature des interrogations à conduire.

### *Quelques éléments méthodologiques*

Lors de notre enquête nous avons désiré fixer au mieux les conditions de sa réalisation. Après avoir rappelé qu'il s'agissait d'un travail réalisé dans le cadre d'une analyse plus large de la mise en œuvre de la formation commandée par les instances européennes nous avons insisté sur son caractère d'étude et non d'évaluation.

Le protocole que nous avons négocié avec les responsables de l'entreprise portait sur notre capacité à compléter la désignation de nos interlocuteurs par la possibilité de choisir d'autres interlocuteurs au fil de notre enquête et de prendre directement rendez-vous avec eux. Comme souvent, notre enquête est partiellement perçue par la direction comme une évaluation de ses pratiques et perçue par les salariés comme une évaluation partielle de leur travail mais aussi de leur « positionnement dans l'entreprise ». Elle a également en partie été interprétée par la direction des ressources humaines comme un moyen d'emporter l'adhésion des salariés sur le nouveau plan de formation.

### *Le matériau recueilli*

Trois types de matériau ont été privilégiés :

- Des entretiens auprès des différentes composantes de l'entreprise (cf. tableau ci-dessous) qui ont duré entre une et deux heures trente. Ils se sont déroulés sur les 4 derniers mois de l'année 2003, puis sur le mois de mai et juin de l'année 2004, sur le lieu de travail à l'exception d'un entretien dans un café alentour (aucune salle de libre pour réaliser l'entretien)
- Des échanges répétés et des conversations plus informelles avec le DRH et avec la personne chargée de la formation, des rencontres très ponctuelles et brèves dans la cafétéria ou dans le hall d'accueil avec les salariés.
- Des documents internes : plans de formation successifs existants, déclarations fiscales 24-83 ; compte-rendu de CE, documents réalisés à notre demande.

Nous avons enquêté dans les services jugés les plus stratégiques par la direction. Nous y avons systématiquement interrogés le ou les responsables, ainsi que certains salariés en s'efforçant de rencontrer un échantillon suffisamment hétérogène de salariés (ancienneté dans l'entreprise, âge, nature de l'emploi, degré d'autonomie dans le travail). Les services sélectionnés l'ont été également en raison de la diversité de leurs caractéristiques respectives (taille, caractéristiques des salariés, domaine de « production »). Enfin, nous avons pu échanger de façon informelle ou dans le cadre d'entretiens avec quelques représentants et délégués du personnel. Cependant, nous n'avons jamais nourri l'ambition d'une quelconque représentativité des salariés rencontrés.

## *Entretiens réalisés auprès de 19 personnes*

Directeur général Directeur des ressources humaines Directeur de la production Service paye, chargée de la formation avec DRH Responsable de l'audio-visuel Co-responsable du service montage Monteur Responsable du service veille internet et Documentation Responsable produit internet Codificateur Responsable des chargés de dossiers (service presse) Responsable des pivots Chargé de dossiers Chargé de dossiers Chargé de dossiers, DP Chargé de dossiers, DP Chargé de dossiers, DP Responsable d'une sous-équipe du service informatique

Les conditions dans lesquelles l'enquête s'est effectivement déroulée apparaissent rétrospectivement révélatrices du mode d'organisation de l'entreprise, de son fonctionnement : les rendez-vous manqués ou annulés au dernier moment, les longues attentes dans le hall d'accueil devenu un point d'observation particulier (des entrées et des sorties permanentes), l'accueil des visiteurs lui-même pris en charge par un personnel régulièrement renouvelé (l'accueil constitue un poste où l'on ne reste pas longtemps, et qui peut être ponctuellement occupé par des salariés affectés à un autre emploi mais qui acceptent de parer au plus pressé) sont autant d'indices d'une forte pression temporelle sur les activités des uns et des autres.

## **2. L'ENTREPRISE ET SA « POLITIQUE » DE FORMATION**

---

Cette partie s'efforce de présenter de façon générale l'entreprise dans laquelle nous avons mené l'enquête. Cette première présentation succincte débouche sur une mise à plat de l'organisation de la formation telle qu'elle se donne à voir : les acteurs qu'elle mobilise, les services qu'elle structure et les dispositifs qu'elle initie ou consolide. Puis, nous nous intéressons à la dimension financière de la formation dans cette entreprise. Enfin, nous poserons les orientations actuelles (au moment de l'enquête) affichées par la direction en matière de formation du personnel.

### **2.1. Présentation de l'entreprise**

Notre enquête de terrain s'est déroulée dans le cadre d'un groupe français, spécialisé dans le service de presse aux entreprises, « l'infomédiation ». Bien que leader dans son activité, cette société est depuis peu soumise à une concurrence accrue. Parmi ses clients, on compte des enseignes internationales de renom, des administrations d'Etat et des organisations professionnelles. Son activité consiste à « décortiquer » l'information. Cela recouvre la sélection et l'analyse de l'information diffusée dans la presse écrite nationale et étrangère, à la radio et à la télévision nationale, sur Internet. La création de bases documentaires et le développement, la commercialisation et la maintenance d'applications de gestion électronique de l'information constituent un deuxième type de services nouvellement proposés par cette entreprise.

Les services liés à la presse écrite nationale sont présentés comme le cœur du métier. L'entreprise travaille chaque jour sur 7 000 journaux provenant de 28 pays.

#### **2.1.1. Une entreprise en expansion**

Créée en 1988, implantée sur 4 sites en France (dont le plus important est en région parisienne, lieu de l'enquête), et détenant 6 filiales à l'étranger ainsi que des correspondants dans le monde, cette société a depuis lors fortement développé son activité. C'est ainsi qu'elle a racheté trois autres sociétés en 2002 et en 2003 et qu'elle prospecte régulièrement, généralement à la demande de ses plus gros clients, en vue de

l'implantation de nouvelles filiales à l'étranger (GB, Italie, etc). En 2003, le groupe dans sa totalité emploie environ 350 salariés. Selon les données statistiques consultées l'effectif des salariés peut varier, une variation en partie due au fort turn-over des salariés dont l'ancienneté moyenne ne dépasse pas quatre ans. Ceci étant, l'on peut avancer que les effectifs ont été multipliés par plus de six en huit ans (passant de 47 salariés en 1995 à 308 en 2003).

Le développement important de la principale société à l'origine du groupe se traduit par une recomposition des différentes catégories socioprofessionnelles. La part des personnels bénéficiant du statut cadre passe de 15 % à 24% sur période la 98/2003. Dans le même temps, la main d'œuvre se féminise passant de 26 % à 47 % du personnel, les femmes représentant 37 % des cadres de l'entreprise, contre 29 % en 1995.

L'entreprise se caractérise également par la jeunesse de son personnel dont la moyenne d'âge est de 32,4 ans. Plus de 89 % du personnel est en CDI (c'est le cas de 86% des femmes) et 17 % travaillent à temps partiel. Enfin, les horaires de travail sont décalés et l'entreprise fonctionne toute l'année. On y travaille la nuit, le jour et le week-end. La rémunération y est relativement faible ainsi que le soulignent les salariés et l'admet la Direction.

L'expansion de l'entreprise peut également se lire moins dans la vétusté remarquable des locaux que dans leur exigüité. Nos difficultés à trouver une salle disponible en vue de procéder à une partie des entretiens dans le cadre de l'enquête en témoignent largement. Surtout, les locaux, leur agencement, et leur état délabré reflètent la dynamique d'ensemble de l'entreprise : une occupation progressive des bâtiments contigus au local initial, une appropriation des moindres recoins pour contenir un personnel en expansion.

### *2.1.2. Des services isolés les uns des autres, malgré des locaux exigus*

Du point de vue organisationnel, l'organigramme de l'entreprise est des plus simples. Le Groupe est dirigé par un Président Directeur Général qui est à l'origine de la création de l'entreprise en 1988 secondé par un Directeur Général arrivé dans l'entreprise en 1998, en tant que directeur commercial. Tous deux sont assistés dans leur action par un comité de direction de 6 personnes (un directeur de la production, un directeur des ressources humaines, un directeur des affaires financières, un directeur des systèmes d'information, une directrice des opérations internationales, une directrice de la seconde société la plus importante du groupe). Les salariés travaillent en équipes (de jour, de nuit et de week-end) au sein de nombreux services éclatés et de tailles très diverses (de 2 à 48 personnes). 26 chefs de services en assurent la responsabilité ou co-responsabilité.

Les services se répartissent sur deux bâtiments. Sans en faire l'inventaire précis, mentionnons les principaux services qui structurent l'organisation spatiale de l'entreprise.

Le premier bâtiment (A), dans lequel le visiteur est accueilli réserve le rez-de-chaussée au service de la paie, à celui de la comptabilité et de la logistique (coursiers, accueil, reprographie, relations avec les prestataires extérieurs). Au premier étage, se trouve le **service coupure** de la presse régionale dont les lecteurs sélectionnent des articles par mot-clé et par client, sans en analyser le contenu. « *Le niveau de recrutement y est rarement au-dessus du baccalauréat* », selon la direction des ressources humaines. Trois autres services cohabitent également au premier étage de ce bâtiment : le **service « Internet, documentation, numérisation et indexation »** qui regroupe formellement trois entités distinctes sous la responsabilité d'un seul « *manager* » ; le **service informatique** ; le **service synthèse et analyse** où le travail d'analyse quantitatif et qualitatif est réalisé par des chargés d'études et des rédacteurs assistés de codificateurs. Cette dernière activité est proche de celle des chargés de dossiers travaillant au service de revue de presse (nous en parlons ensuite), tout en étant davantage spécialisée dans un domaine et plus éloignée du client. Elle est prise en charge par une des sociétés rachetées récemment. Des compétences solides en langues étrangères y sont nécessaires.

Le second bâtiment (B), attenant au premier, comporte trois étages accueillant au troisième la direction générale, les services commerciaux, le service administratif et financier et les services d'analyse et d'études (statistiques opérationnelles...). Au deuxième étage, on trouve le service de la **presse européenne** occupant les lecteurs-rédacteurs en langues étrangères, ainsi que le **service audio-visuel** où se concentrent les personnes chargées de l'écoute de la radio ou de la télévision, réputées les moins qualifiées et auxquels s'ajoutent un réseau de correspondants en région (une trentaine dont nombre de retraités), des chargés d'écoute délocalisés (une soixantaine) et des chargés d'écoute dans un pays du sud (une petite trentaine). Le premier étage du bâtiment B est réservé au **service du montage** où travaille un personnel présenté globalement comme faiblement diplômé, et à celui de la **revue de presse** comprenant à la fois des chargés de dossiers qui sont considérés comme « *la noblesse du métier* » et des chargés de dossiers pivots assurant la continuité du travail en cas d'absence et destinés historiquement à occuper ultérieurement (le temps d'attente est très variable) un poste de chargé de dossiers en titre.

Hormis le service audio-visuel qui suppose que les chargés d'écoute soient isolés pour travailler (isolement relatif car les box ne sont pas fermés), chaque service se présente comme une plateforme de travail.

La faible communication entre les services est fréquemment évoquée par les salariés et les chefs de services. Cette situation est généralement expliquée par la spécificité des activités de chacun des services et par le roulement des équipes qui se croisent. Le nouveau mode de fonctionnement paraît renforcer l'impression d'ensemble : chaque service est depuis peu organisé en centre de profit, tenu de réaliser des objectifs. Aussi, la circulation permanente des personnels (arrivées échelonnées, rotation des équipes, livraisons, accueil permanent de personnes extérieures à l'entreprise, etc.) qui saisit d'emblée l'observateur ne paraît pas entamer le cloisonnement.

### *2.1.3. Des difficultés financières expliquées par la concurrence*

La force de l'entreprise repose, selon le directeur des ressources humaines, sur sa capacité à « *couvrir toute la chaîne de production de ce type de métier* ». Cependant, au moment de l'enquête, l'entreprise est confrontée à des difficultés financières dont elle ne se cache pas. La situation n'est pas toute récente. Lorsqu'en 1999 l'entreprise rencontre des difficultés financières, la Direction choisit de ne pas licencier mais de recapitaliser. Depuis 2001, les résultats s'améliorent progressivement, mais restent insuffisants. Les « mauvais » résultats de 2003, contraignent l'entreprise à réduire ses charges en personnels : fléchissement des recrutements, organisation de départs arrangés, fins de CDD non renouvelés : « *On fait au coup par coup* ». Les salaires variables selon les services, quasi inchangés depuis 10 ans, demeurent globalement en dessous de ceux pratiqués à niveau de qualification équivalent et les possibilités de promotion sont aujourd'hui extrêmement faibles : « *On ne peut plus recruter en mettant en avant des perspectives dans l'entreprise, on a généré des frustrations* » ; « *On cherche de la stabilité à 3-6 ans* » indique le Directeur général.

Ces « mauvais » résultats sont dus, selon la Direction, aux prix pratiqués par la concurrence. Mais l'insuffisance de la qualité des prestations rendues aux clients et le taux de rentabilité sont également pointés comme les principaux responsables de la santé fragile du groupe. L'enjeu est clairement posé : la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à conserver ses « gros clients » et à en conquérir d'autres. Dans cette perspective, l'entreprise cherche à transformer son fonctionnement interne. C'est ainsi que la direction décrit cette entreprise comme une entreprise « *en cours de normalisation* » dont la faible « *culture écrite* » qui la caractérisait jusqu'à présent constitue selon elle un frein à la réalisation d'un des objectifs affichés : la certification qualité.

Ces difficultés semblent connues des salariés. Ils en ont été informés par la direction au cours du dernier trimestre 2003. Cependant les informations semblent contradictoires, des décisions alarmistes sont annoncées sans être prises. En octobre 2003, un document communiqué aux représentants du personnel en vue du prochain comité d'entreprise fait état d'un bilan financier insatisfaisant et mentionne qu'un plan collectif de licenciement est envisagé.

La stratégie décidée par la direction pour endiguer la situation soulève à cette époque l'inquiétude des salariés : pourquoi renforcer les implantations à l'étranger alors que certains services sont en déclin (particulièrement le service audio-visuel) ? De même, la volonté affichée par la direction de mettre l'accent sur la formation en 2004, jusqu'à présent réservée aux cadres de l'entreprise (« managers ») nourrit interrogations et méfiance de la part du personnel. C'est pourquoi si l'année 2004 apparaît aux yeux des représentants et les délégués du personnel comme un « tournant » annoncé en matière d'effort de formation de l'entreprise, ces derniers dénoncent le fait que les cadres continuent à « *se tailler la part du lion* » dans le projet du nouveau plan de formation.

D'une façon générale, l'entreprise étudiée a grandi et « *changé de visage* » pour reprendre les propos d'un des salariés les plus anciens. Depuis 2 ans, elle centre ses efforts sur l'amélioration quantitative et qualitative de la production, développe l'activité commerciale pour séduire de nouveaux clients, propose de nouveaux produits (bases de données inédites), révisé son fonctionnement interne en se dotant d'une direction des ressources humaines chargée de réorienter le recrutement et de mettre en place une politique de formation correspondante, demande à ses services de s'organiser en centres de profits autonomes et développe une politique de rémunération variable.

## **2.2. Les acteurs de la formation**

Le responsable des ressources humaines recruté deux ans plus tôt ainsi que la responsable de la paie, en poste depuis quatre ans, sont tous deux en charge de la formation. Il n'existe pas de service spécifique dédié à la formation mais les activités désignées sous cette dénomination représentent 30 % du temps de travail de la responsable de la paie, selon ses propres déclarations. Globalement, c'est la difficulté à organiser les ressources humaines dans cette entreprise, dont l'histoire et le fonctionnement sont qualifiés de « paternalistes », qui est mise en avant par nos deux interlocuteurs. Jusqu'alors le service des ressources humaines était désigné comme le « service social », « le bureau des pleurs », et les relations entre l'ancien directeur des ressources humaines et le personnel étaient très personnalisées. Il n'était semble-t-il pas non plus rare de voir des salariés adresser leur demande directement au directeur général ou au PDG.

Dès notre première rencontre, la responsable de la paie indique qu'il n'y a pas véritablement de plan de formation et que « *les procédures sont difficiles à mettre en œuvre* ». Des tentatives pour recenser les demandes et les besoins semblent avoir existé par le passé. On en trouve la trace en 1999 mais : « *Les résultats n'ont pas été très encourageants et ingérables ce qui a généré de la frustration parmi le personnel* ». De leur côté, plusieurs salariés rencontrés relatent un épisode qui pourrait bien faire référence à la même tentative et selon lequel des réunions de travail se sont déroulées au cours desquelles le personnel était convié à faire part de ses analyses et de ses réflexions en vue d'améliorer les résultats de l'entreprise et l'organisation quotidienne du travail. La Direction n'en aurait pas tenu compte. Peu importe le flou des souvenirs, ces évocations suggèrent que notre enquête se déroule après une période assez longue de tâtonnements en matière de réorganisation du travail dans une entreprise qui cherche à grandir et où la place de la formation ne se donne pas pour évidente.

A la fin 2002, le nouveau DRH met en place la première procédure formelle en vue de construire le plan de formation de l'année 2003. Une demande de remontée des besoins est adressée aux chefs de services (par mail) mais aucune remontée n'est effectuée, affirme la direction. En 2003, en vue d'élaborer le plan de formation 2004, la démarche se veut encore plus formalisée et la formation s'affiche comme une préoccupation de première importance : procédure de remontée des besoins avec un calendrier, mobilisation des chefs de services, calendrier prévisionnel des différentes étapes, mise en place d'un groupe de travail sur la formation réunissant le DRH, la responsable de la paie et un représentant du personnel.

### 2.2.1. En matière de formation « tout est à faire »...

Cette manière de qualifier la dynamique en cours pourrait aisément masquer les acteurs effectifs de la formation et les pratiques jusqu'alors existantes en la matière. Or ce qui caractérise cette PME c'est à la fois une formation à destination quasi exclusive de l'encadrement et une « formation sur le tas » pour les autres salariés. Ainsi désignée, les pratiques que recouvre cette catégorie sont qualifiées de « *formation d'intégration* » sous forme de « tutorat » des nouveaux entrants dans l'entreprise et plus largement de « formation interne ». C'est par exemple le cas des chargés de dossiers ou des chargés de dossiers « pivots » assurant les remplacements du titulaire qui doivent être formés durant un ou deux mois (le temps nécessaire varie selon les propos recueillis). Pour autant, le statut de tuteur n'est pas reconnu, il ne donne lieu à aucun supplément de rémunération ni à une décharge de travail particulière. Cette contribution de l'entreprise à la formation n'est donc pas quantifiée et comptabilisée.

La « formation sur le tas » renvoie également à tous ces moments individuels et collectifs racontés par nos interlocuteurs pour résoudre un problème, apprendre à manier un logiciel et à utiliser plus aisément le matériel informatique désormais généralisé, cela à l'aide de manuels, de conversations et d'échanges informels, une fois le travail réalisé, dans les interstices de l'activité quotidienne ou après la journée de travail, en soirée. Cette deuxième facette de la « formation sur le tas » suppose que les salariés dans leur ensemble puissent dégager le temps nécessaire pour se former et ainsi parvenir à faire leur travail. Alors que la « *formation d'intégration* » est affichée par la direction comme une contribution directe à l'effort de formation des salariés, la « formation sur le tas », diffuse, revendiquée par les salariés, reste invisible pour la direction. De fait, la « débrouillardise » dont parlent les salariés prolonge le discours de la direction sur la spécificité des métiers de l'entreprise, « *des métiers qui ne s'apprennent pas ailleurs* ». Il en découle une caractéristique forte : la formation des personnels se déroule jusqu'à présent essentiellement « sur le tas ».

La façon de désigner la manière dont les salariés résolvent les problèmes rencontrés et comment ils parviennent à faire face à des changements techniques ou à de nouvelles consignes sur les manières de faire (la formation sur le tas) n'est certes pas satisfaisante en raison des interprétations variées qu'elle génère. Mais est-elle moins imprécise que les distinctions disponibles et élaborées par les grands organismes internationaux dès les années 70 qui s'efforcent de distinguer les apprentissages selon leur mode d'acquisition ? Les utilisateurs des données d'enquêtes qui mobilisent de telles catégories ne soulignent-ils pas la forte subjectivité de telles catégorisations (Rolle C. et al., 2003) ? C'est en effet aux personnes interrogées de repérer la dimension formatrice de leurs activités selon les catégories qu'on leur propose.

Il reste que la « formation sur le tas » attribue de fait un rôle d'acteur principal de la formation aux salariés de l'entreprise eux-mêmes, qu'ils soient en situation d'encadrement ou non. Dès lors, « tout » ne serait donc « pas à faire », mais il s'agirait en revanche, à travers le processus de formalisation en cours du plan de formation, de faire autrement.

### 2.2.2. Un service et des procédures qui se structurent

En 2003, le DRH affiche une volonté de « formaliser » davantage la procédure d'élaboration du plan de formation. Selon le DRH, la tâche n'est pas aisée dans un contexte marqué par une rotation importante du personnel (sur laquelle nous reviendrons), et où les pratiques en général révèlent une faible culture écrite, des archives administratives et gestionnaires très parcellaires, un fonctionnement jugé « artisanal ».

Pour établir le plan de formation de 2004, il a été mis en place au mois de septembre une nouvelle procédure de remontées des besoins individuels de formation dans les différents services. Les responsables de chaque service (*les managers*) sont désormais tenus de recueillir les besoins individuels de formation auprès de chaque salarié sous leur responsabilité (« *Fiche individuelle de demande de formation (à remplir par le manager)* »). Puis il est demandé à chaque manager de joindre à ce premier document un second document dans lequel figurera leur avis. Ces deux documents doivent être « remontés » à la DRH à la fin du mois de septembre. Le mail qui accompagne l'envoi par le DRH des formulaires à renseigner par les managers leur confère explicitement un rôle de filtre des demandes : « *Vous voudrez bien renseigner cette fiche de formation pour les différents collaborateurs pour lesquels vous jugez utile et nécessaire qu'une formation soit dispensée. Bien entendu, toute demande doit être motivée* ». L'objectif de la direction est aussi de se

saisir de la formation pour « *responsabiliser les chefs de service* » et « *les amener vers le suivi des personnels* », une position d'encadrement qui buterait selon la direction sur le mode de recrutement des cadres, lesquels, pour l'essentiel, occupent ces fonctions à la suite d'une promotion interne.

Dans un second temps, le DRH et la personne en charge de la paie et de la formation examinent les demandes et procèdent à un second filtrage. Il s'agit de « *mettre en adéquation* » les fonds dédiés à la formation et les besoins exprimés.

Enfin, le directeur général examine chacune des demandes et formule son accord ou désaccord, en s'octroyant la possibilité d'invalider la synthèse ainsi proposée pour fixer ce qui, selon lui, constituera les priorités en matière de formation. C'est ainsi que pour mettre en œuvre le troisième axe du plan 2004 comprenant une meilleure utilisation des outils informatiques, l'apprentissage des langues étrangères, la « relationnel client », le management opérationnel, le directeur décide en ultime instance de former la plupart des salariés de trois services (coupure, revue de presse et média) à la lecture rapide et de former tous les salariés du service synthèse à la technique de réécriture.

Dans ce nouveau processus, et malgré les velléités affichées de la direction (dont le fait de mettre en place un groupe de travail avec un délégué du personnel qui dans les faits ne se réunira qu'une seule fois et ne permettra pas un travail de collaboration effectif), le rôle des représentants du personnel reste consultatif dans le cadre du comité d'entreprise, ainsi que les dispositions juridiques le prévoient. D'ailleurs, ce niveau réglementaire de consultation des représentants du personnel n'est pas aisément mis en place. La tenue de la réunion du comité d'entreprise pose problème, le calendrier de la nouvelle procédure a du mal à être respecté, les documents préparatoires ne sont pas remis à temps.

Enfin, jusqu'à présent et pour l'année à venir, l'entreprise délègue fortement le choix du contenu des formations à réaliser dans le cadre du plan à deux organismes collecteurs agréés : l'OPCA de branche et la chambre de commerce et d'industrie (CCIP). Concrètement, la personne en charge de la paie et de la formation puise dans les catalogues de formations des organismes de formation avec lesquels l'OPCA ou la CCIP a l'habitude de travailler. Le rôle de la CCIP est particulièrement central dans la mise en place de la formation. Dans cette entreprise le correspondant de la CCIP, avec lequel la chargée de paie et de la formation est plus particulièrement en relation, reçoit le cahier des charges de l'entreprise et le budget prévisionnel, puis trouve les organismes. Si la chargée de paie et de formation de l'entreprise enquêtée identifie un organisme de formation qui ne se trouve pas dans le catalogue de la CCIP, il est demandé à la CCIP de valider le programme de formation proposé. Cette façon de faire, rassurante pour notre interlocutrice qui souligne son manque d'expérience en la matière, n'empêche pas la direction de sélectionner *in fine* les organismes formateurs retenus.

L'OPCA de branche fournit également un catalogue d'organismes de formation. Mais l'aide que cet organisme apporte est d'une autre nature. Il s'agit d'une aide pratique pour remplir le bordereau fiscal 24-83. Le plan de formation lui est faxé par l'entreprise, ainsi que les objectifs généraux qui l'encadrent. En retour, l'OPCA fait le point sur l'imputabilité des différentes actions envisagées. Cette manière de faire révèle la complexité pour notre interlocutrice de remplir la déclaration fiscale 2483. Or cette déclaration est sensée fournir à l'administration des informations sur la façon dont l'entreprise s'acquitte de ses obligations en matière de formation. Pour les observateurs que nous sommes, elle constitue aussi la seule source de quantification de cet « effort de formation » aujourd'hui affiché. Les difficultés de remplissage, la charge de travail que cela représente avec les qualifications spécifiques que cela nécessite semblent d'ailleurs partagées par nombre de PME qui ont fait l'objet d'investigations similaires à ce travail d'enquête. Les données disponibles n'en sont que plus fragiles.

### **2.3. Le poids de la formation**

Gardons en mémoire que depuis la loi de 1971, les entreprises de dix salariés et plus sont tenues de financer la formation de leurs salariés en y consacrant au minimum 1,5% de la masse salariale. La part de la contribution dédiée au plan de formation ne peut excéder 0,9% de la masse salariale, les sommes versées au titre du congé individuel de formation -CIF- ne peuvent être inférieures à 0,2%, versé à un OPACIF qui assure la gestion de ce dispositif. Enfin, l'entreprise a obligation de réserver 0,4% de sa masse salariale au

financement de la formation en alternance. Enfin, précisons que le capital de temps de formation est financé sur le budget alloué au plan de formation et le bilan de compétences sur le budget alloué au CIF.

### 2.3.1. Des dépenses difficiles à traduire en formations effectives

L'examen de la déclaration fiscale annuelle 2483 permet de situer la PME enquêtée par rapport aux données nationales disponibles. Le TPF des PME est fréquemment montré du doigt par les conclusions tirées de l'exploitation de la 2483, au regard de la capacité formatrice des grandes entreprises, même si le Céreq note que depuis 1993 la différence entre les entreprises de tailles différentes tend à se réduire.

De ce point de vue, l'entreprise enquêtée (environ 350 salariés) ne déroge pas à de telles caractéristiques. Si l'on ne prend en compte que la société majoritaire et historique de l'entreprise (la société Presse Plus : 250 salariés en 2003), cela pour des raisons de commodité de calcul et d'exhaustivité des documents) des documents disponibles, on observe que depuis 1998 (nous ne disposons pas des données pour l'année 2000) la société se contente d'une contribution minimale à la formation correspondant à 1,5% de sa masse salariale. L'OPCA de branche reçoit 0,225% de la masse salariale au titre du plan de formation, 0,4% au titre de la formation en alternance et 0,10% au titre du « capital de temps de formation ». La CCIP reçoit le reste de la contribution obligatoire à laquelle se soumet l'entreprise et qu'elle ne dépasse pas.

**Evolution du taux de participation financière à la formation (TPF) (Presse Plus)**

Année	TPF (%)
1997	1,5
1998	1,5
1999	1,5
2001	1,5
2002	1,5
2003	1,5

Source : Déclaration fiscale 2483

Une contribution minimale légale, bien inférieure à la participation moyenne à la formation déclarée par les entreprises de 50 à 499 salariés en 1997 (2,52%), en 1998 (2,53%), en 1999 (2,61%) et en 2000 pour les entreprises de 250 à 499 (2,89%) (source CERREQ).

Mais surtout il apparaît, selon la personne en charge de la paye et de la formation que les sommes allouées au plan de formation et versées à l'OPCA de branche sont partiellement « perdues ». Les formations effectivement réalisées par les salariés de l'entreprise dans le cadre du plan de formation 2002 n'ont pas épuisé le montant du versement effectué à l'OPCA de branche et à la chambre de commerce (CCIP). Il en est de même en 2003, même si les sommes « perdues » sont moins importantes que l'année précédente en raison notamment du caractère pluriannuel des conventions de formation passées avec la CCIP : « *comme cela on a perdu moins d'argent* » précise notre interlocutrice et de la mobilisation de fin d'année pour faire partir les salariés en formation. En effet, ce qui est versé à l'OPCA et qui n'est pas dépensé dans l'année ou avant la date limite d'utilisation des fonds est perdu. Ce fut le cas en 2001 où les 11452 euros versés au titre du plan et hors alternance ont été perdus, faute d'organisation de formations par la société majoritaire (en effectifs de salariés) du groupe, alors que les quelques 9000 euros versés à la CCIP ont pu être partiellement dépensés et reporté sur le budget 2002. L'introduction du capital de temps de formation en 2002 vient réduire les pertes mais cela ne semble pas encore suffisant, puisque cette année là encore l'entreprise n'a pu récupérer qu'une partie de ses fonds versés à l'OPCA.

C'est ainsi que les dépenses de formation effectivement réalisées par le groupe (les 4 sociétés comprises) dans le cadre du plan de formation 2003 se sont élevées à 25 000 euros alors que l'obligation légale s'élevait à 55 000 euros. Cependant, si le conventionnement pluriannuel avec la CCIP permet de reporter les dépenses à l'année suivante, le statut juridique du groupe ne permet pas de transférer les budgets alloués à la formation dans le cadre du plan d'une société à l'autre. Cette contrainte juridique expliquerait en partie « la perte » des sommes versées aux organismes paritaires agréés, dès lors qu'il s'avère impossible de former les salariés d'une des 4 sociétés constitutives du groupe avec la contribution d'une des 3 autres sociétés, même si la formation envisagée peut répondre à un besoin exprimé par les salariés ou affirmé par l'employeur.

Quels autres renseignements significatifs nous livrent la déclaration fiscale 2483 sur « l'effort » de formation de cette entreprise, sachant que seule la société Presse plus parmi les 4 sociétés qui constituent le groupe est ici prise en compte ?

Un taux d'accès à la formation très inférieur aux données nationales relatives aux entreprises de 50 à 499 salariés dont le taux moyen s'élève à 30,4% en 1997, 32,1% en 1998 et 31,5% en 1999.

#### Evolution du taux d'accès des salariés à la formation (Presse Plus)

Année	Taux d'accès (en %)
1998	4,35
1999	10,11
2001	13,55
2002	4,47
2003	17,60

Source : Déclaration fiscale 2483

Ce relativement faible taux d'accès recouvre plusieurs caractéristiques. Premièrement, il n'évolue pas de façon régulière et linéaire à l'image de celui des entreprises de taille similaire. Et l'accès des employés est fortement réduit comparé à celui des cadres qui reste, quant à lui, très en deçà des données nationales, même si l'année 2003 pourrait faire croire à un rattrapage. Ce que nous ne considérerons pas comme tel en raison justement de la forte variation d'une année sur l'autre du « comportement » de cette entreprise en matière de formation. Plus précisément, en 2000, (Selon les chiffres disponibles, en 2001, la société compte alors 214 salariés) le taux d'accès des ingénieurs et cadres à la formation dans une entreprise de 50 à 249 salariés est de 42,4% ; deux fois celui des employés (24,8%).

#### Evolution du taux d'accès des employés à la formation (Presse Plus)

Année	Taux accès
1998	5,05
1999	6,00
2001	4,11
2002	1,15
2003	4,95

Source : Déclaration fiscale 2483

#### Evolution du taux d'accès des ingénieurs et cadres à la formation (Presse Plus)

Année	Taux d'accès
1998	0,0
1999	32,1
2001	33,8
2002	12,5
2003	51,5

Source : Déclaration fiscale 2483

La durée annuelle moyenne de la formation, au niveau national, évolue de 36 heures en 1997, à 34,7 heures en 1998 et 35,1 heures en 1999. La Société Presse Plus révèle là encore des particularités à souligner :

- Des durées moyennes très variables d'une année sur l'autre et parfois très élevées. Ces pics sont alors directement liés aux départs en CIF des salariés (année 2001)
- Il n'y a pas de ce point de vue de clivage entre les employés et les cadres mais des variations très fortes d'une année sur l'autre.
- En revanche, il se dessine une politique de formation « interne » vis-à-vis des cadres de l'entreprise, point que nous éclaireront dans la 3<sup>e</sup> partie de ce rapport.

### Evolution de la durée de formation des salariés (Presse Plus)

Année	Heures de formations	Durée moyenne annuelle (en heures)	Part des heures prises en charge par l'employeur
1998	263	53	0,0
1999	217	12	16,1
2001	4629	160	2,2
2002	154	14	18,2
2003	553	13	17,7

Source : Déclaration fiscale 2483

### Evolution de la durée de formation des employés (Presse Plus)

Année	Heures de formations	Durée moyenne annuelle (en heures)	Part des heures prises en charge par l'employeur
1998	221	44	0,0
1999	105	12	20,0
2001	3919	653	0,4
2002	28	14	50,0
2003	112	12	0,0

Source : Déclaration fiscale 2483

### Evolution de la durée de formation des ingénieurs et cadres (Presse Plus)

Année	Heures de formations	Durée moyenne annuelle (en heures)	Part des heures prises en charge par l'employeur
1998	42	0	0,0
1999	112	12	12,5
2001	710	31	12,4
2002	126	14	11,1
2003	441	13	22,2

Source : Déclaration fiscale 2483

Au total, les données recueillies à partir de la déclaration fiscale 2483 une espérance de formation très faible pour les salariés de cette société.

### Evolution du taux d'espérance de formation (Presse Plus)

Année	Heures	Nombre de salariés	Taux (%)
1998	263	115	2,29
1999	217	178	1,22
2001	4629	214	21,63
2002	154	246	0,63
2003	553	250	2,21

Source : Déclaration fiscale 2483

La photographie statistique de la formation que permet la déclaration fiscale annuelle donne à voir dans cette société une sorte de pilotage « à vue » en matière de formation reflétant un pilotage dans l'urgence de l'entreprise, une « *course contre la montre* », « *une production à flux tendu* » que nos interlocuteurs n'ont de cesse de souligner lors de nos rencontres. Elle permet également de mesurer ce qui se présente comme une politique volontariste vis-à-vis du CIF et de l'alternance

### 2.3.2. Une politique volontariste vis-à-vis des CIF et de l'alternance

Si l'espérance de formation, le taux d'accès à la formation ou encore la durée moyenne de formation place cette entreprise au bas de l'échelle des entreprises formatrices, la politique qui y est conduite en matière de formation d'alternance et de congé individuel de formation lui donne un visage singulier.

Les responsables rencontrés soulignent ne jamais reporter les demandes de CIF et le fait savoir à ses salariés à travers la diffusion d'un document récapitulatif des « efforts » fournis par l'employeur dans ces deux domaines. Ainsi, depuis 1999, date à partir de laquelle un suivi systématique des CIF est effectué, 33 demandes de CIF ont été déposées à l'OPACIF, concernant 25 personnes (en raison des demandes renouvelées). 15 personnes sont parties en formation dans le cadre de ce dispositif dont 5 femmes. Les formations suivies le sont dans des domaines très variés : 2 CAP de cuisine, 3 formations de comédien, 6 formations documentation, multimédia et informatique (du premier niveau de qualification au DUT ou DESS), 2 formations de secrétariat de direction, DESS d'interprète, DESS d'économie. Cette diversité des contenus de formation et des diplômes visés montre combien le CIF s'inscrit dans un projet de reconversion ou correspond au souhait de se former dans un domaine dans lequel le salarié s'investit, voire travaille, en dehors de l'entreprise. C'est particulièrement le cas des « comédiens ». Les salariés rencontrés, et qui ont bénéficié d'un CIF, l'expriment d'ailleurs clairement. Sur les 15 bénéficiaires de CIF : 4 étaient en formation au moment de notre enquête, une personne était sur le point de quitter l'entreprise pour un autre emploi, 4 autres étaient déjà parties dont 3 démissions et un licenciement. Enfin 6 personnes sont restées dans l'entreprise sans changement de qualification ou de poste.

Cette pratique clairement affichée par l'entreprise, nous fait surtout comprendre qu'il n'est pas question pour les salariés désireux de faire un CIF d'espérer une promotion ou un changement de fonction. Les carrières sont largement bloquées et la direction, nous l'avons indiqué, n'a guère pour ambition de stabiliser le personnel au-delà de 5-6 ans.

Le départ dans le cadre d'un CIF ne donne pas pour autant lieu à un remplacement. Le travail est d'abord redistribué en interne et le recours à l'alternance constitue un moyen de combler partiellement les absences des bénéficiaires de CIF, qui chaque année représentent 4 à 5 personnes.

L'entreprise enquêtée dit avoir « une politique offensive en matière de recrutement des jeunes soit en contrats de qualification soit en contrat d'apprentissage » déclare le DRH.

**Evolution des effectifs en alternance dans la société Presse Plus**

Année	Apprentis	Contrat qualification	Total
2003	2	15	17
2002	1	5	6
2001	7	0	7
1999	0	6	6
1998	0	3	3

Source : Déclaration fiscale 2483

Concrètement, depuis 2001, 20 jeunes ont été accueillis dans le cadre d'un contrat de qualification et 3 jeunes en apprentissage (essentiellement dans le cadre de la préparation d'un BTS action commerciale, secrétariat de direction ou comptabilité) auxquels s'ajoutent 12 stagiaires de l'enseignement supérieur. Cependant, à l'issue de leur formation, lorsqu'ils l'achèvent effectivement (les démissions ou licenciements ne sont pas rares), les jeunes ne donnent généralement pas suite favorablement à la proposition d'emploi qui leur est faite. Sur les trois propositions faites à la fin 2003, l'entreprise a essuyé deux refus et une acceptation pour une durée de deux mois, en attente d'un départ à l'étranger. L'examen des motifs montre que si les jeunes refusent c'est parce que les salaires sont jugés trop bas, les perspectives d'évolution inexistantes et l'intérêt du poste insuffisant. Cette politique volontariste bute sur la politique de rémunération de l'entreprise et sur les possibilités de carrières qu'elle peut offrir à son personnel.

Mesurer la formation plus précisément (pour la première fois des documents préparatoires au CE font état d'un certain nombre de données chiffrées), en afficher le développement quantitatif (*un maximum de salariés*

*concernés*) alors que le taux d'accès est si faible n'est pas anodine. Outre le fait que l'on peut toujours considérer que lorsque l'on part de si bas, toute amélioration ne peut être que remarquable, cela institue de fait la formation. Cela fait de la formation un domaine que l'entreprise ne peut plus ignorer (pourquoi ?) et qui s'impose aux salariés (comment ?). Par conséquent, en rendant visible la situation de la formation dans l'entreprise, c'est la question de sa forme et de ses finalités qui est directement posée. Ces finalités se définissent à la fois à travers le public, les modalités et le contenu des formations inscrites dans le plan de formation mais également la reconnaissance des formations qui cohabitent avec le dispositif du plan de formation (le CIF, les formations sur le tas). C'est ce processus d'institution de la formation et son degré d'articulation à la politique de main d'œuvre qui est au cœur de notre réflexion sur la formation. Une perspective qui nous conduit à décrire en deuxième partie l'organisation productive dans l'entreprise enquêtée.

### **3. L'ORGANISATION PRODUCTIVE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE**

Afin de rendre compte des activités de formation, de leur élaboration, de la forme qu'elles prennent, il est nécessaire de commencer par repérer le cadre général de l'organisation du travail, puis de situer le fonctionnement des services dans lesquels travaillent nos interlocuteurs. Il convient également de répertorier les activités dont se chargent les salariés rencontrés et la manière dont ils travaillent. Ce n'est qu'en procédant à ce détour que nous pourrions préciser la définition que l'on attribue dans cette entreprise à la formation, la place qui lui est réservée au regard de cette conception, et la place qu'elle parvient à prendre en dehors des catégorisations mobilisées par la direction. Bref, il s'agit de cerner la logique formatrice qui est à l'œuvre, en prenant pour objet la « négligence » dont les PME sont régulièrement accusée. Comprendre sur quoi elle repose.

#### **3.1. Les principales étapes de la production du service d'infomédiation**

L'entreprise enquêtée est composée de nombreux services, éclatés. Pour se représenter rapidement en quoi consiste son activité il est commode de retracer les principales étapes du processus de production de l'infomédiation. Pour cela, concentrons-nous sur les services que recouvre la « production France» (c'est-à-dire, le service revue de presse, le service audio-visuel, le service Internet et documentation, le service montage et le service coupure) et plus particulièrement sur les trois premiers, régulièrement présentés par nos interlocuteurs salariés, responsables de service ou membres de la direction, comme la déclinaison d'un même métier mais avec des supports différents (presse écrite, audio-visuel, Internet). Le discours de nos interlocuteurs, indépendamment des fonctions qu'ils occupent, sur la spécificité de l'activité selon les services se double alors d'un discours qui affiche une « identité de métier » commune : l'analyse des médias (« *On fait tous la même chose, sauf qu'on travaille sur des supports différents* » déclare le chargé d'analyse sur Internet.)

##### ***3.1.1. Les étapes de la confection de la revue de presse écrite***

Le service reçoit les journaux nationaux qui sont ensuite tous montés et scannés par les Monteurs, dès 3 heures du matin. Cette opération sert à alimenter la base de données dans laquelle le chargé de dossier va ensuite puiser les articles l'intéressant pour rédiger « sa » revue de presse, en fonction de la demande du client (ou des clients) sur la base d'un cahier des charges élaboré avec les commerciaux. Pour autant la scannérisation des journaux, mise en place depuis 7/8 ans n'a pas remplacé la lecture papier à laquelle procèdent au préalable tous les chargés de dossiers (17 journaux environ par jours). Le chargé de dossier

procède à ce qui est qualifiée par la direction de « *lecture intelligente* ». Chaque chargé de dossiers détient une spécialisation « forte » dans plusieurs domaines (banque, assurance, pharmacie, alimentaire, défense, nucléaire, automobile etc.). La revue de presse est ensuite envoyée, dès qu'elle est achevée, par courrier électronique au client concerné. Des changements techniques qui ont fait évoluer le métier et qui ne sont pas sans poser des problèmes d'ordre juridique liés aux droits d'auteurs. Ceci étant, il arrive que la revue de presse soit encore produite sous forme papier, après avoir été reprographiée. Dans ce cas, elle est acheminée par coursiers. C'est le cas de 110 revues de presse par jour. Contraint de livrer le client en temps et en heure, le service revue de presse s'est doté d'une équipe de remplacement (les chargés de dossiers pivots) en vue d'assurer la continuité de la production. Les délais raccourcis de livraison sont une des difficultés les plus fréquemment évoquées par nos interlocuteurs travaillant dans cette unité.

### **3.1.2. La production du service audiovisuel**

A côté de la revue de presse, « pierre angulaire » de l'activité selon les propos de la personne en charge de la paie et de la formation, l'entreprise procède au traitement de l'information audio-visuelle. Les chargés d'écoute travaillent au mot-clé et « par alerte ». Ils ont à connaître 2 500 mots clé dans la mesure où la demande des clients est généralement moins précise que dans le cas d'une demande de revue de presse (« *le client ne sait pas toujours définir ce dont il a besoin, il faut une large palette* »). Le chargé d'écoute n'est pas spécialisé dans un média (certaines stations de radio ou chaînes de télévision par exemple) mais effectue son travail dans une tranche horaire d'écoute fixe. Il retranscrit les séquences intéressant le client. Le script ou l'enregistrement intégral, revu par les correcteurs dont certains sont chefs d'équipe (un du matin, un du soir, un du week-end), est ensuite livré au client. Le script fait l'objet d'un envoi électronique alors que la bande d'enregistrement est délivrée par coursier. Le service audio-visuel fonctionne de 6 h 30 à 2 h du matin. Les difficultés mises en avant par le responsable de ce service sont la multiplication des médias à écouter, la difficulté à couvrir cette diversité galopante malgré des effectifs croissants, ainsi que les délais raccourcis de livraison : « *un délai correct c'est une heure* ». Le service audio-visuel et le service de revue de presse ont des clients en commun mais le travail « le plus possible du direct » du service audiovisuel n'est pas toujours compatible avec les délais plus long de fabrication et de livraison de la revue de presse. Dès lors, le script pourra ou ne pourra pas figurer dans la revue de presse. Le service audio-visuel n'est donc pas lié à la revue de presse.

### **3.1.3. La structure Internet**

La structure Internet est intégrée au service Internet-documentation-indexation qui a la particularité de regrouper trois services autonomes les uns par rapport aux autres, l'ensemble réunissant dix personnes. « L'Internet » a été créé il y a trois ans. Il s'agissait de définir une offre de prestations nouvelles pour des clients externes, puis d'offrir les mêmes services aux clients déjà existants. Pour ce faire, ce sont les commerciaux de la société qui demandent à cette structure (en fait deux personnes, le responsable Internet et le responsable du service de bien vouloir répondre à un cahier des charges préalablement établi avec le client. Ce sont ces deux chargés de l'analyse et du traitement de l'information sur Internet qui déterminent le type de prestation à fournir, le type de sources, et de sites à exploiter. Il s'agit donc à la fois de conseiller l'organisme ou l'entreprise cliente (généralement le service Communication de l'organisme client) sur le type de site à consulter en fonction de la demande, ou de récupérer directement les informations désirées sur Internet : « *On traite l'information sur Internet exactement de la même manière qu'on la traite dans la presse* », explique l'un des deux « chargés de produits Internet ». L'identité collective de métier ainsi revendiquée paraît cependant se heurter à tout un discours révélant une hiérarchie implicite des fonctions, distinguant le « cœur du métier » et les autres activités.

### 3.1.4. « Le cœur du métier »

Bien que le service audiovisuel soit le service occupant le plus grand nombre de salariés, le montage et la revue de presse nous sont présentés par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés comme les services formant « le cœur du métier ».

Leur mise en place a précédé celle du service audiovisuel et contrairement à ce dernier, aucun salarié ne travaille à domicile ou dans des sites délocalisés. Les effectifs présents y sont donc les plus nombreux, 42 personnes dans chacun des deux services. Exerçant dans le service revue de presse, les chargés de dossiers sont désignés par la Direction comme « *la noblesse* » de l'entreprise.

**Proportion de femmes et de cadres par service (31/12/2003)**

Service	Femmes	Hommes	Effectif total	% femmes	% cadres
Audiovisuel	26	22	48	54,2	4,2
Codification	21	6	27	77,8	0,0
Commercial	10	7	17	58,8	70,6
Comptabilité	4	4	8	50,0	12,5
Coupures	18	13	31	58,1	3,2
Direction	3	8	11	27,3	100,0
Etudes	12	3	15	80,0	20,0
Informatique	4	13	17	23,5	52,9
Internet	0	2	2	0,0	100,0
Lecture presse étrangère	8	1	9	88,9	22,2
Montage	4	38	42	9,5	4,8
Numérisation	6	4	10	60,0	30,0
Revue de presse	13	29	42	31,0	50,0
Synthèse	5	5	10	50,0	20,0
<b>Total 1</b>	<b>134</b>	<b>155</b>	<b>289</b>	<b>46,4</b>	<b>24,6</b>
Divers*	13	6	19	68,4	21,1
<b>Total 2</b>	<b>147</b>	<b>161</b>	<b>308</b>	<b>47,7</b>	<b>24,4</b>

Sources : service du personnel

\*Divers : il s'agit des coursiers, des personnels chargés des services généraux, de la paie, de l'accueil, des abonnements, du gardiennage, ou du support client.

Le tableau ci-dessus permet d'identifier la place des services les uns par rapports aux autres. On y distingue les services les plus importants en termes d'effectifs ainsi que les services particulièrement féminins (codification, lectures, étude). Il permet également de repérer que les services au « cœur du métier » (montage et revue de presse) sont des services masculins, une caractéristique qui s'explique en partie par la contrainte des horaires qui y sont pratiqués (de 3 heures à 11 heures pour l'équipe du matin, de 11 heures à 19 heures pour l'équipe du soir, de 19 heures à 3 heures pour l'équipe de nuit). Les services se distinguent également par la part des cadres qu'ils accueillent et, ce faisant, la hiérarchie implicite entre les différents services. L'audiovisuel, la codification, les coupures et le montage sont les services qui connaissent la plus faible part de cadre et qui se situent au bas de la hiérarchie implicite des services. Or ces services accueillent aussi bien des personnels peu diplômés que des personnels détenteurs de diplômes de second voire de 3ème cycle.

De ce point de vue, « le coeur du métier » (montage et revue de presse) n'est pas homogène. La moitié des chargés de dossiers sont des cadres, même s'ils n'occupent pas de position d'encadrement, alors que le service montage ne comprend que deux cadres, tous deux en position d'encadrement.

### 3.2. « Une entreprise où l'on passe »

Malgré une croissance nette des effectifs d'une année sur l'autre, le turn-over est une des caractéristiques essentielles du groupe. En effet, pour la seule société mère, c'est près de 50 % du personnel qui s'est renouvelé en 2001. C'est encore le cas pour le tiers des effectifs en 2003 ainsi que l'indique le tableau ci-dessous.

Mouvement de la main d'œuvre selon le statut d'emploi (2003)

Catégorie	Effectifs au 31/12/03	entrées	sorties	solde
Employés	214	95	77	18
Cadres	75	9	13	-4
TAD	19	7	11	-4
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>111</b>	<b>101</b>	<b>10</b>

Sources : service du personnel

Ce mouvement de main d'œuvre affecte particulièrement la catégorie « employés ». Ceux-ci ayant quitté l'entreprise au cours de la période de référence sont moins nombreux que ceux qui y ont été recrutés. Il n'en est pas de même pour les cadres qui, également concernés par ce turn-over, sont proportionnellement moins remplacés que leurs collègues.

En outre, la rotation des personnels n'affecte pas avec la même vigueur tous les services. Le service de codification, qui s'effectue dans le cadre d'une des sociétés rachetées par la société mère est particulièrement concerné par ce phénomène, tout comme le sont l'audio-visuel et la revue de presse.

Mouvement de la main d'œuvre selon les services (2003)

services	Effectifs au 31/12/03	entrées	sorties	solde
Audiovisuel	48	16	18	-2
Codification MM	27	28	21	7
Revue de presse	42	7	16	-9
Coupure	31	10	8	2
Informatique	17	8	7	1
Montage	42	9	4	5

Sources : service du personnel

Par ailleurs, les services les plus mobiles sont aussi les plus féminisés. La pénibilité d'un travail considéré davantage comme un travail alimentaire, selon le responsable du service et les membres de la direction rencontrés, ou encore les niveaux de salaires pratiqués sont avancés comme des facteurs explicatifs du taux de rotation observé. Concernant les services coupure et revue de presse, les horaires de travail contraignants qui conduisent les chargés de dossiers à travailler régulièrement la nuit pourraient fournir une partie de l'explication du turn-over des salariés.

Mouvement de main d'œuvre selon l'appartenance de sexe (2003)

Sexe	Effectifs au 31/12/03	entrées	sorties	solde
Femmes	146	62	59	3
Hommes	162	49	42	7
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>111</b>	<b>101</b>	<b>10</b>

Sources : service du personnel

La conséquence de cette forte rotation de main d'œuvre est directe : une ancienneté moyenne de trois ans et demi pour l'ensemble du groupe. Une entreprise « où l'on passe », « où l'on vient se faire une première expérience à la sortie de l'école », « en attendant mieux », procurant « un travail alimentaire », une entreprise qui recrute des étrangers, telle est l'image de l'entreprise qui domine dans les propos recueillis. Travailler dans cette entreprise correspondrait à un « boulot » à temps partiel pour étudiant, notamment dans les services où le temps partiel (travail le week-end ou travail de nuit) est relativement développé (service audio-visuel, montage), mais aussi à une activité « usante, stressante » qui expliquerait la jeunesse du personnel. Cependant, c'est la faiblesse relative de la rémunération et l'absence de perspective promotionnelle qui restent, aux yeux de tous, les deux raisons premières du fort turn-over.

### 3.2.1. Des explications fragiles

L'image de l'entreprise telle qu'elle apparaît dans les propos des uns et des autres reste difficile à valider par des données objectives et chiffrées.

Les données disponibles ne nous permettent pas de saisir une quelconque évolution de la composition de la main d'œuvre alors que la perception des caractéristiques des salariés par la direction diffèrent fortement des éléments fournis par les responsables des services. C'est ainsi que si les chargés d'écoute sont considérés comme faiblement qualifiés, leur responsable de service déclare les recruter (il a la charge du recrutement de ses collaborateurs) à niveau bac +2 mettant l'accent sur la culture générale, l'orthographe et la capacité du candidat à utiliser un clavier d'ordinateur. Plus généralement, le responsable estime que les chargés d'écoute ont plutôt un niveau de formation initiale compris entre bac +3 et bac +5. Par ailleurs, il dit éviter de recruter des étudiants, jugés trop instables et trop absents. Face à des propos si contradictoires, et sans données objectives sur la formation initiale des salariés (le service du personnel ne que dispose données parallèles) que pouvons-nous alors établir sur les caractéristiques des salariés ?

La forte présence de salariés étrangers ou d'origine étrangère que la liste des noms des salariés peut venir partiellement confirmer, tant cet indicateur est contestable, s'impose en effet à l'observateur. S'agissant des « anciens », que nous avons considéré comme tels dès lors qu'ils avaient une ancienneté égale ou supérieure à 7 ans, bien que peu nombreux (10% de l'effectif des salariés), ils ne sont pas pour autant exception.

De leur côté, et selon les données de l'année 2002, les personnes à temps partiel forment plus de 19 % des salariés du groupe et sont concentrés dans quelques services. 48% des salariés « présents » du service audiovisuel et la totalité des correspondants qui lui sont rattachés sont à temps partiel. La moitié des personnes chargées de l'accueil et du gardiennage ainsi que 19 % des salariés du service synthèse et analyse travaillent également à temps partiel. Dans les autres services, une très faible proportion de salariés est à temps partiel et nombre de services n'accueillent que des salariés à temps complet. C'est le cas des ressources humaines, de la revue de presse, des services chargés des bases de données et de l'analyse sur Internet. Le montage et la coupure sont, quant à eux, très peu concernés par ce type de contrat. Cette fréquence du temps partiel est d'ailleurs similaire à celle de l'année précédente.

De tels éclairages quantitatifs et statistiques, même sommaires et parcellaires, viennent nourrir une série d'interrogations. Reste-t-on davantage dans cette entreprise que par le passé ? La proportion des étudiants salariés reste-elle stable ? Quelle est-elle exactement ? Recrute-t-on davantage ou moins de personnes d'origine étrangère ? Peut-on encore considérer que travailler dans cette entreprise représente « un petit boulot » ? Il ne nous est guère possible de répondre avec précision à de telles questions. Tout au plus, pouvons-nous chercher à mieux comprendre, grâce aux entretiens réalisés dans le cadre de notre enquête, la diversité des raisons qui conduisent les individus à « entrer » dans l'entreprise et à y rester.

### 3.2.2. Certains restent quand même

Concernant les plus anciens, les entretiens réalisés nous permettent de recueillir les raisons personnelles qui les ont conduits à rester. Dans certains cas, les horaires considérés comme contraignants sont vécus comme un avantage. Commencer très tôt permet de libérer l'après-midi et de dégager du temps pour d'autres activités personnelles extérieures : continuer à être comédien ou à écrire des textes plus littéraires par exemple. C'est aussi avoir l'assurance de faire son travail « plus tranquillement », les perturbations extérieures générées étant alors réduites (l'accueil des personnes extérieures, l'arrivée de clients, les circulations et conversations dans les couloirs, etc.). Ces entretiens font également apparaître des cas répétés de chargés de dossiers « partis à la concurrence » pour un temps (par choix ou suite à un licenciement) puis revenus (en raison du rachat de leur nouvelle entreprise ou suite à une démarche les sollicitant pour un emploi à la hauteur de leurs attentes. L'entreprise étudiée est sans doute une entreprise où l'on passe, mais c'est aussi une entreprise où l'on reste, parfois après avoir vécu une expérience ailleurs.

Concernant les étudiants, les entretiens ne peuvent que se faire l'écho du sentiment partagé d'être « plusieurs dans ce cas ». Dans le cadre de leur activité, ils se retrouvent entre « pairs » dans certains services (audio-visuel notamment), ou à des moments particuliers (week-end et nuit) qui rendent compatible leur travail avec leurs études.

S'agissant des personnels d'origine étrangère, leur recrutement proportionnellement important s'explique par le fait que leurs compétences linguistiques sont particulièrement recherchées par l'entreprise. Cela correspond également à la volonté affichée par la Direction d'adopter une politique d'embauche ouverte et non discriminatoire. Mais il résulte aussi de la faiblesse des salaires pratiqués : « Avant on rentrait au Montage et on faisait venir toute la cité. Ce n'est pas une boîte sectaire, ils ne peuvent pas être exigeants car les horaires sont durs et les salaires plutôt bas. Et puis il y a le côté socio-démocrate catholique de la direction » explique un chargé de dossier.

### 3.3. Une entreprise qui croît rapidement, un personnel d'encadrement plus nombreux

A l'origine il s'agit d'une micro-entreprise créée en 1988 par son PDG actuel. Son histoire est celle du développement d'une société en croissance et celle du rachat d'autres sociétés. Les effectifs ont été multipliés par 6,5, passant de 47 salariés à 308. Aujourd'hui, le groupe comprend plusieurs sociétés à l'effectif très varié dont le nombre de salariés varie fortement en raison des mouvements de main d'œuvre décrit précédemment.

**Evolution de la part des cadres dans l'entreprise (1995-2003)**

Année	Effectif total salariés	% de cadres	Part des femmes parmi les cadres
2003 (Groupe)	308	24,35	37,33
2002 (P+, MM, NUM)	293	26,62	37,18
2002 (P+)	246	27,64	36,76
2001 (P+)	214	31,78	36,76
1999 (P+)	178	15,73	25,00
1998 (P+)	115	13,91	37,50
1996 (P+)	57	12,28	28,57
1995 (P+)	47	14,89	28,57

Source : déclarations fiscales 24-83

En regardant plus particulièrement l'évolution des effectifs depuis 1995, date à partir de laquelle nous disposons de données statistiques, on observe un développement continu de l'entreprise et une recomposition significative des salariés. La part des cadres passe de 15% à plus de 30 % pour se stabiliser aujourd'hui à 25 % des salariés du groupe. L'augmentation de la part des cadres dans les effectifs de l'entreprise est pour partie liée à la création de nouveaux services suite au rachat d'autres entreprises concurrentes ou de sociétés

dont l'activité a permis le développement de nouveaux services. La direction ou co-direction de ces nouveaux services a été assurée en partie par les cadres déjà en position d'encadrement dans les entreprises rachetées et en partie par des personnels de l'entreprise mère, cadres ou salariés promus à l'interne. L'augmentation de la part des cadres est également liée au développement de l'activité elle-même, nécessitant de recruter des personnels qualifiés ou de promouvoir des personnels d'expérience dans le service informatique, dans le service commercial, dans le service audio-visuel ou dans les services liés à l'analyse et la revue de presse. Dans ce dernier cas, les cadres n'ont pas de fonction d'encadrement.

Outre ces effets mécaniques, il est alors intéressant de comprendre l'évolution éventuelle des profils des cadres de l'entreprise, notamment de ceux qui occupent une fonction d'encadrement hiérarchique. L'examen des fiches individuelles auxquelles nous avons eu accès, sans que l'on puisse parler de dossier personnel professionnel, révèle un certain nombre d'éléments complémentaires significatifs de la politique de gestion de la main d'œuvre dans l'entreprise enquêtée.

### 3.3.1. *Des managers issus de la base* »

L'entreprise n'ayant pas développé « de culture écrite », selon les propos de la responsable de paie en charge de la formation, une partie de l'histoire chiffrée de l'entreprise s'avère impossible à reconstituer. Cependant, bien que nous ne disposions d'aucune donnée sur la formation initiale des salariés, nous possédons quelques éléments permettant de reconstituer la carrière des responsables actuels des 5 services de la production France (Revue de presse, Montage, Audiovisuel, Coupure, Internet et documentation), ainsi que du service informatique.

Jusqu'en 2002, la responsabilité du service « revue de presse » est assumée par un seul chargé de dossier. Désormais deux co-responsables sont à la tête de ce service : le responsable des chargés de dossier « pivots », et le responsable des chargés de dossiers. Dans les deux cas, il s'agit d'anciens chargés de dossiers. Le responsable des chargés de dossiers est recruté en 1990 comme monteur puis devient chargé de dossier au bout de trois mois dans un service qui ne compte alors pas plus de 30 personnes. Puis, il est licencié au bout de deux ans. Après 5 ans d'expérience chez « le concurrent » de Presse Plus, son nouvel employeur se voit racheté par Presse Plus. Revenu malgré lui travailler chez son ancien employeur en 1997, l'actuel responsable des chargés de dossiers occupe à nouveau des fonctions de chargé de dossier et est promu « cadre » en 2001. En 2002, il accède à ses nouvelles responsabilités, un après avoir obtenu ce statut.

Le responsable des pivots est, quant à lui, entré à Presse Plus en 1993. Le contexte de travail est à peu près le même que celui dans lequel son co-responsable a commencé sa carrière. En 2002, environ 9 ans après son arrivée, il est « désigné » comme responsable de l'équipe des 7 pivots. Il accède au « statut cadre » quelques mois après avoir pris cette responsabilité.

Deux co-responsables sont à la tête du service montage. Le premier a été recruté comme monteur électronique (scanneur) à l'automne 1998, dans l'équipe de jour. 18 mois plus tard, la responsabilité de l'équipe lui est proposée, le poste s'étant libéré à la suite du départ de son titulaire. Il n'a que 22 ans, c'est le plus jeune des monteuses de l'équipe. 18 mois plus tard c'est au tour du responsable des trois équipes de quitter l'entreprise. La direction choisit alors de scinder la responsabilité en deux. C'est ainsi que, trois ans et demi après son arrivée dans l'entreprise, ce responsable de l'équipe de jour devient co-responsable de l'ensemble du service en juin 2002, tout en accédant simultanément au statut cadre.

Il aura fallu un peu plus de temps à son collègue pour accéder au même niveau de responsabilité. Ce dernier a été embauché comme monteur « simple » en 1996. 18 mois après il devient monteur électronique puis 5 mois plus tard, responsable de l'équipe de montage du matin. Ce n'est que près de 4 ans plus tard qu'il accède à la co-responsabilité du service montage, tout en obtenant le statut cadre au même moment. Il aura fallu trois ans et demi, au premier co-responsable, et six années, au second, pour accéder au même niveau de responsabilité.

Du côté du service audiovisuel, la situation est également très significative de la diversité des constructions de carrières et des mécanismes de différenciation et de hiérarchisation des services. Le responsable de l'audiovisuel est entré dans cette entreprise en 1993, recruté comme chargé d'écoute et affecté dans un service qui ne comprend alors que 6/7 personnes. Il est ensuite promu correcteur, puis à ce titre, devient chef d'équipe. Il accède à la responsabilité du service deux ans après ce premier niveau de responsabilité mais

n'est devenu cadre que 6 ans après avoir été nommé à la tête de ce service qui n'a cessé de croître. La hiérarchie implicite entre les services peut peut-être se lire à cette simple indication.

Le responsable du service coupure a été, quant à lui, recruté au milieu des années 90 comme documentaliste dans une société rachetée par l'entreprise enquêtée. Un an après son recrutement, il y obtient le statut cadre. Il devient responsable du service coupure en 1999.

Enfin, le service Internet et Documentation est encadré par un ancien monteur, recruté en 1991. Recruté « *tout à fait au bas de l'échelle* », au bout d'un mois, il devient chargé de dossier. 10 ans plus tard, intéressé par l'outil informatique, il devient responsable du nouveau service « *veille Internet et documentation* », obtenant le statut cadre deux mois après sa nomination à la responsabilité de ce service.

Si, comme nous l'avons indiqué, le statut cadre ne signifie pas que le détenteur soit en position d'encadrement, inversement un salarié peut être en position de responsabilité hiérarchique sans que ne lui soit attribué le statut cadre. En outre, le statut cadre n'est pas attaché à la fonction occupée, et il n'existe pas de temps requis pour devenir cadre. Cela dépend des situations personnelles, comme des postes à pourvoir. Ainsi, l'accès au statut cadre s'effectue à des âges et par des voies, des positions intermédiaires et des temporalités fort divers, si bien que l'organisation des carrières dans cette entreprise reste plutôt faiblement réglée. La convention collective dont dépend l'entreprise est extrêmement minimaliste. Aussi les critères de recrutement sont-ils variables selon les services, et le niveau de diplôme n'a pas d'effet organisateur des hiérarchies, la convention collective ne fixe pas de règles d'avancements. Les emplois et fonctions ne sont pas attribués selon un niveau de diplôme et une formation antérieure, ce qui explique la très faible visibilité des formations initiales des uns et des autres.

Le service informatique fait figure d'exception car les personnels en position de responsabilités ont tous été recrutés d'emblée comme cadre. Il s'agit de recrutements extérieurs et récents. Les compétences dont ces personnels sont porteurs, fortement recherchées par l'entreprise au moment de son informatisation (en 1998) puis au cours de son développement, leur niveau de formation initiale et la fonction sur laquelle ils ont été recrutés (chef de projet, ingénieur de recherche et développement, etc.) leur confère d'emblée le statut de cadre.

L'ensemble de ces précisions, vient confirmer l'image que la direction diffuse auprès des observateurs que nous sommes, celle de cadres « *issus de la base* ». Mais il permet également de nuancer les propos régulièrement recueillis sur les raisons qui peuvent expliquer le fort turn-over de la main d'œuvre : l'absence de perspective de promotion.

### ***3.3.2. Des carrières qui se ferment***

Au travers du petit nombre de cas dont nous disposons, on peut néanmoins relever l'existence de positions intermédiaires rendues invisibles par les rhétoriques professionnelles dominantes particulièrement déployées par les chargés de dossiers rencontrés. Des carrières qui se sont dans un premier temps ouvertes (le début des années 90) avec le développement de l'activité de l'entreprise, la croissance des effectifs de certains services, la recomposition de certains services et l'introduction d'un système de co-responsabilité dans plusieurs cas (2001), la création de nouveaux services (par exemple l'informatique). Des carrières qui se sont également refermées et qui paraissent bloquées pour ceux qui sont entrés dans l'entreprise plus récemment, au cours des deux dernières années. Ainsi « *les places* » sont déjà prises et les positions les plus enviables occupées depuis « *longue date* », eu égard à l'ancienneté moyenne des salariés dans l'entreprise. A cela s'ajoute le fait que les mobilités internes restent difficiles à organiser car les conditions de travail diffèrent d'un service à l'autre, certains services sont jugés plus difficiles que d'autres en raison des horaires mais aussi des caractéristiques des personnels à encadrer parmi lesquelles l'ancienneté, l'absentéisme semble-t-il accru et l'autonomie de ceux qui peuvent s'en prévaloir.

Les possibilités objectivement réduites de promotion combinées à la faiblesse des rémunérations au moment du recrutement (un chargé de dossier est recruté avec un salaire de 1 570 euros bruts soit 1 230 euros nets environ et un chargé d'écoute est embauché au SMIC) expliquent sans doute en partie la forte rotation des personnels. Mais à son tour la forte rotation constitue un argument pour la direction de l'entreprise pour ne pas proposer de meilleures rémunérations, sachant que les salariés n'y restent pas. Le même argument étant avancé pour expliquer « *l'inexistence* » de la formation dans cette entreprise, point sur lequel nous

reviendrons longuement dans la troisième partie de ce rapport. C'est également en partant du même raisonnement que la rumeur s'est installée selon laquelle « *si les gens restent c'est qu'ils sont mauvais* ».

Malgré ces nuances importantes, et malgré la situation du marché du travail, cette entreprise se caractérise par une fréquence des départs et des entrées, certes variable selon les services. La relativement faible rémunération alors que les anciens décrivent leur début comme un « job bien payé », les conditions de travail, l'absence d'avantages sociaux, des carrières désormais bloquées, ne sont pas non plus sans effets sur la relation à l'emploi qui se construit dans les services les plus touchés par le turn-over : travail d'appoint en attendant mieux pour les salariés de l'audiovisuel, constitution d'une expérience solide dans la perspective d'avoir un emploi mieux rémunéré chez un concurrent ou dans un secteur similaire pour les chargés de dossiers, par exemple.

## **4. LA TRAJECTOIRE DE LA FORMATION**

---

Pourquoi, dans cette entreprise la formation devient-elle un objet de préoccupation et de mobilisation de la direction des ressources humaines en 2003 ?

Au moment où nous avons sollicité cette entreprise pour réaliser notre enquête il nous avait été clairement indiqué que la formation commençait tout juste « à se mettre en place ». Sans doute alors l'acceptation de notre venue n'était-elle pas dénuée du souhait d'afficher vis à vis du personnel et de leurs représentants la volonté d'élaborer un « véritable » plan de formation pour l'année 2004, selon le terme du DRH, et se faisant servir d'appui à la construction d'une légitimité de la « fonction » ressources humaines. Il est vrai que depuis l'arrivée du nouveau DRH en 2001, celle-ci n'est pas sans poser de difficultés, à entendre les jugements portés par les salariés rencontrés sur l'action et les pratiques du DRH. Cependant, bien qu'il ne faille jamais négliger les intentions que les enquêtés prêtent inévitablement aux enquêteurs (démarche d'évaluation fondée sur une position d'expertise en raison de notre double « étiquette » : recherche et ministère du travail), cela malgré les précautions prises au moment de la présentation de notre démarche et renouvelées en début de chaque entretien ou rencontre, il ne serait pas très convaincant d'imputer ce nouvel affichage à notre seule venue. Des circonstances particulières nous éclairent sur cette « mobilisation » soudaine autour de la formation.

Rappelons d'abord, ainsi que nous l'avons mentionné dans la première partie de ce rapport, que, contrainte par son statut juridique, l'entreprise n'avait pas utilisé l'entièreté des fonds mutualisés pour le financement de la formation au titre de 2002. De plus, nous avons également appris, au démarrage de notre enquête, l'annulation deux mois plus tôt d'une formation « coûteuse » intitulée « animer et diriger son équipe » et destinée à 8 personnels de l'encadrement. « Les managers » concernés ne s'y sont pas rendus, faute de motivation selon la direction, faute de disponibilité et de n'avoir été prévenus suffisamment tôt pour prendre les dispositions nécessaires en leur absence selon les intéressés. Autres éléments à prendre en compte : il a fallu deux ans d'exercice dans l'entreprise pour que le DRH prenne « (ses) marques », deux années durant lesquelles il dit ne pas avoir eu le temps de s'occuper de formation. Il en est de même pour sa collaboratrice pour laquelle la formation représente « une nouveauté » car jusqu'alors elle s'occupait uniquement de la paye et du contrôle de gestion. Cela lui a pris du temps pour qu'elle « comprenne comment cela fonctionne », pour identifier ses interlocuteurs, mesurer sa marge de manœuvre, constituer des « outils de travail écrits », créer des routines, en raison d'« une absence de culture écrite ». Son souhait de « se former à la 2483 » entre dans cet apprentissage global d'une nouvelle fonction et de nouvelles tâches à réaliser. Bref, tout porte à penser que l'heure est venue pour « avancer sur ce dossier ».

Toutefois, derrière cette initiative, les entretiens que nous avons conduits auprès des salariés font régulièrement état d'expériences antérieures, certes vaguement décrites, et de tentatives échouées de mise en place de formations formelles. Ce faisant les propos recueillis évoquent les pratiques effectives de formation désignées comme telles mais que la 24-83 ne font pas apparaître. Si « la formation n'existe pas à Presse Plus », selon la formule localement répandue, comment alors comprendre les longs développements de nos

interlocuteurs sur les manières concrètes de se former dans cette entreprise, manières toujours explicitées à travers la description du travail réalisé, de son organisation, des évolutions repérées au fil des années ?

Pour comprendre les raisons de la mobilisation à laquelle nous assistions, il nous restait à examiner précisément les usages passés, en cours et envisagés de la formation par l'entreprise enquêtée. Comment la formation s'inscrit-elle dans la dynamique de transformation de l'entreprise ? A quel moment la formation devient-elle une préoccupation et est-elle identifiée comme une ressource ? Par qui ? Des interrogations qui mettent au jour un certain nombre de pratiques sociales sans la saisie desquelles toute compréhension de la formation paraît impossible (J-J. Paul, 1999).

## 4.1. Formation et réorganisation du travail : des liens complexes

### 4.1.1. D'une organisation « artisanale »...

Au début des années 90, au moment où les responsables de services les plus anciens que nous avons rencontré ont été recrutés, l'activité est particulièrement centrée sur la revue de presse confectionnée de manière « artisanale ». C'est à partir de ce « coeur de métier » que nous déroulerons notre analyse de la fabrication de la formation dans cette entreprise.

La quinzaine de monteurs et la quinzaine de chargés de dossiers du début des années 90 assurent la fabrication quotidienne de la revue de presse dans le cadre d'équipes de nuit, de jour et de week-end : « *Tout était encore manuel* ». Le travail des chargés de dossiers consiste à recevoir les « *journaux papiers* », à les lire, à sélectionner les articles qui les intéressent en fonction des besoins de « leur » client, puis à demander à « leurs » monteurs (chaque chargé de dossier travaille généralement avec deux monteurs, « ses » monteurs) de découper « *au cutter* » puis de monter « *à la colle* » la revue de presse et de la photocopier. Les monteurs travaillent alors à la demande du chargé de dossiers généralement spécialisé dans un ou deux domaines, parfois un peu plus généraliste. Pour nombre d'entre eux (chargés de dossiers ou monteurs) il s'agissait d'un *job* et « *les exigences en face, des clients, étaient moindres également* » ajoute le responsable des chargés de dossiers. Chaque chargé de dossier a alors en charge environ 5 revues de presse.

La manière de travailler est décrite en termes d'équipe, de *symbiose parfaite*, le chargé de dossiers travaillait autour de la table avec « ses monteurs ». Le chargé de dossier participait aussi au montage, notamment au découpage : « *Il fallait que ça speed, et vraiment on était..., il y avait obligatoirement osmose, il y avait une communication permanente. On s'engueulait parfois. Mais il n'y avait pas de problèmes du type tu es chargé de dossiers, je suis monteur ou je suis ton chef, tout ça, ça n'existait pas. Ce n'était pas le problème. Il y avait une tâche à mener à bien et il fallait qu'on la mène ensemble à bien. Ma foi ça fonctionnait* ». Une dynamique d'équipe qui semblait allait au-delà de la table commune de travail : « *Les échanges étaient permanents. Les interpellations d'un bout à l'autre de la salle. Je faisais la BNP, les copains faisaient Bouygues. Tu as vu Bouygues dans tel canard, tout ça, tout ça. Aujourd'hui ça n'existe plus* », « *Aujourd'hui on a plus ou moins de brillants solistes alors qu'à l'époque on avait une équipe* » rajoute le responsable de dossiers à l'époque entré comme monteur et devenu chargé de dossiers trois mois plus tard.

Les chargés de dossiers les plus anciens semblent tous avoir été préalablement monteurs durant quelques semaines voire plusieurs mois. Cette étape préalable structure les carrières internes à l'entreprise, tout comme le fait pour les plus anciens d'avoir été recrutés comme chargé d'écoute pour ensuite devenir correcteur et éventuellement chef d'équipe. Recrutés pour leur culture générale et leur goût pour la lecture de la presse, les monteurs dont certains deviendront donc chargés de dossiers font l'apprentissage du « *métier dans son ensemble* », en apprenant out autant les gestes du travail que les besoins du métier, ceux du client, le rythme de travail. Le responsable du service Internet et documentation, lui aussi ancien monteur, insiste tout autant que son collègue sur « *le partage des connaissances du savoir qui se faisait par proximité* », favorisée par « *une proximité physique* » : la table où la revue de presse est réalisée.

L'activité de l'entreprise se développe au cours des années 92 à 97. Le nombre de clients croit notablement et les effectifs de monteurs et de chargés de dossiers également bien que dans une moindre proportion. Les autres services eux aussi prennent de l'ampleur et pour répondre à l'accroissement de la « demande », les services sont réorganisés.

On assiste à ce que l'un des responsables qualifie de «*spécification des tâches* ». Le service de la revue de presse se dédouble en service du montage d'un côté, et service de la revue de presse de l'autre. A partir de ce moment-là, les monteurs sont «*mutualisés* ». Avec le même nombre de monteurs et de chargés de dossiers (nombre qui semble cependant avoir presque doublé entre 1992 et 1997), l'entreprise parvient à répondre à la demande d'un nombre croissant de clients. Les monteurs sont désormais cantonnés au montage et les chargés de dossiers gèrent davantage de clients-dossiers (de 5 à 8). «*Le pont (entre les deux fonctions) n'existe plus* ». Les monteurs resteraient désormais monteurs et les chargés de dossiers seraient de plus en plus recrutés en externe.

La transformation de la chaîne de production a donc précédé l'introduction de l'informatisation. Au-delà de la demande croissante c'est également la concurrence qui semble avoir lancé l'entreprise dans ce que ce même responsable qualifie de début d'une «*course à la productivité* ». L'organisation «*artisanale* » commence à s'éloigner. La culture générale demeure encore le principal critère de recrutement des chargés de dossiers en 1996/1997 alors que les monteurs sont davantage recrutés pour leur intérêt si ce n'est leurs compétences techniques comme c'est le cas de l'actuel responsable du montage titulaire d'un DEUG scientifique.

#### **4.1.2. ... à un processus de production informatisé**

En 1997/1998, l'entreprise décide d'informatiser son processus de production. On recrute des opérateurs électroniques pour scanner les journaux dans le service montage. «*Sous prolétariat* » du montage pour les uns en attendant de passer «*vrais monteurs* », choisis parmi les meilleurs pour les autres, la numérisation des articles de presse «*stratifie* » la catégorie des monteurs dans un premier temps. Puis, les monteurs vont tous être formés «*en interne* ». Nous ne manquerons pas de revenir sur cette catégorisation très prégnante dans cette entreprise.

Scanner permet d'archiver les articles, de constituer des bases de données dans lesquelles les chargés de dossiers vont puiser en fonction de leurs besoins. Les chargés de dossiers sont donc conduits à travailler seuls, face à leur micro-ordinateur si bien que «*Les monteurs n'ont quasiment plus de contact avec les chargés de dossiers* » et les chargés sont devenus de «*brillants solistes* », selon les propos d'un chargé de dossiers rencontré.

Les effets sur le processus de fabrication sont immédiats. On assiste à une inversion partielle de la chaîne de production : le montage intégral de tous les quotidiens nationaux s'effectue avant l'intervention des chargés de dossiers, même si les monteurs continuent à travailler en partie sur commande des chargés de dossiers, lesquels n'ont pas abandonné la lecture papier de la presse nationale quotidienne ou hebdomadaire.

Les conséquences sur les conditions de travail des uns et des autres sont tout aussi directes : les délais de livraisons sont raccourcis et de plus en plus courts. Chaque chargé de dossiers se voit attribué un nombre plus important de dossiers. Le travail commence à être progressivement soumis à une pression temporelle, jusque là faiblement ressentie. Les journées de travail des chargés de dossiers jusque là ne dépassaient pas six heures durant la période «*poétique* » de l'entreprise ainsi que la qualifie le responsable des chargés de dossiers. Ces derniers sont amenés avec l'informatisation à avancer leur heure d'arrivée (plutôt 5 heures que 6 heures) et à étendre leurs heures de travail quotidien (jusque vers 10 heures). Cette réorganisation s'accompagne d'une moindre spécialisation thématique progressivement convertie en ce que l'on peut appeler une polyvalence thématique. La mise en place des chargés de dossiers pivots en est d'ailleurs l'expression particulière. Chargés d'assurer leur remplacement en cas d'absence, les pivots «*se remettent en formation* » quand ils ne sont pas en remplacement : «*C'est-à-dire qu'il s'installe à côté d'un autre chargé de dossier, il voit comment il fait. Il est en formation, dans l'équipe... pour élargir la connaissance du moment* », explique le responsable des pivots. Là encore cela permet de «*mutualiser* » les pivots.

S'agissant des monteurs, le travail décrit comme «*plus propre* » et «*de meilleure qualité* », «*plus professionnel* » est en revanche jugé «*plus dur* » car le montage devant s'effectuer en grande partie avant l'arrivée des chargés de dossiers, ces derniers sont conduits à commencer leur travail dès 3h00-3h30 heures du matin. Un durcissement des conditions de travail compensé par «*une petite prime de rendement* ».

#### 4.1.3. *Un apprentissage « sur le tas »*

On comprend à travers ces réorganisations que la formation aux différents métiers et aux différentes tâches s'effectue « sur le tas », en regardant faire les collègues, entre pairs. Ainsi l'informatisation ne semble-t-elle pas avoir donné lieu à la mise en place d'une formation formelle. L'entreprise n'a, à cette époque, pas encore élaboré de plan de formation et nous n'avons retrouvé aucune trace d'un document qui s'y apparenterait. Néanmoins, l'existence ou l'inexistence de formations spécifiques à l'usage de l'informatique, pour les salariés des différents services reste difficile à établir. Effet de mémoire ou interprétation subjective, l'informatisation du processus de fabrication de la revue de presse n'est pas relatée de façon homogène. Elle donne même lieu à des propos contradictoires : une informatisation progressive « *poste par poste* » versus une informatisation « *du jour au lendemain* », « *en un week-end on a installé les micros* » ; un apprentissage « *sur le tas* » versus une formation « *pour tous mais de manière très rapide, trop rapide* » ; des « *outils très faciles* » versus « *On s'est retrouvé avec un écran devant nous. Moi, je sais que j'ai eu de grosses difficultés* ». Pour certains, la « *question de la formation ne se posait pas, que l'on a très vite réglé, l'outil était ergonomique* » alors que pour d'autres « *A l'époque, effectivement, on sentait qu'il fallait faire, vraiment, une formation. Nous, on était très terre à terre : c'est-à-dire qu'on voyait bien qu'on passait des heures à chercher où se trouvait telle ou telle fonction... C'est-à-dire que nous, on a passé un temps fou. On a pris sur notre temps de travail ; Forcément, tout était décalé ; On faisait des heures sup, évidemment, pas payées. On a pris sur nous, finalement ! Sur notre temps pour nous former, nous-mêmes à l'outil de production* », évoque cet ancien chargé de dossiers.

De tels discours clivés, de telles perceptions différenciées de la situation, que nous pourrions encore longuement dérouler, voilent néanmoins une grande convergence que cette remarque traduit clairement : « *Tout le monde s'est débrouillé* ». La résolution des problèmes sur le tas, avec les moyens à disposition (des collègues plus férus en informatique que d'autres ou moins réticents), les ressources mobilisables (des manuels achetés sur ses propres deniers) donnent à voir de quelle manière se sont réalisés les apprentissages pour s'adapter à la transformation des outils et de l'organisation de travail. En ces années 97/98, l'autonomie dans le travail notamment des chargés de dossiers, bien que progressivement bousculée demeure une caractéristique de la fonction. Des horaires souples, des récupérations informelles, une connaissance de l'ensemble du processus de production liée aux trajectoires internes, une relation privilégiée au client et des marges de négociation sur le type de prestation à rendre, sont autant de critères qui caractérisent la situation de travail à cette époque.

La débrouillardise, c'est-à-dire la capacité des personnels à puiser dans leurs savoirs personnels et collectifs, vient ainsi compenser une absence de formation formelle. Mais celle-ci se réalise, tant que l'autonomie professionnelle est suffisamment préservée et que la pression temporelle et les injonctions à davantage de performance ne pèsent pas trop sur le travail quotidien. A cette époque, il paraissait encore possible de prendre le temps de « *rechercher* », de « *demander* », de « *faire des erreurs* ». Cela même si des besoins en formation commencent à s'exprimer, notamment dans le cadre de réunions de travail où l'on recherche collectivement des solutions aux difficultés générées par un processus de production informatisé et des transformations organisationnelles qui l'ont précédé. Dans ce contexte, les apprentissages invisibles et non mesurés prennent appui sur la culture générale des personnes recrutées dans cette entreprise et sur les capacités adaptatives qu'elle semble garantir au personnel, du moins pour un temps.

#### 4.1.4. « *La technologie n'est pas neutre* » : *une débrouillardise qui s'épuise*

Dans cette entreprise, l'informatisation n'a donc pas été accompagnée par la mise en place d'une formation formelle, entendue comme organisée sur un temps distinct de celui du travail de production et dispensée par une ou des personnes identifiées comme formatrices (interne ou externe à l'entreprise). Cependant la « *débrouillardise* » des salariés a permis de faire face à l'informatisation du processus de production, non sans quelques tensions et retards pris dans les délais de livraison des revues de presse (attendue vers 8 heures du matin par le client et effectivement arrivée aux alentours de 10 heures, les premières semaines du passage à l'informatique). Pour comprendre la manière dont les enjeux de formation vont commencer à se poser plus ouvertement, du côté des salariés, afin de mieux repérer ensuite les usages que l'entreprise, c'est-à-dire la Direction, va faire de la formation à partir de cette période, il nous faut déplacer un instant notre regard du

côté des hiérarchies professionnelles implicites jusque là en vigueur, des mécanismes de réputation et de légitimité professionnelle à l'oeuvre, et dont les chargés de dossiers nous fournissent un exemple significatif.

« Métier de base », « aristocratie » ou « noblesse » de l'entreprise, les chargés de dossiers se présentent avant tout comme une « communauté d'égaux » que l'informatisation vient fissurer : « *Nous étions tous égaux devant l'information et la culture générale et connaissance du client. Subitement, il s'est fait une différenciation entre ceux qui étaient à même de se débrouiller avec l'outil informatique, enfin une différence d'âge déjà* », résume le responsable du service Internet et Documentation. Cette remarque que nous pourrions compléter par les nombreux propos nostalgiques recueillis au cours de cette enquête met en récit « un âge d'or » du métier, que toutes les professions n'ont de cesse de mobiliser dans les rhétoriques professionnelles qu'elles déploient (Hughes, 1996) mais qui n'en sont pas moins l'expression d'enjeux très éclairants pour notre réflexion sur la formation professionnelle.

S'expriment là, en effet, des enjeux autour de l'autonomie dans le travail, de la définition d'un bon chargé de dossier, de la mesure de sa performance, de sa reconnaissance, des compétences requises et donc des critères de recrutement et de formation.

Considérons d'abord l'autonomie des chargés de dossiers sur laquelle nos interlocuteurs ont tous largement insisté. Il apparaît que celle-ci s'érode de multiples manières, parallèlement à l'informatisation du processus de production. La création d'un service spécifiquement consacré à la Presse régionale répondant à la demande des clients qui jusque là se concentrait sur la presse nationale contraint les chargés de dossiers à intégrer dans « leur revue de presse », une série d'articles qui ont été sélectionnés par d'autres, à savoir les lecteurs du service de la Presse régionale. Le recrutement dans la même période de plusieurs « commerciaux » ajoute un second niveau de dépendance professionnelle. Si jusqu'à présent les chargés de dossiers avaient la maîtrise de la relation avec les clients, les commerciaux s'intercalent dans cette relation privilégiée et peuvent eux aussi directement négocier des prestations que les chargés de dossiers sont conduits à réaliser. Même si dans bien des cas les commerciaux et les chargés de dossiers s'entendent sur la nature de la prestation finale, le sentiment de ces derniers de ne pas voir leur avis suffisamment pris en compte semble récurrent. De fait, le partage de la relation à la clientèle rétrécit la marge de négociation dont il pouvait bénéficier auparavant et introduit un regard sur le travail réalisé dont la dimension de contrôle indirect n'est pas à écarter. A cela s'ajoute un troisième niveau de dépendance professionnelle. Le chargé de dossier simple utilisateur de l'outil informatique, essentiellement formé sur le tas, est contraint de faire appel aux informaticiens pour résoudre de nombreux problèmes techniques, parfois simples (débranchement d'un câble, mauvaise manipulation, changement de cartouche, bourrage papier...) mais souvent complexes, relevant de la maintenance.

Ces contretemps techniques, rendent le chargé de dossiers dépendant de la disponibilité des informaticiens. Ce dernier élément somme toute banal n'en est pas moins important dans ce cas, car la vitesse de réalisation de la revue de Presse, « *la course contre la montre* », les délais toujours plus courts de livraison électronique ou physique contribuent au degré de satisfaction du client. Or les chargés de dossiers disent tirer leur compétence et la reconnaissance de leur travail du client et non de leur hiérarchie. Surtout, « le cutter et le bâton de colle » présentaient l'avantage de ne pas tomber en panne. Dès lors, les problèmes de maintenance que règle le service informatique dans des délais variables sont incompatibles avec l'urgence du travail à faire qui ne permet plus, à suivre les récits « nostalgiques » de prendre le temps de faire des erreurs, de « bidouiller ». Ainsi le chargé de dossier se retrouve-t-il « *bloqué* » dans la réalisation d'un travail désormais fortement encadré par des dépendances professionnelles qui se cumulent. Ainsi que le déclare cet ancien chargé de dossier : « *la technologie n'est pas neutre* », « *Cela paraît magique mais il y a une perte de compréhension du travail effectué* ». L'informatique les aurait « *dépossédé de l'outil de travail* ».

La pression temporelle sur le travail des uns et des autres s'est renforcée et le temps de travail quotidien s'est étendu. Même si les chargés de dossiers restent parmi les personnels les plus autonomes et continuent à « *s'arranger sur les horaires de travail* », au bout du compte leurs journées de travail se sont allongées, arrivant un peu plus tôt (entre 3 et 5 heures), repartant un peu plus tard (entre 10 heures et 11 heures). Quant aux responsables de service, leur temps de travail est devenu encore plus élastique car ils continuent leur métier initial (chargé de dossier, pivot, documentaliste etc.) tout en se convertissant progressivement aux « *normes managériales* », sur lesquelles nous reviendrons. Si la pression temporelle sur le travail allonge le temps de travail quotidien mais aussi annuel (les congés sont souvent reportés ou pas pris), en même temps, elle organise des récupérations inattendues (on note un absentéisme de plus en plus important selon un des responsables syndicaux rencontré).

La différenciation entre les chargés de dossiers opérée par l'informatisation est alors contenue par les pratiques de formation internes et informelles adoptées. Mais cette différenciation s'accroît au fil des dernières années avec l'introduction d'outils informatiques plus complexes permettant à la fois d'archiver et de procéder à des recherches documentaires rapides dans les bases de données contenant les articles de presse mais aussi d'autres types de données textuelles. Le maniement de tels « outils » requiert que de simple utilisateur, le chargé de dossier ou le documentaliste deviennent aussi un peu programmeur, parviennent à maîtriser un langage informatique plus complexe : « *Et c'est là que nous rencontrons des problèmes de formation, en tout cas de compétences* » selon un des responsables de service. Si les salariés ont su s'accommoder de modes d'apprentissages informels, si l'entreprise a su s'appuyer sur une capacité adaptative de son personnel, si elle a également bénéficié des expériences de certains chargés de dossiers partis pour un temps « à la concurrence » et revenus formés dans ce cadre (sur le tas ou dans le cadre de stages particuliers), « *La culture générale ne suffit plus à faire un bon chargé de dossier* » considère ce responsable de service.

Dans ce cadre on comprend alors que la formation peut être analysée sous l'angle d'une ressource pour les salariés. En effet, la formation n'est pas un objet autonome, elle n'a pas de caractère particulier dès lors que l'on accepte de définir le travail, à l'instar d'E. Hughes, comme le fait d'apprendre et de résoudre des problèmes sans arrêt. Pour y parvenir on ouvre des bouquins, on fait appel aux collègues et la formation, dans son acception la plus large, devient ponctuellement une ressource pour faire son travail.

Mais le partage de la connaissance et des savoirs professionnels, cette formation « sur le tas telle que nous l'avons décrite concerne également des services plus techniques comme le service informatique. Elle devient même une condition du recrutement de nouvelles forces de travail quand l'activité se développe. C'est ainsi que le développeur du logiciel de documentation sur lequel les chargés de dossiers, le service coupure ou les documentalistes travaillent a pu s'adjoindre en 2000 deux autres personnes et constituer une équipe, en contrepartie de son implication dans la formation des nouvelles recrues. Aujourd'hui après environ deux ans de fonction de formateur le chef d'équipe dit pouvoir consacrer à l'encadrement. Entre-temps l'équipe s'est enrichie de nouveaux venus mais tous recrutés avec une expérience antérieure solide leur permettant d'être « *directement opérationnel* ». L'articulation de la formation sur le tas et d'une politique d'externalisation du recrutement est au cœur de la dynamique des usages et des conceptions de la formation dans cette entreprise.

Aussi dans le contexte que nous avons décrit, la formation, longtemps contournée par l'entreprise et par ses salariés en parvenant à résoudre au quotidien les problèmes rencontrés, devient en partie désirable par les salariés quand le « bidouillage » n'est plus possible. Il s'agit alors de desserrer la pression temporelle qui s'exerce sur les salariés : prendre le temps y compris de partir en formation (rappelons l'annulation d'une formation au management). D'autant que « le tutorat » informel durant quelques semaines pour former les nouveaux venus (la durée est très variable, selon les recrues) bute sur le turn-over de la main d'œuvre qui caractérise cette entreprise. Il est vrai que les conditions de ces départs ne sont pas forcément propices à la passation de poste. Les départs paraissent en effet souvent motivés par des conditions de travail jugées insatisfaisantes (rémunérations relativement faibles, perspectives de promotion quasi inexistantes, horaires de travail décalés, délais difficiles à tenir) ; ils sont parfois très soudains (démissions), mais également conflictuels (licenciements) ou encore s'effectuent dans l'amertume (fin de contrat). La formation d'un collègue par celui qui quitte son emploi, dès lors qu'elle n'est pas formalisée, « *dépend fortement de sa bonne volonté* » conclut ce chargé de dossier recruté il y a deux ans. Le turn-over, combiné aux congés et à l'absentéisme croissant font du remplacement « *une réalité quotidienne* » selon délégué du personnel. Il en résulte une spécialisation thématique de moins en moins effective pour les chargés de dossiers et pour d'autres salariés une polyvalence des tâches accrue tel ce remplacement ponctuel de l'hôtesse d'accueil par une chargée d'écoute.

#### **4.2. Formation et « normalisation » de l'entreprise**

Toutes ces pratiques de formation qualifiées tour à tour de « sur le tas », d'informelles, de diffuses sont masquées si l'on s'en tient au seul examen du plan de formation. En effet, d'après les documents disponibles depuis 2000, le plan de formation est dans cette entreprise essentiellement destiné aux managers. Si bien que le plan de formation n'est pas identifié comme tel par les salariés, ils en ignorent souvent l'existence. Il est

méconnu ou dénié par certains délégués du personnel rencontrés : « *Non il n'y en a pas. Si vous voulez en CE, le plan de formation, on en parle depuis 5 ans. Mais il est toujours reporté aux calendes grecques. On n'en a jamais vu la couleur. (...) En termes de formation, la seule réelle formation qui avait été donnée, l'année dernière, c'était des formations au management pour les managers* ». Ces propos nous invitent à comprendre cette dénégation ou cette méconnaissance à partir de la centration du plan de formation sur le management.

Quelques traits particuliers se dégagent de l'examen des plans de formation des quatre années antérieures disponibles (2000 à 2003), permettent de compléter les données dégagées de déclaration fiscale annuelle (cf. première partie) et de saisir quelques éléments de la dynamique de formation qui se construit au fil des ans.

Le plan de formation prend la forme d'un document d'une page et les intitulés des formations se résument à trois domaines : les techniques managériales, la bureautique et les logiciels informatiques ou de gestion. Les « bénéficiaires » sont essentiellement des managers ou des personnels appartenant au service informatique ou à un service administratif ou logistique. Par ailleurs, le nombre de bénéficiaire varie peu sur la période alors que les effectifs globaux ont augmenté. 20 personnes sont formées en 2000, 24 personnes en 2001, 12 personnes (2002) et 23 en 2003, sachant que plusieurs formations ont été mises en place à la fin 2003 pour épuiser le budget versé à l'OPCA. Pour finir, sur les 20 personnes formées en 2000, 12 avaient quitté l'entreprise au moment de clore notre enquête. Ainsi, la formation au management correspond à la fois à une volonté affirmée de la direction mais sa récurrence s'explique aussi en partie par l'éternel recommencement qu'elle suppose en raison du fort turn-over du personnel qui ne se limite pas aux employés mais affecte également lourdement l'encadrement.

Nous avons vu dans la deuxième partie de ce rapport que le nombre de services s'était accru au fil du développement de l'entreprise, mais surtout que les managers étaient généralement issus de la base. Cette caractéristique n'est pas sans effet sur la conception que ces derniers ont de la formation : valorisation de la formation sur le tas y compris pour les plus diplômés. Mais ce qu'il faut surtout retenir ici c'est que pour la direction de l'entreprise la promotion interne est présentée comme un désavantage plutôt que comme un avantage.

#### **4.2.1. La « normalisation » du management**

« *Aujourd'hui, l'entreprise cherche à se normaliser* ». Nous avons entendu à plusieurs reprises cette expression au moment de nos rencontres avec les différents personnels. Alors que l'« *on était des artistes* » ajoute cet ancien chargé de dossiers. La Direction cherche effectivement à rompre avec un fonctionnement « très artisanal » et « familial », des relations « affectives ». Il s'agit pour elle, c'est du moins ce qu'en dit le directeur général, ancien directeur commercial de l'entreprise, de structurer hiérarchiquement l'entreprise, et d'éviter que les salariés ne s'adressent directement à la DRH voire à la direction générale sans passer par leur responsable de service, ou encore de mettre un terme à des fonctionnements autonomes comme c'est le cas dans le service informatique. Plus largement, les pratiques des encadrants sont directement mises en cause : « *Le problème est que l'on s'est beaucoup appuyé en interne pour le management. Mais en fait cela nous a valu des difficultés* », « *C'est un échec* », « *ce sont des gens qui ne savent pas encadrer plus de 6/7 personnes* ».

En réservant jusqu'à présent le plan de formation à la formation au management et à la bureautique, la direction vise à faire travailler les managers « autrement » mais « ensemble », à leur faire prendre en charge la gestion du personnel (absences, congés, répartition des tâches, évaluation de la performance, attribution des primes etc.), à « rendre compte », ce qui suppose de manier les outils bureautique, à être « autonomes » mais avec une autonomie contrôlée et inscrite dans la ligne hiérarchique. L'encadrement de plus haut niveau est lui aussi concerné par cette normalisation des procédures, des façons de faire. Tout en participant aux mêmes formations au management que les cadres intermédiaires, d'autres formations plus ciblées propres au pilotage managérial leur sont destinées : analyse de données statistiques, financières, communication en public, gestion des ressources humaines. Il est vrai que le comité de direction s'est en parti renouvelé ces deux dernières années. A cette fin, pour la première fois en 2003, managers et membres du comité de direction ont été formés à l'entretien individuel d'appréciation, mais sur une durée plus courte que prévue par le prestataire de la formation (une demi-journée au lieu de trois) et depuis deux ans les managers sont tous formés au « management opérationnel » durant une à deux journées. L'instauration de « dîners managers » et

de réunions de services hebdomadaires sont autant de dispositifs qui ambitionnent de faire travailler ensemble et de la même manière les responsables. L'ensemble vise à donner forme à un encadrement normalisé.

Il ne nous a pas été possible de mesurer les effets de l'introduction de telles pratiques, faute de temps, mais aussi parce que la mise en œuvre démarrait à peine au moment de notre enquête. Néanmoins et sous cette réserve, le repérage de ces différents éléments, auxquels il faudrait ajouter la mise en place d'une pointeuse au moment de notre enquête, donne à voir une dynamique managériale que nous qualifierons de volontariste. C'est dans cette perspective que la direction a décidé de nommer, en septembre 2004, la chargée de paie et de formation dans la nouvelle fonction d'adjointe du DRH, fonction dédiée aux questions de formation et de recrutement. Elle devra en effet s'attacher à « *mieux définir les fonctions et les emplois* », à mettre en place « *une classification des cadres* », à veiller à ce que la procédure d'élaboration du plan de formation soit respectée, en produisant, dans la forme et dans les temps, la documentation préparatoire aux CE ou CHST, ainsi que la procédure réglementaire le prévoit.

En outre, cette mobilisation managériale s'accompagne d'une dénonciation par la direction et la DRH du « *laxisme* » des managers, particulièrement lorsque est évoquée la nouvelle procédure de remontée des besoins de formation mise en place en septembre 2003 en vue d'élaborer le plan de formation 2004. Dès lors, cette procédure, ses objectifs et son déroulement constituent un exemple marquant de la manière dont l'encadrement constitue un enjeu pour la direction.

#### **4.2.2. La remontée des besoins de formation : des décalages significatifs**

Dans la première partie de ce rapport, nous avons déjà présenté dans ses grandes lignes la procédure de remontée des besoins de formation mise en place en septembre 2003. A ce stade de notre réflexion, il apparaît intéressant de porter notre regard sur le déroulement effectif de la procédure pour débusquer d'autres éléments de compréhension de la « fabrication » de la formation par cette entreprise.

Le calendrier initial n'a pu être respecté. La remontée des besoins ne s'est pas faite dans les délais, de nombreuses relances ont eu lieu de la part de la DRH, tous les services n'ont pas répondu à l'appel et les remontées ne s'accompagnent pas forcément de l'avis du manager. De son côté, la DRH n'a pas fourni dans les délais requis un document finalisé permettant de présenter le plan de formation 2004 aux représentants du personnel dans le cadre du CE. Pour la responsable de la paie et de la formation « *si on en vient à bout, y compris hors délais, ça sera déjà pas si mal* ». Au-delà des « bonnes raisons » de chacun pour ne pas respecter le calendrier prévu par la DRH, la mise en œuvre de la nouvelle procédure d'élaboration du plan de formation met à nu un certain nombre de tensions significatives.

Premièrement, et une fois de plus, la pression temporelle sur le travail quotidien des salariés rend la tâche peu aisée.

D'abord pour les managers qui, selon leurs propos mais aussi ceux de la DRH, « *sont noyés sous le boulot* ». C'est ainsi qu'un responsable de service nous indique que : « *Comme c'était un mail à usage interne cela passe après* ». Dès lors que les congés annuels ne sont pas tous pris et régulièrement reportés par les managers, que les heures de délégation des représentants du personnel sont souvent abandonnées, on comprend qu'il soit difficile pour la chargée de paie et de formation de trouver un calendrier commun pour discuter des formations à envisager mais aussi pour imaginer un calendrier de déroulement des stages.

Ensuite, pour les salariés qui travaillent dans l'urgence. On apprendra d'ailleurs que le reliquat du budget de formation 2003 versé à l'OPCA de branche n'aura finalement pas pu être totalement dépensé, malgré une mobilisation sans précédent pour y parvenir, en raison de l'indisponibilité des salariés susceptibles de partir en stage de formation. Car organiser les départs en formation, c'est organiser des remplacements. Les départs en formation sont ici fonction de qui est libre et de qui peut être remplacé. En conséquence, la durée de la formation intervient dans les critères de choix de formation à envisager pour les uns et pour les autres. Simultanément, on note que la charge de travail de la chargée de paie et de formation ne lui permet pas de se vouer davantage à la formation. Elle consacre une grande partie de son temps à mettre en place d'autres procédures informatisées ou manuelles dans le domaine de la gestion. La formation n'apparaît que comme un élément parmi d'autres d'une normalisation plus générale.

Deuxièmement, la procédure de remontée des besoins de formation donne à voir les formes de traduction mais aussi de résistances de la part des managers comme des salariés. La mise en œuvre de la procédure varie selon les services. Certains managers ont organisé des réunions avec leur service afin de recenser les besoins, d'autres ont rempli les fiches à partir de ce qu'ils considéraient comme être les besoins des personnels. D'autres encore, n'ont pas donné suite. Ce qui est en jeu ici c'est l'interprétation que les managers ont faite des injonctions de la DRH (nombre d'entre les responsables de services soulignent le flou de la procédure, ignorent qu'il s'agit d'alimenter le plan de formation) et la marge de manœuvre qu'ils se sont accordé. Mais c'est aussi leur propre conception de la formation, en lien avec leur trajectoire personnelle et professionnelle, qui les conduit à privilégier des formations directement « utiles » à la bonne marche du service et de l'activité productive des salariés, avisant les demandes recensées ou formulées par leur soin, à l'aide des catégories proposées par la direction (indispensable, souhaitable, nécessaire), sans que celles-ci ne leur aient « été expliquées au préalable : « *Comme je suis devenu cadre sans formation, j'ai considéré que c'était pas utile* » affirme ce responsable de service.

Du côté des salariés, ce n'est pas la mise en oeuvre différentielle de la procédure dans les services mais la procédure en général qui est commentée exprimant une série de décalages qui forgent une faible adhésion à la formation telle qu'elle est engagée dans cette entreprise . Ces décalages portent sur la forme (envoyer un mail au manager pour recenser les besoins de formation est vécu comme « *en dessous de ce qu'il aurait fallu* »), sur le contenu des formations proposées (« *aller en formation de lecture rapide, faut pas déconner* », « *formation à la prise de parole alors qu'on n'a pas le temps, on fait tout dans l'urgence* »), sur la prise en compte des besoins et les souhaits exprimés (« *Le seul moment de formation c'était le passage à l'informatique et on ne l'a pas eu* », « *On aurait voulu des langues* », « *le fait de maîtriser Excel est un problème, c'est nécessaire, cela ralentit le travail et nuit à la qualité de ce que l'on fait* »).

De tels décalages n'ont rien d'exceptionnels dans une entreprise, mais ils donnent toujours à voir une divergence des conceptions de ce qu'est ou devrait être le travail (Hughes, 1996) ainsi que des ressources et des conditions nécessaires à sa réalisation. Mais ces décalages qui débouchent sur des discours tranchés (« on y croit plus », « la formation, c'est pas pour nous ») s'éclairent et se spécifient lorsqu'ils se transforment au niveau le plus élevé de la hiérarchie en désaccords, au moment où les choix ultimes sont effectués en vue de finaliser le plan de formation et de les traduire en formations effectives. Ces désaccords portent à nouveau sur la procédure (Des négociations directes entre des salariés et la DRH qui évincent la direction), sur les contenus à « prioriser » (Une formation bureautique jugée prioritaire par les uns et pouvant s'effectuer en auto-formation selon d'autres), sur le choix à faire entre formation externe ou formation interne, sur les moyens de mettre en œuvre la formation interne (recrutement de personnels déjà formés et chargés de former leur « nouveaux collègues »), sur les critères de sélection des organismes de formation à retenir (connaissance préalable de l'organisme ou offre adaptée ou coût de la formation).

Plus généralement, derrière la mise en oeuvre de cette procédure, c'est bien la normalisation de ligne hiérarchique qui est en question. La mise en œuvre de cette procédure montre de quelle manière elle est conçue comme un moyen d' « *amener les managers vers le suivi des salariés* » (DRH). Pour la direction, il s'agit à la fois de mettre à l'épreuve la capacité des managers à encadrer les personnels (la direction a de fait constitué cette procédure en procédure d'évaluation des pratiques encadrantes), de faire « *rentrer dans les rangs* » les chargés de dossiers, d'amortir une dynamique d'évaluation des personnels par leur manager (la remontée des besoins devant s'effectuer dans le cadre d'entretiens d'évaluation l'année suivante), de rompre avec un fonctionnement familial en construisant une loyauté de tous les niveaux hiérarchiques vis-à-vis de la direction (directeur général et comité de direction), de délimiter les marges de manœuvre de la DRH en matière de formation. Alors, par effet de retour, la formation dans cette entreprise devient, pour le DRH, un objet de légitimation de sa propre fonction que la direction peut ou ne pas consolider en dosant précisément les attributions qu'elle lui concède : créer un poste d'adjoint du DRH tout en encadrant étroitement son champ de compétence.

#### **4.2.3. Externaliser le recrutement des personnels pour développer les formations « internes »**

Les usages que l'entreprise enquêtée fait de la formation doivent se comprendre aussi dans leur articulation avec sa politique de recrutement. Cette dernière se concentre depuis peu sur les emplois d'encadrement mais aussi sur les emplois qui requièrent une technicité accrue du personnel ou qui sont en pleine redéfinition

comme c'est le cas, en autres, du service Documentation et Internet . Or il n'y a pas de formation initiale qui semble correspondre aux « métiers » de Presse Plus, à suivre les affirmations de nos interlocuteurs.

Aussi, si le recours à la formation peut s'analyser comme le signe d'une perte de confiance dans les managers qui « *ont une culture du passé* », « l'externalisation » progressive depuis 2001 du recrutement des cadres « *qui savent diriger* » s'articule à un second processus « d'internalisation » de la formation, malgré un plan de formation plus conséquent en 2004. Cette distinction entre « formation interne » et « formation externe », selon les termes utilisés par nos interlocuteurs, apparaît très structurante de la politique de formation qui se construit dans cette entreprise au moment de notre enquête. Mais de quelle manière ?

Il s'agit désormais de rechercher les compétences à l'extérieur de l'entreprise, au moment du recrutement, essentiellement pour trois raisons. Bien que la culture générale reste un critère déterminant de recrutement des personnels, les compétences techniques et managériales sont recherchées. Aussi, pour le directeur général, est-il « *plus facile de recruter un manager et de le former à nos métiers, que le contraire* ». De plus, « *C'est trop long de former un manager* » or nous avons également vu que cela était vécu comme « *un éternel recommencement* » tant le turn-over est important. Enfin, le coût que représente la formation doit être minimal en raison des « mauvais résultats » de l'entreprise en 2003 (une baisse du chiffre d'affaire de 3,4% en 2003) tout comme la part de la masse salariale dans les coûts fixes de l'entreprise (environ 90%) doit être réduite.

Dans ce contexte, le turn-over est devenu fonctionnel. Il est devenu un véritable élément de gestion des ressources humaines : « *Pour les 2/3 du personnel, on cherche une stabilité à 3/6 ans* » déclare le directeur général. Le turn-over évite notamment de revoir les grilles salariales et permet de résoudre partiellement la difficulté d'organiser des mobilités horizontales et fonctionnelles internes. Passer d'un service à l'autre est « *très difficile* » car les conditions de travail (horaires notamment), les outils de travail diffèrent fortement d'un service à l'autre. C'est ainsi qu'entre janvier et juin 2004, le rythme de turn-over ne s'est pas véritablement ralenti. On compte 75 entrées et 47 sorties (+25 personnes, essentiellement au montage). Une grève a eu lieu entre-temps ; elle a duré plus d'un mois, mais la direction affirme qu'il n'y a pas eu de départ direct lié à ce mouvement social. Notre propos n'est pas de chercher à comprendre les motifs des départs comptabilisés, mais de signaler qu'au-delà de cet événement particulier, la rotation du personnel est un bien élément constitutif de la marche de cette entreprise. Du point de vue de la formation, cette rotation « coûte cher » à l'entreprise. Car les départs sont aussi des savoirs et des compétences qui quittent l'entreprise : « *Il faut former sans arrêt et administrativement c'est lourd* » indique la chargée de paye et de formation.

Dans le même temps, le DRH souhaite développer ce qu'elle nomme des formations internes, pour les managers afin de les rendre « *davantage crédibles* » aux yeux des salariés mais aussi de « *mieux se connaître entre eux* ». La politique de recrutement s'ancre alors dans cette démarche : développer la formation interne à partir du recrutement externe sur des postes particuliers de personnels qualifiés qui se verront d'emblée attribuer une fonction formatrice auprès de leurs collègues déjà dans le service. C'est le cas d'une documentaliste solidement formée aux nouvelles technologies et à la recherche documentaire dans des bases de données complexes. C'est encore le cas d'un informaticien stagiaire, dont le stage sera conçu autour de cette mission de formation « interne ». C'est ainsi que 32 sur 37 bénéficiaires d'une formation en informatique devraient être concernés par ce mode de formation interne, selon le plan de formation de 2004. De même, on a vu que le passage obligé comme monteur pour devenir chargé de dossier était devenu une exception alors qu'il était une norme dix ans plus tôt. Le recrutement externe est désormais le mode usuel de recrutement des chargés de dossiers. Toujours recrutés pour leur culture générale, ils le sont désormais aussi pour leur maîtrise de l'outil informatique, un savoir qu'ils pourront transmettre dans leur nouveau service. La volonté de la direction est explicite : il faut détecter les « niches de compétences » internes pour s'appuyer sur les personnels qui s'y trouvent et les inciter à transmettre leurs savoirs dans ce domaine.

La formation « interne » cherche donc à se construire sur un principe de transmission des savoirs déjà disponibles au sein de l'entreprise. Sur le fond, ce n'est pas une nouveauté pour cette entreprise. Nous avons pu repérer des modes antérieurs de transmissions des savoirs, « sur le tas », décrits par les anciens chargés de dossiers par exemple, et pour lesquels ces modes d'apprentissage étaient à la fois la condition mais aussi la résultante d'un travail d'équipe avec « leurs monteurs ».

Ce qui en revanche est inédit dans cette entreprise c'est la construction intentionnelle par la direction de ce mode d'apprentissage soit en s'appuyant sur les « niches de compétences » (ceux qui savent maîtriser les outils informatiques, ceux qui parlent des langues étrangères) et inciter les détenteurs de telles connaissances à les diffuser à leurs collègues dans le cadre de dispositifs informels. Des incitations dont la direction, elle-

même, dit ne pas savoir quelles formes elles pourraient prendre dans la mesure où la formation ne fait l'objet d'aucune validation dans cette entreprise, où cela ne semble ni à l'ordre du jour ni pensable, faute de temps, et où le tutorat ne donne lieu à aucune rémunération complémentaire, quelle qu'elle soit. Même si le directeur de production indique que « *mon objectif c'est que cela soit comptabilisé et favorise l'employabilité des salariés* ».

En attendant, la formation interne cherche à se déployer d'une troisième manière à partir d'un mécanisme observable dans bien d'autres entreprises : « l'essaimage ». Envoyer un salarié en formation dans la perspective de le charger à son retour de former ses collègues et de diffuser ainsi les savoirs supposés acquis. « *Un retour sur investissement* » que l'entreprise enquêtée cherche à construire dans le même temps comme une obligation du salarié. Il est alors tout à fait remarquable de voir qu'une entreprise dont « les efforts de formation » comptabilisés dans l'enquête 24-83 lui valent d'être considérée comme faiblement formatrice, génère un discours radicalement opposé, tenu par un des membres du comité de direction rencontré « *on est dans la formation permanente des collaborateurs* ». L'usage de la notion de formation permanente est de ce point de vue strictement opposé à celle qui a prévalu avant le vote de la loi de 1971 sur la formation professionnelle continue. Ici la conception de la formation est étroitement intégrée à la réalisation du travail quotidien, invalidant la distinction que le législateur s'est efforcé d'établir, depuis les années 70, entre temps de formation et temps de travail.

« *Je ne vois pas le besoin de formation externe* » résume le directeur de production. Dès lors, la notion de « formation interne » indique le lien opéré par l'entreprise entre formation et qualification validée, reconnue. Les formations ainsi délivrées « en interne » ne sont pas formellement reconnues et ne débouchent que rarement sur une promotion, même si la direction considère que dans son entreprise certains sont devenus de « vrais documentalistes », de « vrais commerciaux », de « vrais informaticiens ». Cette distance entre formation et qualification s'illustre d'ailleurs par l'absence de données statistiques relatives au niveau de formation initiale des personnels recrutés. S'il existe des données sur le mouvement de main d'œuvre, sur l'ancienneté des salariés et la trajectoire d'emploi interne des personnels, il n'est pas aisé de reconstituer avec précision la formation initiale de chacun des salariés. Les informations sont très parcellaires sur ce point et montrent toute la distance qu'entretient cette entreprise entre formation et qualification/validation de compétences. L'entreprise (c'est-à-dire ses responsables de haut niveau) ne conçoit pas la formation de ses salariés, qu'ils soient employés ou encadrants, dans une perspective qualifiante. Les préoccupations sont pratiques et immédiates, elles ont trait à l'acquisition de savoirs-faire, techniques, ici et maintenant. Si bien que la « débrouillardise », qui comme nous l'avons vu, a longtemps organisé les pratiques formatives dans cette entreprise, bien que s'essouffant sous la pression temporelle qui pèse sur l'activité quotidienne, continue à supporter les pratiques : « *Ce que je devais faire, c'est ma mission de cet après-midi, c'est de me procurer la doc, pour avoir le langage, l'interrogation de recherche Oracle. Je n'attendrai pas la formation. Ça fait partie du non-dit.... On se débrouille comme on peut. Et puis finalement, plutôt que d'attendre la formation, qui peut-être, n'arrivera pas ou peut-être prendra trop longtemps. Comme on a l'outil sur place, autant l'utiliser vite et puis voilà* ».

Ainsi, la formation est-elle dans cette entreprise déconnectée de la construction de carrières internes. Elle vise en premier lieu deux objectifs centraux : la qualité et la productivité.

#### **4.2.4. La formation au nom de la « qualité »**

En 2003, l'entreprise voit son chiffre d'affaire baisser de plus de 3% par rapport à l'année précédente. La mobilisation pour une plus grande productivité est maximale, tous les efforts sont déployés pour réduire les dépenses. C'est dans ce contexte que la formation formelle naissante qui cherche à s'internaliser prend tout son sens. C'est dans cette perspective que le plan de formation 2004, sensé concerner 139 salariés sur les 308 présents sur le site enquêté, est axé sur la « qualité » des prestations vendues par Presse Plus et sur la rapidité de leur livraison. La course au temps dans laquelle s'engage l'entreprise rend la maîtrise de l'outil informatique essentielle pour les salariés. L'amélioration de la « qualité-client » est placée au centre de la stratégie de compétitivité de l'entreprise. Dans cette logique, ce sont certains services entiers qui deviennent la cible de ces nouvelles orientations de formation. C'est donc en « Lecture rapide » et « Technique de réécriture » (les « Techniques métier ») que 35 personnes du service de la revue de presse, 16 personnes du service coupure de presse, 11 personnes du service Média et 5 personnes du service synthèse vont être

formées. Mais c'est aussi en bureautique, à des logiciels et des bases documentaires que 37 personnes appartenant à un petit nombre de services seront formées. Enfin, le plan de formation 2004 devrait permettre à 26 personnes réparties dans l'ensemble des services (dont 25 cadres) de se former en anglais.

Ces nouvelles orientations en matière de formation visant à « *traiter les problèmes de disqualité* » selon les termes de la direction, sont fortement articulées à la réorganisation récente de l'entreprise qui s'est traduite par le recrutement en septembre 2002 (un an avant le démarrage de notre enquête) d'un directeur de la production France (il existe par ailleurs une direction des opérations internationales), électronicien de formation, ayant occupé précédemment un emploi d'ingénieur de système réseaux et titulaire d'un diplôme de 3ème cycle en management et communication interpersonnelle. Pour ce nouveau directeur de la production, la « qualité » et la productivité sont les deux axes de sa « politique » de service et « *la formation c'est l'outil pour répondre aux petits problèmes qui dérangent les clients* ». Favorable aux « *mini formations en local sur des sujets précis* », il remplit une fonction de formateur interne (il a élaboré un « mini guide de l'accueil téléphonique »). « *J'ai été embauché pour améliorer le service client* », précise-t-il.

En première analyse, on relèvera une certaine convergence entre la direction et les salariés, notamment les chargés de dossiers. Dans les deux cas la qualité de la prestation et de la relation avec les clients est au cœur des préoccupations. Teinté de nostalgie, regrettant l'ambiance passée dans la salle de presse, le discours de cet ancien chargé de dossier est de ce point de vue significatif : « *C'est vraiment la dimension relationnelle de ce boulot qui, pour moi, représente vraiment 50%. Parce qu'une relation bien établie, de qualité. Et le lendemain, un bon plantage : je vous ai loupé la double page d'interview de votre PDG, mais ça passe, non pas comme une lettre à la poste, mais tellement mieux quand on a des relations correctes ou même, plus que correctes avec le client. Ca c'est vraiment l'expérience du chargé de dossier ! Alors que vraiment un chargé de dossier qui n'appelle pas ses clients et à la limite, le client ne met pas une tête sur le nom qu'il a, comme contact. Bon, voilà, le moindre loupé, le moindre plantage, on se fait allumer joyeusement.* ». Cependant la convergence semble se fragiliser lorsque l'on examine la conception de la qualité que les deux parties mettent en avant, sachant qu'aucune des deux n'est homogène.

La définition de la qualité portée par la direction renvoie à la mise en place de formations de type comportemental (savoir parler en public, savoir se comporter face au client ou au téléphone) et des formations visant un gain de productivité (lecture rapide, meilleur usage de l'informatique). La formation est en outre couplée à des procédures de contrôle (« *Il faut mettre des procédures en place, il faut pouvoir mettre derrière un contrôle. Qui s'est formé ? Et ne pas pouvoir dire je ne sais pas alors qu'on est allé en formation ! Si ce n'est pas maîtrisé c'est de leur responsabilité !* » défend le directeur de production) et à des dispositifs visant à mesurer la performance, à rendre compte du rendement des salariés, à le stimuler. Comme par exemple l'introduction progressive de la rémunération variable individuelle qui peut aller jusqu'à 50% du salaire actuellement, correspondant à une prime au rendement dont le montant selon les services sera fonction du nombre de dossiers pris en charge, du nombre de supports de presse papier montés, du nombre de scripts réalisés. Ce système de rémunération variable, non encore généralisé, favorise de fait une plus grande polyvalence (thématique pour les chargés de dossiers) et permet de régler plus régulièrement la question cruciale des remplacements dans ce type d'entreprise. Un système qui se prolonge par la mise en place de primes de service, récompensant la « qualité » collective du travail et visant à constituer chaque service en centre de profits autonome.

En mettant l'accent sur la qualité, la direction accentue la dimension commerciale des différents métiers en relation avec la clientèle (le directeur général est l'ancien directeur commercial). Pour autant, la formation ne vise pas à acquérir une rhétorique professionnelle de la vente (c'est l'affaire des commerciaux qui eux sont de plus en plus nombreux). Il ne s'agit pas non plus de s'approprier un langage « commercial », ou de forger des typologies de clients sur lesquelles fonder sa pratique. Les formations pratiques et de courte durée (7 heures de formation en Lecture rapide, 14 heures de formation « en prise parole en public ») ou les formations « internes » (avec support « maison » -le mini guide de l'accueil téléphonique), visent en premier lieu à acquérir des savoirs-être au travail en relation avec le client. C'est ainsi que les formations destinées aux chargés de dossiers ou chargés d'écoute cherchent davantage à inscrire leur travail dans une démarche que nous qualifions de plus « offensive » vis-à-vis du client (ne pas perdre les gros clients, en trouver de nouveaux, diversifier les services proposés constituent les enjeux majeurs de l'entreprise) tout en préservant une posture que nous qualifions de « réceptive » entendue comme la capacité à comprendre et à répondre aux besoins formulés.

Dès lors, en partageant de plus en plus « son client » avec un cadre commercial, le chargé de dossier est invité à caler ses pratiques sur celles du commercial -non sans tensions importantes d'ailleurs- et à donner à voir ce qu'il fait et comment il le fait. De cette façon, la formation s'inscrit dans un faisceau d'éléments contribuant à une normalisation des pratiques des uns et des autres, à les rendre plus visibles : dépersonnaliser la relation du chargé de dossier au client, rendre le chargé de dossier plus polyvalent, construire un relais solide avec le pivot au-delà de la seule réalisation de la revue de Presse, mettre en place des procédures de relation au client en mettant en place des moyens d'évaluation (un contact téléphonique par semaine, prévenir le client des absences, aller voir le client au moins deux fois par an).

#### ***4.2.5. La place du CIF : la relégation d'un dispositif prisé***

Ainsi qu'indiqué dans la première partie de ce rapport, cette entreprise se caractérise par une acceptation systématique, sans report, des congés individuels de formation (CIF). Jusqu'en 2003, le CIF constitue une forme de compensation de l'absence d'autres formations accessibles aux salariés mais également de l'absence relative (nous l'avons vu) de perspective de carrière. Plus largement il s'inscrit dans un système plus large de pacification sociale, fortement fissuré au cours de l'année 2003. Ce système repose sur un fort engagement professionnel des salariés malgré des salaires inchangés depuis de nombreuses années, moyennant une autonomie importante au travail, soulignée par tous (« l'âge d'or de l'entreprise ») et un accès facilité au CIF.

Avec la mise en place d'un plan de formation ouvert à toutes les catégories de salariés (63% des salariés concernés par ce plan sont des employés ; 47% sont des femmes), la place du CIF se trouve remise en question. Pour la direction, le CIF devient « inutile », « les absences (qu'il génère) perturbe fortement le service », « il n'a aucun point commun avec les besoins de l'entreprise ». Désormais, seuls les salariés désireux de quitter l'entreprise pourront y prétendre. Cette attitude vis-à-vis du CIF se répercute directement sur la sélection des salariés inscrits dans le plan de formation. Pour la DRH « On n'a pas intérêt à investir dans ceux qui désirent partir et qui ont demandé un CIF ou dans les gens les plus en difficultés, les plus anciens ». Le CIF est donc clairement perçu par la direction comme un signal de départ de l'entreprise or, nous avons pu noter, que les salariés ayant bénéficié de ce dispositif sont loin d'avoir tous quitté l'entreprise. Dans cette perspective, le CIF est aussi un moyen d'organiser les départs des salariés dont on veut se défaire.

#### ***4.2.6. Quand la formation devient une préoccupation des représentants du personnel***

D'une façon générale, la formation est devenue un objet de revendication et de tension à partir du moment où l'entreprise a cherché à l'instituer par le biais de la procédure d'élaboration du plan de formation 2004. Ceci ne signifie pas pour autant que ce sujet n'ait pas été abordé par le passé notamment dans le cadre du comité d'entreprise. Cela tend plutôt à montrer que la formation n'est pas un sujet qui s'inscrit « naturellement » au cœur des relations sociales de l'entreprise. Cette « naturalisation » de la formation en tant que bien partagé a d'ailleurs été déconstruite par des approches socio-historiques solides (L. Tanguy) que ce travail vient largement confirmer.

Pourquoi, finalement, les syndicats et les délégués du personnels s'empareraient-ils de la formation comme objet de négociation en général ? Dans cette entreprise en particulier ?

Le fonctionnement « artisanal » que nous avons largement évoqué est favorisé par une convention collective « *a minima* » selon nos interlocuteurs délégués du personnel (pas de 13ème mois, des œuvres sociales du CE « minimalistes ») et un taux de syndicalisation très faible. Du point de vue des relations professionnelles, cela se traduit par des relations personnalisées, faiblement institutionnalisées, des négociations salariales de face à face, des réponses collectives « maison » à des conditions de retour d'un salarié après un congé individuel de formation (la mise en place d'une caisse de solidarité en attendant le versement d'un salaire bloqué par la direction). Les propos des représentants du personnels que nous avons rencontrés, qu'ils soient délégués du personnel, syndiqués ou non, révèle la faiblesse de l'information dont ils disposent sur la gestion du personnel en général et sur la formation en particulier. Les grilles de rémunération sont peu connues du personnel, la question financière apparaît comme « un tabou » selon un des délégués syndicaux rencontrés.

S'agissant de la formation, la situation est appréhendée par nos interlocuteurs avec un flou remarquable sur les dispositifs réglementaires liés à la formation, sur les caractéristiques de leur entreprise dans ce domaine. Hormis un jugement global sur « l'inexistence de la formation ».

Il n'y a pas de procès verbal annexé à la déclaration fiscale 24-83, les réunions du comité d'entreprise ont été à plusieurs reprises reportées car les documents préparatoires n'ont pas été communiqués à temps aux membres du CE. La faiblesse des procédures organisationnelles du travail et des relations professionnelles est ici criante (une information sur la formation livrée « au compte-gouttes » et au dernier moment). Elle se superpose aux difficultés que les représentants du personnel ont à occuper la place que leur réservent les dispositions réglementaires du droit du travail dans le domaine de la formation dans cette entreprise.

Les indices sont nombreux :

- Les heures de délégation syndicale ne sont pas épuisées en raison d'une production à flux tendu et de la pression temporelle accrue sur le travail
- Le travail en équipes fixes, de jour, de nuit et de WE avec des horaires très décalés rend la mise en œuvre de délégation complexe car cela suppose, par exemple, de revenir en soirée pour une réunion, alors que sa journée de travail est achevée depuis 11 du matin.
- Le fort cloisonnement des services souligné dans la première partie de ce rapport s'ajoute aux obstacles contextuels à la mise en œuvre de la délégation syndicale.

Cependant, ces contraintes structurelles auxquelles se heurtent les délégués du personnel ne suffisent pas à éclairer la place de la formation dans les négociations professionnelles. Cette étude de cas permet tout simplement de comprendre la manière dont les représentants du personnel, délégués syndicaux ou non, ont été constitués en « partenaires dépendants » (Dubar, 2000). En effet, la formation ne devient une « préoccupation » que dès lors qu'elle a été instituée par l'entreprise et qu'à partir du moment où d'autres éléments conflictuels émergent, liés à l'organisation du travail, aux conditions de travail, à la construction des carrières, aux rémunérations. C'est ainsi que le mouvement social qui a touché cette entreprise en 2004 a été déclenché une semaine avant les négociations salariales collectives (cela faisait plusieurs années que les salaires n'avaient été augmentés). Dans ce contexte de conflit social fortement suivi, la formation est devenue un sujet de revendication, comme d'autres thèmes l'ont été : obtention de tickets restaurants, intégration d'une partie des primes dans la rémunération de base, augmentation des salaires. Le plan de formation n'a pas été validé par les délégués du personnel en commission de formation du comité d'entreprise. Ce désaccord sur un plan de formation encore trop largement axé sur l'encadrement (70% des heures de formation prévues) va déboucher sur une série de dénonciations inédites en matière de formation (opposition à la formation « interne » systématique).

Il reste que dans les propos de ce délégué du personnel, la formation « *tout le monde s'en fout* », « *rien que du baratin en CE* », « *certains chefs de service ont décidé au nom des salariés* », « *on est extérieurs* » face aux revendications les plus fortes au moment de l'achèvement de notre terrain : « *Je veux qu'on me dise combien je touche, je veux prendre mes congés, j'ai 88 jours encore à prendre sur l'année, je voudrais travailler moins de 50 heures et que la photocopieuse fonctionne* ». Alors, si comme Everett Hughes (1996) le conclut dans ces analyses du travail et des segmentations professionnelles « les routines des uns sont les urgences des autres », dans cette entreprise, les urgences sont le quotidien de chacun. Dans ce cadre, la formation, que la direction cherche à construire comme levier de maintien dans la course au temps, est conçue progressivement par les salariés comme un moyen de desserrer une pression temporelle croissante. Dans les deux cas, les enjeux de formation sont des enjeux de temps de travail : à l'issue de la grève, le plan de formation 2004 ne sera pas mis en œuvre, les ambitions ne pourront être tenues, faute de temps qu'il faut rattraper pour cette entreprise dont la productivité sous couvert de qualité semble être sa seule arme si elle veut se maintenir sur le marché de l'infomédiation.

## 5. CONCLUSION

---

Cette étude de cas nous montre comment la formation peut-être considérée comme un acte de management comme un autre. Elle est fortement intégrée aux autres activités de travail quotidiennes, qu'elle se réalise « sur le tas » ou s'institutionnalise par le biais de l'élaboration d'un plan de formation. Ce travail nous permet de repérer comment le processus d'intégration de la formation qui est à l'œuvre est à la fois commandé par une histoire singulière, des contraintes structurelles et matérielles particulières, mais également comment il devient captif des options managériales recommandées par les injonctions normalisatrices auxquelles les entreprises sont de plus en plus soumises.

Il apparaît ainsi que, dans le cas étudié, ce n'est pas la formation qui réorganise le travail mais que c'est la réorganisation du travail et la direction qu'elle emprunte qui organise la formation. La formation devient alors un processus de mise au travail des gens (unifier les procédures, renforcer la productivité, mesurer les performances) mais aussi de mise en forme des gens au travail (donner une forme de travailleur, délivrer des savoirs-être au travail).

Dès lors, la formation peut servir d'indicateur de la diffusion des nouvelles normes de management. En effet nombre de monographies décrivent la formation comme outil de pilotage des changements stratégiques de l'entreprise, une ressource ponctuelle en vue d'une mise en conformité dans une perspective de certification par exemple. De ce point de vue, notre travail ne fait que confirmer bien des travaux existants.

Cependant, faisant le choix d'exposer dans un détail que d'aucun peut juger excessif, ce travail cherche à rendre compte du fait que, dans une entreprise, cohabitent des logiques contradictoires et non linéaires dans lesquelles la formation s'inscrit. Ce qui pose du même coup la pertinence de l'échelle de l'analyse du processus de fabrication : L'entreprise ? L'établissement ? Le service ? Nous avons délibérément retenu le troisième « point de vue » pour chercher à comprendre comment, dans l'activité professionnelle quotidienne, au croisement des situations de travail et des acteurs qui les vivent, les différentes normes de pilotage convoquées par l'entreprise s'actualisaient.

Surtout, ce travail sur le processus de fabrication de la formation, sans avoir pour autant abordé la question des apprentissages, de leur appropriation et de leurs effets sur l'activité professionnelle, débouche sur un enjeu majeur : les temporalités au travail et leur mesure. Quand les compétences professionnelles sont évaluées à la rapidité et aux erreurs commises, les moments d'apprentissages nécessaires par exemple à l'adaptation à de nouvelles procédures ou à de nouveaux outils, et qui entraînent une inévitable baisse de rendement et d'efficacité, finissent par être jugés négativement, bien que utiles et souvent momentanés. Dès lors, la durée de formation « externe », par opposition à une formation « interne », telle qu'elle prend forme dans l'entreprise enquêtée, tend à être contenue au maximum. Elle devient un critère essentiel de sélection des formations envisageables.

La formation constitue aussi une grille pertinente des modes de catégorisation des temps au travail à travers les qualifications qu'elle mobilise : « interne », « externe ». Elle permet également de comment se confondent des temps consacrés à la production et des temps consacrés à fabriquer, à mobiliser ou à acquérir des ressources pour faire son travail et comment ils se distinguent dans des mêmes lieux, dans des situations semblables. Ce jeu contradictoire, révélé par des pratiques contradictoires de la Direction comme des salariés (revendiquer une formation tout en considérant qu'il vaut encore mieux se débrouiller tout seul et trouver les solutions aux problèmes ou interrogations qui se posent au cours de l'activité de travail) montre la perméabilité des contours pratiques des notions de temps de formation et de temps de travail et démontre que la formation est avant tout une activité dans l'entreprise. En son nom on recrute, on crée des services, on réorganise des services, on évalue, forme de nouveaux collectifs de travail parallèles ou de substitution à ceux existants, organise des mobilités (externes, internes, horizontales, verticales).

Dans cette entreprise la formation est essentiellement un outil de management de l'urgence au travail.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Rolle C., Potier E., Sevilla A., 2003, La formation des adultes en perspectives : le cas français. Promotion sociale, formation professionnelle continue, formation tout au long de la vie, rapport de recherche, PRINTEMPS-UVSQ
- Colin T, Grasser B., 2003, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et Emploi*, n°93
- Jobert A., 2000, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octares.
- Paradeise C., Lichtenberger Y., 2001, Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, n°1, pp 33-48.
- Parlier M., 2001, En quoi la « logique compétence » modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ? *Actualité de la formation permanente*, pp 39-43.
- Reynaud J-D., 2001, Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du Travail*, n° 43, pp 7-31

# La formation dans un établissement de transport public urbain

---

Isabelle Marion • Céreq

E-mail@cereq.fr

**Elsa Personnaz** • Céreq

E-mail@cereq.fr

**Avril 2005**



## 1. INTRODUCTION

---

La structure qui fait l'objet du document est un établissement d'une entreprise de transports publics, d'une centaine de salariés, où les chauffeurs de lignes régulières représentent le cœur du métier et où les possibilités de promotion et de mobilité internes sont réduites. Elle a été marquée dans son histoire par le passage récent du statut de régie municipale à celui d'entreprise privée. La plupart des salariés actuels ayant été embauchés au moment de la régie, la structure est encore fortement marquée culturellement de cette ancienne appartenance. Un des témoignage les plus frappants est un ancrage local, un attachement à la ville qui se traduit par le refus d'une mobilité géographique.

Le contexte sera précisé dans la première partie avant d'aborder dans une seconde les principaux éléments de la politique de formation et de son contenu, fortement orientée par le changement de statut et élaborée de manière autonome par la direction de l'établissement. Si les formations délivrées sont fortement différenciées entre les métiers, il semble que d'une manière générale, ce soit en partie par le biais de la formation que l'organisation, le management, la culture de l'entreprise soient progressivement modifiées.

Dans ce cadre, quels regards portent les salariés sur la formation, et comment y ont-ils accès ? Nous verrons d'une part que l'absence de cadre formel peut parfois être un frein à l'accès à la formation et d'autre part que les regards sont multiples et parfois contradictoires. Les regards portés par les salariés sur la politique de formation et sur les formations éventuellement suivies diffèrent en fonction de leurs situations dans l'entreprise et de la représentations qu'ils ont de leur avenir professionnel. Si la tonalité générale est plutôt celle d'une « acceptation passive », certaines attitudes plus volontaristes la nuancent. Certains, plus rarement, chercheront dans des mobilités externes ou dans d'autres formes d'investissement un moyen de compenser un intérêt faible pour leur activité.

### 1.1. L'établissement et ses salariés

#### *1.1.1. D'une régie municipale à un groupe privé*

##### *L'activité de l'établissement*

X est un établissement dont l'activité est la gestion du réseau de transport urbain de voyageurs d'une ville B du sud de la France. L'entreprise (F) à laquelle il appartient est elle-même rattachée à un groupe d'envergure internationale.

X gère deux principaux types de services. Le premier historiquement est la ligne B-V. La deuxième, et principale activité est la gestion du réseau urbain de B né de l'excroissance du tramway initial. Un marché supplémentaire et un peu anecdotique est le petit train touristique de B. Le métier quasiment exclusif est donc la gestion de lignes régulières, qu'elles soient urbaines ou ex-départementales, et avec des doublages spécifiques scolaires.

Les chauffeurs sont répartis entre la ville et les services spéciaux qui comptent la ligne de V et quinze lignes de transports scolaires concernant environ 900 enfants par jour. Par manque de souplesse dans l'organisation, l'activité de voyage ou de transports occasionnels ne peut pas être assurée. L'autorité compétente en matière de transports est la communauté d'agglomérations.

Jusqu'en juillet 1997, cette activité était confiée à une régie municipale. Le transfert du personnel de la régie à l'entreprise privée fut facilité par le fait qu'il n'était pas du personnel à statut de fonctionnaires territoriaux mais du personnel de droit privé sous la convention Réseaux de Transports Publics Urbains de Voyageurs, à savoir la même qu'actuellement. Par ailleurs, le directeur actuel tient à souligner l'importance de la formation comme argument lors du rachat, point que nous aborderons plus en détail dans la partie II-1.

Le rachat a par ailleurs introduit des changements qualifiés d'importants dans les manières de travailler dans certaines parties de l'entreprise, mais qui n'ont, dans le même temps, pas réellement posé de problèmes car

ils se sont fait progressivement, la période d'adaptation et de changement n'étant pas encore achevée. Outre les changements opérés dans les modes de management, l'ensemble de l'entreprise a été informatisée au moment du rachat, et les locaux complètement transformés. Ces changements sont moins sensibles sur l'activité des chauffeurs (« *Le gars il suffit qu'il arrive à l'heure et qu'il prenne son volant, il n'y a rien de plus* » - Ancien chauffeur C.) mais le dépôt a été totalement reconstruit et les bus sont renouvelés plus souvent.

L'activité est peu, voire non concurrentielle, peu sensible ou sujette à des aléas et à des variations dans l'intensité du travail. Certaines périodes, celles correspondant aux festivités locales, sont plus tendues ou difficiles que d'autres.

### ***D'un équilibre syndical CGT-FO à la création d'un syndicat autonome<sup>1</sup> :***

Historiquement, la représentation syndicale au sein de la régie s'articulait autour de la CGT et de FO. Le délégué syndical actuel UNSA de l'entreprise tient à souligner que ce type de configuration ne permettait pas de faire reconnaître les droits des salariés. En effet, il estime que selon la couleur de la municipalité en place, l'un ou l'autre des syndicats lui était « *inféodé* » et que la direction de l'époque savait particulièrement jouer de cette situation pour trouver un équilibre allant dans son sens. Aussi en 1995, alors salarié en tant que chauffeur de la régie, il a décidé avec des collègues de créer un syndicat autonome. Sans aucune expérience syndicale, il s'est lancé pour défendre, dit-il, les intérêts du personnel qui ne l'étaient pas, mais aussi pour agrémenter sa vie professionnelle car il n'y trouvait jusqu'alors aucune satisfaction personnelle. Adhérent au départ à la fédération nationale des transports, son syndicat a par la suite adhéré à l'UNSA par besoin de moyens et d'une plus grande autonomie. Il est rapidement devenu le premier syndicat de l'établissement, et compte actuellement 70 adhérents. Aux dernières élections, il a réuni 75 % des voix.

#### ***1.1.2. Un personnel majoritairement composé de chauffeurs***

123 personnes sont en emploi au 31/12/2003. Les conducteurs-receveurs, intitulé utilisé dans la convention collective, représentent la catégorie la plus nombreuse, soit les trois quart de l'effectif.

#### **Personnel de l'établissement**

	Effectif au 31/12/2003	Dont CDD
Ingénieur, cadre <sup>2</sup>	0	0
Technicien, maîtrise	9	0
Employé	8	1
Ouvrier	106	8
Dont conducteur receveur <sup>3</sup>	93	
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>9</b>

Source : Bilan social 2003

1 Une place importante est accordée dans cette monographie au regard porté sur l'établissement par le représentant syndical UNSA. En effet, il nous a été présenté par les salariés rencontrés et le directeur comme la « mémoire » de l'établissement et la personne qui pourrait le mieux répondre aux questions que nous nous posons. C'est le seul représentant syndical que nous ayons rencontré.

2 Nous émettons l'hypothèse que l'absence de personnel dans la catégorie ingénieur cadre provient du fait que le directeur et le chef d'exploitation font partie du personnel de l'entreprise et non de celui de l'établissement. Cette hypothèse doit être vérifiée auprès de nos interlocuteurs.

3 Le chiffre concernant les conducteurs receveurs est un effectif moyen mensuel.

## Les transports urbains

### *Les différents acteurs*

Les entreprises françaises de transport urbain sont réunies au sein de l'Union des Transports Publics (UTP) qui est consultée par les pouvoirs publics français sur tous les sujets touchant à l'activité du transport urbain de voyageurs. Dans le domaine des transports urbains, l'Etat, jusqu'à une période récente, soutenait financièrement la réalisation des infrastructures lourdes et la mise en œuvre des Plans de Déplacements Urbains. La montée en charge des besoins des collectivités locales a conduit l'Etat à réduire ses engagements financiers à compter de 2004. La collectivité publique responsable de la politique et de l'organisation locale du transport peut être une commune (9%) ou un groupement de collectivités locales (91%) constitué en vue de la seule activité du transport ou en charge de l'organisation et de la gestion d'autres services publics.

Les opérateurs de transport public sont des sociétés publiques, privées ou d'économie mixte (SAEM) au capital public (au moins 50%) et privé. Le secteur est concentré : un petit nombre de groupes gère ou apporte une assistance technique à de nombreux réseaux, soit directement, soit par l'intermédiaire de filiales locales. Plus de 75% des entreprises adhérentes à l'UTP sont liées à l'un des trois groupes principaux, à savoir CGEA-CONNEX, KEOLIS, ou TRANSDEV. Ces trois groupes ont un statut privé : au niveau local, ils exploitent les réseaux au travers d'établissements, de filiales ou de SAEM.

Ces groupes dépendent eux-mêmes de grands opérateurs industriels ou de prestataires de services aux collectivités locales. Les trois groupes sont également très actifs sur le marché français du transport interurbain et sur les marchés du transport européen et mondial par rail ou par route. Depuis plus de dix ans, la profession est fortement créatrice d'emplois et, depuis 1997, l'effectif a augmenté de 7.000 personnes. Au total, 80.000 salariés travaillent dans les 160 entreprises de transport urbain réparties dans toute la France.

### *Les principales étapes législatives*

Depuis les lois de décentralisation de 1982-1983, l'organisation des transports urbains (hors région parisienne) relève de la responsabilité des communes, généralement regroupées pour 92 % des adhérents de l'UTP dans des structures de coopération intercommunale (Communautés Urbaines et Communautés d'Agglomération, notamment). Les transports urbains en Ile-de-France sont organisés de façon spécifique. Leur organisation doit être modifiée au plus tard le 1er juillet 2005 pour entrer dans le droit commun.

La Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI), du 30 décembre 1982 est la loi fondamentale d'organisation des services publics de transport. Elle a affirmé un droit au transport devant permettre de se déplacer "dans des conditions raisonnables d'accès, de qualité et de prix ainsi que de coûts pour la collectivité". La LOTI a également clarifié les relations entre autorités organisatrices et opérateurs (lorsque la collectivité y a recours) en imposant la passation d'un contrat entre les deux parties. La recherche du meilleur coût pour l'autorité organisatrice et ce principe de conventionnement ont préparé le terrain pour l'application en 1993 de la loi dite "Sapin".

La loi "Sapin", du 29 janvier 1993, a contraint les autorités organisatrices (hors Ile-de-France) à organiser des mises en concurrence pour la passation de leurs contrats de délégation de service public. Cette loi n'a toutefois pas remis en cause la possibilité pour les autorités organisatrices de réaliser elles-mêmes leur service de transport (régie), sans mise en concurrence, généralement via une structure publique dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière (EPIC). La loi Sapin s'applique quand l'autorité organisatrice décide de déléguer l'exploitation de son service public de transport urbain à une entreprise privée ou d'économie mixte (entreprise privée à capital majoritairement public) ; ce qui est fréquemment le cas puisque 92 % des réseaux adhérents à l'UTP sont exploités sous forme de délégation de service public. Les contrats sont passés pour une durée limitée et confèrent très souvent à leur titulaire un droit exclusif d'exploitation sur l'ensemble du réseau de transport urbain. Le délégataire prend en charge le risque industriel et tout ou partie du risque commercial.

Avec un taux de recours aux contrats à durée déterminée de 7,3 %, dont la quasi totalité concerne les conducteurs, l'établissement est au dessus de la moyenne de la branche où cette part s'élève à 2,1%<sup>4</sup>. 170 contrats d'intérim ont également été conclus dans l'année pour un total de 1200 journées de travail, uniquement dans la catégorie ouvrier. Le recours aux intérimaires en tant que variable d'ajustement est assez important, et fluctuant dans l'année en fonction des périodes de congés et de l'absentéisme.

La part des femmes est traditionnellement faible dans ce secteur mais a tendance à croître. C'est également le cas ici : elles représentent en 2003 13 % de l'effectif total et 9 % de l'effectif ouvrier, soit des taux proches de ceux des entreprises de la branche (13,9 % de l'effectif et 11,3 % des conducteurs). La politique de recrutement de l'entreprise encourage l'embauche de femmes parmi les chauffeurs mais se heurte au manque de candidatures.

Les mobilités externes sont importantes : 19 entrées et 11 départs en 2003, dont 3 départs à la retraite, 2 fins de CDD, 3 licenciements. Parmi les embauches en cours d'année, 7 ont été des embauches sous CDI et 10 des embauches sous CDD. 2 personnes proviennent d'une autre entreprise du groupe, aucune d'autres établissements de l'entreprise F. De même dans les départs, aucune mutation vers un autre établissement n'a été réalisée. Comme nous le verrons également par la suite, la mobilité professionnelle par mutation dans d'autres établissements ou entreprises du groupe n'est pas fréquente et semble réservée à l'encadrement supérieur.

La promotion interne, avec changement de catégorie n'a concerné qu'une personne en 2003, promue d'ouvrier à « technicien/maîtrise ».

La répartition du personnel par ancienneté est équilibrée. Plus des deux tiers des salariés étaient présents lors du rachat et ont connu, suffisamment longtemps pour que cela soit sensible, le mode de fonctionnement de la régie.

### Répartition par ancienneté des conducteurs receveurs

Moins de 1 an	14 %
1-5 ans	22 %
5-10 ans	11 %
10-20 ans	33 %
Plus de 20 ans	20 %

Source : Bilan social 2003

Dans la catégorie « technicien/maîtrise » cependant, la totalité de l'effectif a plus de 10 ans d'ancienneté, aucun recrutement n'est donc intervenu dans cette catégorie au cours des 10 dernières années.

Dans la branche, la part des salariés ayant plus de 20 d'ancienneté est en augmentation constante ces dernières années : ils représentent désormais 32,7 % des effectifs.

L'absentéisme est élevé, en augmentation<sup>5</sup>, et aura comme nous le verrons pas la suite un impact sur la politique de formation. Le nombre de journées d'absence s'élève à 6 590 , soit en moyenne 53,5 jours par salariés, dont 4 751 journées d'absence pour maladie et 583 journées d'absence pour accident du travail.

Les journées d'absence pour maladie concernent peu de salariés (donnée non disponible), mais absents sur de longues périodes : 90 % des journées concernent des arrêts de plus de 20 jours.

La différence des indicateurs retenus rend difficile une comparaison fine avec les données de l'ensemble des entreprises de la branche. Ces données indiquent cependant un chiffre bien moins élevé avec une moyenne de 25,2 jours d'absence par salarié.

---

4 Les données de la branche sont issues de « Transports urbains : bilan social 2003 », une publication de l'Union des Transports Urbains.

5 Ses causes seront analysées dans la partie I-4.

### 1.1.3. Organisation du travail et fonctions

L'organisation du travail est simple<sup>6</sup> : les conducteurs-receveurs sont sous l'autorité des contrôleurs, eux mêmes encadrés par le chef d'exploitation. Un atelier de réparation et le personnel administratif et financier complètent le paysage.

La fonction de chef d'exploitation<sup>7</sup> recouvre l'organisation globale du réseau et l'optimisation de l'exploitation. Ici, outre l'organisation des lignes, le chef d'exploitation remplit également certaines missions de gestion du personnel. Il assure en effet la gestion des plannings et des horaires, ainsi que la gestion des congés de l'ensemble du personnel, au delà du personnel de l'exploitation placé directement sous son autorité. Il est l'interlocuteur privilégié pour tout ce qui a trait à ces dimensions et son bureau se transforme parfois en « *bureau des pleurs* ».

Les contrôleurs présentent la particularité, fréquente sur les réseaux de cette taille, rare sur les plus grands, d'assurer à la fois le contrôle et l'information des voyageurs et la maîtrise de premier niveau. Selon leur propre estimation la répartition de leur activité s'établit à 25% de leur temps consacré à la première pour 75 % à la seconde. La tenue de cette double casquette est possible car les conducteurs sont également receveurs, et de ce fait tenus de vérifier les titres de transport des usagers. Il y a donc très peu de fraude sur le réseau.

Les contrôleurs pointent deux difficultés principales, mais d'ordre différent, dans l'exercice de leur activité. La première est inhérente à leur mission de « régulation » des bus, c'est à dire leur recadrage sur les horaires et la gestion des aléas quotidiens. Cette tâche peut se transformer en réel casse-tête, l'absence de couloirs de bus et le laxisme de la circulation dans la ville provoquant difficultés et tensions.

*« C'est toute une technique mais on appelle ça remettre à l'heure. Alors ça cela nécessite du temps, de la présence, vous ne faites pas autre chose quand vous faites ça. Ca, le mec il chauffe, toute la journée il vous appelle » (Contrôleur)*

La seconde est d'ordre relationnel et résulte du passage de statut de collègue à celui de chef, la totalité des contrôleurs ayant bénéficié d'une mobilité interne<sup>8</sup>, situation à laquelle certains contrôleurs promus disent ne pas être formés : « *Un problème, vous n'êtes pas formé pour l'affronter, mais je pense que même en étant formé pour l'affronter, c'est un gros souci ça.* » (Contrôleur)

Les chauffeurs ne sont pas affectés à une ligne particulière et suivent « un roulement » : chaque matin le chef d'exploitation sort le planning qu'il remet au contrôleur. Ce dernier « *distribue les bus à tous les chauffeurs et compte les chauffeurs quand ils arrivent* » (Contrôleur). En moyenne, le contrôleur encadre l'activité de 25 chauffeurs. En fonction des contrôleurs disponibles, l'encadrement et la régulation sont assurés par un ou deux contrôleurs. Deux types de journées existent : « la journée matin » et la « journée après-midi », au cours de laquelle il est plus fréquent que les contrôleurs soient à deux.

La prise de service du matin ou de l'après-midi constitue un des rares moments de vie collective et d'échange pour les conducteurs qui exercent quotidiennement une activité assez solitaire.

L'atelier occupe une place à part dans l'entreprise. Assez fortement marqué par les réductions d'effectifs suite au rachat de la régie (de 16 à 9 salariés<sup>9</sup>, pour un volume d'activité sensiblement équivalent), c'est également un des services de l'entreprise qui a connu des changements relativement important dans les méthodes de travail, avec notamment l'introduction de l'informatique et de la Gestion et Maintenance Appliquée par Ordinateur en particulier (GMAO), et un effort de formation également plus accentué, sur lequel nous reviendrons.

L'entretien et la réparation des véhicules, sont rendus de plus en plus complexe par la sophistication technique croissante de ces derniers. Cette diversification et complexification entraîne des besoins de formation plus importants.

---

6 Ce qui ne signifie pas que les aléas de l'activité quotidienne soient faciles à gérer !

7 Nous n'avons pas eu d'entretien spécifique avec lui, mais quelques échanges. Il est une des rares personnes, avec le Directeur, à avoir été recruté dans le réseau des entreprises du groupe.

8 La promotion sera plus précisément abordée dans la partie I-5

9 Il n'y a pas eu de licenciements. Les départs ont été des départs à la retraite non remplacés.

Les besoins de formations techniques seraient de manière générale plus importants à l'atelier que pour la conduite (« *Qu'est-ce que voulez faire comme formation aux chauffeurs à part ... une fois qu'il a fait une conduite rationnelle... C'est pas technique. En formation à l'atelier c'est illimité, pas de problème* » - Chef d'équipe atelier)

Aujourd'hui 9 personnes y travaillent, dont 6 mécanos et un pompiste, sur une amplitude horaire allant de 5 heures à 21 heures, pour assurer une présence du départ des bus le matin (prise de service pour les premiers chauffeurs à 6 heures) à leur retour le soir ( les derniers bus rentrent à 20 heures 45).

Sur le papier, deux chefs d'équipe secondent le chef d'atelier. Dans les faits, l'un d'entre eux est en congé longue maladie et n'est pas éloigné de l'âge de la retraite, ce qui rend son retour peu probable. Le chef d'équipe assure la gestion quotidienne du travail, le planning journalier et le planning des effectifs. Il gère également le stock de pièces, fonction auparavant remplie par un magasinier. Parmi les mécanos, l'un d'entre eux est électricien et un autre carrossier.

Les relations sont traditionnellement plutôt tendues entre la conduite et l'atelier. (« *Cela a toujours existé et cela existera toujours. Cela vient du fait que si le bus est en panne c'est la faute de l'atelier, et si le bus est en panne c'est le chauffeur qui l'a mis en panne* » - Chef d'équipe atelier)

Le personnel administratif est composé de 5 personnes sur les fonctions de gestion et de secrétariat, quatre secrétaires et un comptable, auxquelles s'ajoute une équipe de vente de 3 personnes localisée à la boutique bus en centre ville.

Ces sont en quasi totalité des femmes, à l'exception du comptable, qui éprouvent des difficultés à trouver leur place dans une entreprise principalement masculine.

Le travail de secrétariat nous a été décrit par une des secrétaires comme porteur d'une forte composante gestion du personnel : « *on s'occupe surtout du personnel* » (*secrétaire*). Elles peuvent aussi être amenées, selon ses propres termes, à « materner » les chauffeurs auxquels elles délivrent différents conseils.

Elles remplissent une fonction d'accueil, tant en interne pour le personnel que pour les usagers extérieurs.

Leur carrière n'a connu jusqu'à une date très récente aucune évolution : les employées administratives de l'établissement étaient toutes au 1<sup>er</sup> échelon, pour certaines depuis très longtemps<sup>10</sup>, à la date de notre enquête. Elles devaient dans les semaines qui suivaient passer toutes au coefficient supérieur, qui restait néanmoins inférieur à celui des chauffeurs.

Certaines, les moins anciennes, se vivent comme laissées pour compte dans l'entreprise, et de façon évidente concernant la formation. Malgré l'informatisation de l'entreprise, peu de formation leur sera délivrée et une attitude très volontariste et active de l'une d'entre elles sera nécessaire pour que leurs besoins soient entendus par la direction.

Il n'existe pas au sein de l'entreprise un service GRH ou gestion du personnel, et donc pas de service formation. L'ensemble de ces fonctions est partagé à différents niveaux dans l'entreprise, du directeur pour les décisions stratégiques, au service administratif pour la gestion quotidienne, en passant par le responsable d'exploitation. Les décisions relatives à la politique de formation sont prises avant tout par la direction. Le formulaire 24-83 est rempli par le comptable.

---

10 13 ans pour notre interlocutrice, 35 ans pour une de ses collègues.

### ***1.1.4. La conduite : une activité « stressante »<sup>11</sup>***

Les interlocuteurs rencontrés, anciens chauffeurs ou chauffeurs toujours en exercice, n'ont signalé que peu d'intérêt pour ce métier. Peu nombreux sont ceux qui exercent cette activité par intérêt pour son contenu : le métier est, selon la plupart des chauffeurs rencontrés, à la fois générateur de stress et peu motivant. Si ils l'ont choisi, c'était souvent pour la qualité des conditions de travail du temps de la régie.

« ... Je veux dire ce n'est ni enrichissant, ni intéressant. C'est vrai que vis à vis de mes collègues, ..., et bien tout le monde le vit mal, très mal » (Délégué syndical)

« *C'est un boulot qui est dur. On a vite fait d'exploser* » (Ancien conducteur - C)

« *Parce que c'est vrai que la journée de travail c'est le stress, c'est difficile pour les conducteurs, il y en a qui roulent vite, ils cartonnent parce qu'ils veulent tout de suite arriver...* » (Salarié atelier)

Comme principal facteur de stress on retrouve dans les propos de nos interlocuteurs le comportement des automobilistes et le stationnement anarchique. A ces difficultés s'ajoute le comportement parfois agressif des usagers, souvent signalé même si « *on n'a pas trop à se plaindre comparé à d'autres réseaux* » (Conducteur).

Ces aspects négatifs du métier génèrent des comportements de la part de certains chauffeurs (agressivité, dirigée vers les usagers ou les automobilistes, conduite trop rapide...), critiqués par leurs collègues eux-mêmes, et contre lesquels la formation peut être avancée comme élément de solution.

Les conducteurs n'ont pas de connaissance personnelle et suivie du véhicule qu'ils utilisent, et sont déchargés de la prévention des dysfonctionnements qui sont reportés sur l'atelier. Outre les tensions générées de ce fait entre ces deux groupes, cette organisation ne favorise pas l'implication des chauffeurs sur leur outil de travail.

Le caractère peu enrichissant de l'activité va générer chez certains différentes initiatives de diversification pour compenser ce faible intérêt : engagement syndical, évolution vers une fonction de formateur ... La diversification peut aussi être extérieure à l'entreprise : recherche de mobilité externe ou double activité. Les horaires de travail (matin ou après-midi) permettent de dégager du temps et d'organiser une autre activité.

### ***1.1.5. Des relations direction-salariés marquées par des périodes de tension***

#### ***Des relations conflictuelles***

Il paraît difficile de décrire la gestion des ressources humaines sans aborder tout d'abord les conflits opposant salariés et direction. Si ces tensions ont toujours marqué l'activité de l'établissement, elles semblent néanmoins trouver une issue moins rapide aujourd'hui que du temps de la régie.

Les relations avec la direction actuelle étaient aux dires de cette dernière assez consensuelles dans la période qui a suivi le rachat mais se sont ensuite détériorées. Les conflits sont aujourd'hui nombreux. Il faut faire face à un absentéisme croissant (augmentation de 25 % cette année) sous les effets conjugués de la réforme des retraites, du mal de dos chronique et du travail au noir. Le syndicat dont nous avons rencontré le représentant et quasiment le seul à avoir du poids au sein de l'établissement est qualifié par la direction à la

---

11 Le stress lié à la conduite n'est bien entendu pas spécifique à l'entreprise étudiée. Un rapport publié par l'INRETS (Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité) fait ainsi état des difficultés rencontrées par les chauffeurs (comme charges psychiques et physiques pesant sur les chauffeurs sont indiquées : manque de mouvement, effort musculaire unilatéral, position du corps crispée ainsi que situations de conflits et de stress). Un exemple de formation mise en place dans une entreprise allemande, intitulée « Maîtrise du stress, relaxation et prévention des maladies » pour tenter de résoudre ces difficultés illustre le rapport qui pointe l'accroissement des départs pour invalidité. Les nouvelles exigences des relations avec les clients sont aussi abordées au cours de la formation.

fois de très pragmatique sur certains points et de très idéologique sur d'autres, mais toujours « jusqu'au boutiste ».

Le délégué syndical UNSA précise que nombre de conflits au sein de l'établissement résulte du passage de la régie à l'entreprise privée et à la volonté de conserver des acquis. Pour lui ce passage s'est sans aucun doute accompagné « *d'une volonté de tirer vers le bas* » et sans une « *vigilance extrême* » de sa part dans tous les domaines cela aurait été le cas.

Il faut préciser que la négociation est décentralisée et les accords se font au niveau de l'établissement.

Récemment un conflit a porté sur les salaires et les conditions de travail. Ce dernier aura été très dur et duré près de 5 mois. Les mouvements de grève se traduisent par des grèves de 55 minutes, parce que, selon le syndicaliste rencontré, c'est beaucoup moins pénalisant pour tout le monde et surtout, répété sur une longue période, c'est beaucoup plus médiatique. L'information auprès du public (articles de presse, TV..) de façon à bien expliquer les revendications auprès des usagers est très importante. Le responsable UNSA précise que lors d'une grève, il y passe 90 % de son temps. Il souligne que de toute façon ce n'est pas la direction qui est dominante dans le rapport de force qui les oppose puisqu'en cas de grève, 98 % des salariés sont grévistes. Il nous précise que ce ne sont pas exclusivement des chauffeurs mais pour moitié des contrôleurs qui peu à peu ont compris leur intérêt à s'associer aux mouvements de grève. Du côté de l'atelier, il considère que c'est un peu particulier : même si ces personnels sont souvent en conflit avec les chauffeurs qu'ils disent mal conduire et « *casser les bus* » alors qu'à leur tour ils sont accusés de mal les réparer, c'est la partie qui suite au rachat a été le plus restructurée dans l'établissement. Leurs effectifs sont passés de treize personnes à six et ils ont alors « *fatalement eu un engouement pour le syndicalisme qui les défend* ». Du côté de la direction, on n'hésite pas à évoquer les pressions faites sur les salariés de la part du syndicat pour inciter à la participation aux mouvements de grève.

Le délégué syndical UNSA est très sévère concernant la gestion du personnel de l'établissement. Il considère que la direction est très bonne concernant la gestion administrative mais que du côté de la « gestion des hommes » c'est très mauvais. Il en veut pour conséquence le fort taux de syndicalisation (65 % des salariés adhèrent à l'UNSA). Il estime que son syndicat est celui par qui près de 80 % des demandes concernant la gestion des ressources humaines transitent pour avis et conseil. Avant de faire une demande les concernant auprès du chef d'exploitation, ce dernier explique que les salariés passent préalablement par lui pour connaître la validité de leur demande et leurs droits. Lorsque selon lui le personnel fait plus confiance à son organisation syndicale ou à son délégué qu'à son directeur, cela signifie que la gestion du personnel est catastrophique..

Plusieurs salariés nous indiquent que depuis le passage au privé et malgré les côtés positifs au niveau de la modernisation du matériel et des locaux ainsi que tout ce qui est bureautique, les relations entre directions et salariés ne se sont pas forcément améliorées. La pression est plus forte et les conflits portant essentiellement sur des revendications salariales sont plus longs à débloquer.

Par ailleurs, le délégué syndical souligne que selon lui le recrutement récent d'un chef de service a fini de couper les liens entre la direction et ses salariés en introduisant un échelon hiérarchique supplémentaire. Son attitude peu appréciée du personnel gréviste en plein conflit n'a fait qu'ajouter, selon lui, à son rejet de la part des salariés.

En outre, le responsable syndical reproche à sa direction non pas de ne pas écouter les revendications des salariés mais en dernier ressort d'avoir un pouvoir de décision sans partage : il prend pour exemple une récente décision consistant à faire passer d'anciens agents d'ambiance (n'existant pas dans la convention collective) en tant que vérificateurs. Or leur mission peut paraître proche de celle des contrôleurs (poste ayant un indice supérieur à celui de chauffeur et considéré comme promotionnel par rapport à ce dernier) et certains chauffeurs, vivant mal leur situation de conducteurs, auraient souhaiter occuper un tel poste (même avec un indice inférieur aux leurs). Non seulement la direction ne leur a pas, selon lui, proposé ce changement mais en plus « *elle les bafoue* » en présentant au personnel les contrôleurs et les vérificateurs comme faisant partie du même collectif de travail (les vérificateurs, même si au niveau indiciaire ce n'est pas le cas, pouvant être perçus hiérarchiquement à un niveau supérieur à celui des conducteurs). Cela n'est pas, selon lui, propice à un esprit de cohésion et de collaboration.

## ***La gestion de l'absentéisme : problème partagé par la direction et les représentants du personnel***

Les raisons de l'absentéisme ne sont pas uniquement internes au fonctionnement de l'établissement. Selon la direction, il s'explique par la réforme des retraites et notamment par le volet des pré retraites progressives qui, une fois leurs calculs faits, a incité une partie des salariés les plus anciens à se mettre en longue maladie ou en invalidité. En cinq ans, le nombre de jours d'arrêt de longue maladie a été multiplié par 100. Le directeur souligne aussi la pénibilité du travail et les problèmes de santé chronique comme le mal de dos. A cela s'ajoute selon lui une culture locale de la double activité, « *une tradition dans la région* » : partagés entre le travail de la vigne, le second œuvre dans le bâtiment et leur métier de chauffeur, la principale source de revenu pour certains chauffeurs n'est pas leur activité principale et déclarée ; cette dernière serait le moyen d'avoir accès à la couverture maladie et de cotiser à l'assurance retraite.

La question de l'absentéisme ne préoccupe pas que la direction et du côté syndical le mal est reconnu. Le délégué syndical rencontré souligne pourtant que par rapport aux autres entreprises de transport la lutte contre l'absentéisme a permis d'arriver à des « résultats assez satisfaisants ». Il reconnaît que cela est en contradiction avec les données sur l'établissement qui montrent un nombre de jours d'absence en augmentation, mais il tient à préciser que ce chiffre « *est plombé par quelques gars qui sont partis en longue maladie* » (4 ou 5 salariés n'ont pas été là de l'année). Le délégué syndical pense ainsi que le résultat est bien meilleur qu'au temps de la régie et prend le temps de nous expliquer longuement ce qui permettra selon lui de diminuer encore cet absentéisme. Un système consistant à ne retenir aucun jour de carence pour le premier arrêt, un jour pour le deuxième, deux jours pour le troisième avait été mis au point mais certains salariés avaient trouvé la faille et ne « *tombaient malades qu'une fois mais longtemps* ». Il a donc fallu trouver un autre système dissuasif afin notamment d'éviter un probable doublement de la cotisation au MUTEX (assurance complémentaire qui permet de prendre le relais de la sécurité sociale au bout de quatre vingt dix jours et de compléter les salaires des adhérents à concurrence de la totalité de leur traitement : 10 % des salariés en bénéficieraient). Notre interlocuteur nous décrit les résultats de la dernière négociation sur le sujet : la règle reste la même concernant les jours de carence mais l'argent retenu est mis dans un pot commun et est redistribué à l'ensemble du personnel en fin d'année. Le système de pénalité consistant en une retenue sur la prime d'assiduité a aussi été remis en place. Selon lui, cela « *pénalisera ceux qui s'arrêtent souvent et récompensera ceux qui ne s'arrêtent pas* ». Toujours selon le responsable syndical, un problème semble subsister et reste à régler : « *quant pour un salarié en maladie la prime d'assiduité a rapidement sauté, il aura tendance à rester à la maison et il faut donc trouver quelque chose de beaucoup plus étalé dans le temps* ». Conscients donc de la difficulté à trouver des moyens de dissuasion efficaces, les représentants syndicaux devaient lancer en septembre une campagne de sensibilisation autour de l'absentéisme auprès des salariés.

Les répercussions sur la gestion du personnel ne sont pas anodines. Il faut tout d'abord remplacer les absents. L'intérim constituant la variable d'ajustement, la direction y a recours de façon importante. De plus, une forme de sanction collective a été établie : si les chauffeurs n'ont que peu bénéficié de formation cette année, c'est justement en partie en réaction face à cette montée de l'absentéisme.

### ***1.1.6. Les recrutements et les promotions : du clientélisme au cabinet conseil***

#### ***Un attachement très fort à la région***

Il faut tout d'abord noter que la totalité des personnes rencontrées sont originaires de la région, qu'elles y sont très attachées et qu'y rester est plus important à leurs yeux que l'intérêt ou la nature du travail qu'elles y exercent. Peu nous ont dit avoir eu la vocation de chauffeur. La déclaration d'un des salariés illustre bien cet attachement à la région : « *Non, non, moi je ne veux pas bouger de B, ils peuvent me proposer directeur du réseau à Nancy en triplant la paye, ce n'est pas la peine* ». Le sentiment d'appartenance à un groupe est par ailleurs peu partagé. Pour un des salariés rencontrés, cela était plus motivant de travailler pour « *la Mairie, pour sa ville* » ; un autre tient à préciser « *Vous savez, comment vous pouvez dire si j'appartiens à un groupe. On n'a pas de contact avec le groupe, on ne peut pas savoir. On a que les retombées de ce qui se fait, mais je*

*veux dire, moi j'appartiens à l'établissement de B, moi je sais que je suis une succursale on va dire, un établissement d'un groupe. Ça je le sais, je sais qui c'est le grand patron, on va dire tout ça. Mais bon pour moi, c'est B quoi. »* et il continue en soulignant que les seules relations qu'il peut avoir le groupe c'est au cours des formations qui se déroulent au sein de son centre de formation (« *A part quand je pars en formation, je n'ai pas de relation, les seules relations que j'ai avec le groupe, c'est quand je reviens, chacun discute un peu de son réseau et c'est tout. Mais le personnel, enfin moi le personnel je pense qu'il est de B. On ne se sent pas un groupe. Je ne vois pas ce qui peut l'amener à se sentir un groupe* »). De tels propos se retrouvent auprès du personnel de l'atelier dont un membre pense que des promotions sont possibles au sein du groupe mais rester dans la région est la seule perspective qui l'intéresse « *Non, on ne nous pousse pas mais les possibilités existent. Mais je ne veux pas partir. Je ne veux pas partir de B, de V! Donc cela ne m'intéresse pas. Eventuellement la place de chef d'atelier je ne sais pas, je n'y ai pas réfléchi. J'y réfléchirai peut être au moment voulu* ».

### ***Une évolution notable dans les pratiques de promotions mais réduisant peu le nombre d'insatisfaits***

Il est de notoriété affichée que les recrutements et les promotions étaient, pendant la période de la régie, consécutifs à du piston. Les chauffeurs les plus anciens dont la candidature était appuyée par la mairie et ne présentant pas de difficultés professionnelles importantes étaient promus contrôleurs.

Le changement est aujourd'hui radical puisque les dernières promotions ont été gérées par un cabinet conseil : deux postes de contrôleurs se sont libérés récemment et 21 chauffeurs ont postulé pour les pourvoir. Sans remettre en cause le choix du cabinet chargé de faire la sélection des candidats, un ancien contrôleur regrette que son avis n'ait pas été pris en compte et que seuls des tests psychologiques aient permis de juger des compétences de chacun « *Ils ont été psychanalysés allongez-vous... Voilà. Nous, on ne nous a pas demandé notre avis, on aurait pu nous demander notre avis quand même, parce qu'on les connaît les chauffeurs, on les pratique. On aurait pu nous dire, voilà, d'après vous... Sans pour cela en tenir compte, mais... Bon anciens, nous sommes trois anciens et quatre avec celui qui est parti donc, ils auraient pu nous dire « D'après vous, quels sont les deux chauffeurs qui mériteraient, par rapport à leur sérieux de tous les jours, leur évolution dans la boîte, comment ils se comportent... »* .

Un des chauffeurs promus explique le déroulement de cette sélection qu'il qualifie ironiquement de « *concours interne* ». Après un oral effectué par un cabinet spécialisé huit candidats sur vingt deux ont été retenus, puis quatre. C'est enfin le directeur qui a fait son choix pour n'en retenir que deux.

Il semble que la volonté de rajeunir « *le contrôle* » ait été un critère de choix de la direction, la dernière sélection portant sur les deux seuls chauffeurs ayant moins de 50 ans. Il s'agissait de rompre aussi avec les anciennes habitudes. La direction analyse les pratiques de promotion passées comme ayant permis la rotation des personnels sur des postes de maîtrise. En promouvant des chauffeurs ayant une grande ancienneté, cela permettait de les récompenser mais aussi de s'assurer qu'ils ne restent pas trop longtemps à ce poste et donc d'organiser à nouveau une promotion. Cela a certes des avantages mais les personnes concernées ne sont pas les plus motivées et les plus impliquées dans le travail. Le directeur reconnaît qu'avec le choix de la « *jeunesse* », les promotions vont être bloquées pendant une vingtaine d'années et que les chauffeurs ont très mal vécu cela. Car en fait désormais comme le souligne un chauffeur, être promu se résume, à prendre du grade, du coefficient. Sinon, il faut partir, évoluer au sein du groupe.

Le directeur réfléchit donc à la mise en place de promotions sous une autre forme par exemple l'implication sur d'autres types de fonctions plus transversales<sup>12</sup>. Reste quand-même à imaginer comment cela peut se traduire en termes de rémunération. Pour les contrôleurs, il semble que l'on se dirige vers la mise en place de trois niveaux hiérarchiques (entre le jeune contrôleur et le contrôleur expérimenté). Le directeur souhaiterait que la même chose soit faite au niveau des conducteurs, le problème étant qu'ils sont déjà presque tous au niveau indiciaire le plus élevé.

Le directeur précise qu'en cinq ans, un tiers des conducteurs a été renouvelé. Les départs en retraite, en invalidité et la croissance des effectifs en sont les principales raisons.

---

12 Comme la formation, voir III-1

Les possibilités de promotions sont rares (peu de postes) et les postes à responsabilités (chef d'exploitation par exemple) sont actuellement pourvus par des mutations au sein du groupe. Ainsi un des contrôleurs (« ancienne époque ») rencontrés et qui pendant quatre ans avait remplacé le chef d'exploitation pensait bien que le poste lui reviendrait lorsque ce dernier prendrait sa retraite et comme cela « était de tradition au temps de la régie » lorsque des contrôleurs « avaient le courage de monter dans les bureaux ». La promotion ne lui a pas été octroyée et il n'a toujours pas accepté cette décision. Il estime qu'il avait les compétences pour tenir le poste et que les « références ont été préférées à l'expérience ». La promotion interne pour un chauffeur ne va plus au-delà du poste de contrôleur. Les frustrations et la démobilisation en sont les conséquences.

Nous avons précédemment décrit le système de promotion concernant les chauffeurs. A l'atelier, mêmes si seulement neuf personnes en sont membres et s'il n'y a dans les faits qu'un seul chef d'équipe et qu'un chef d'atelier, nous pouvons souligner que même si cela ne concerne qu'une seule personne, c'est en interne et par la voie de la formation qu'un mécanicien a été promu. Une exception qui confirme la règle.

C'est ainsi qu'un des membres de l'atelier que nous avons rencontré pense que le poste de chef d'équipe lui a été proposé au départ parce qu'il avait suivi de nombreuses formations (essentiellement à son initiative mais financées par l'employeur) et que cela révélait sans doute une réelle motivation de sa part. Depuis qu'il est chef d'équipe, il estime moins partir en formation, du moins pas des formations techniques, mais souligne qu'il participe toujours beaucoup à des formations en informatique et en logistique ainsi qu'à une formation au management.

### *1.1.7. Les chiffres de la formation : une diminution sensible, des formations courtes*

#### **Evolution des principaux indicateurs issus de la 24-83**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
TPF	3,1 %	3,1 %	1,9 % <sup>13</sup>
Taux d'accès	36 %	79 %	17 %
Taux d'accès ouvriers	26 %	85 %	8 %
Taux d'accès AM	100 %	45 %	77 %
Nombre moyen d'heures de formation	25,8 heures	14,8 heures	20,8 heures
Nombre moyen d'heures de formation ouvriers	13,6 heures	14,5 heures	15,2 heures
Nombre moyen d'heures de formation Agent de maîtrise	50,5 heures	15,4 heures	27,4 heures

Source : Déclaration 24-83 remplie par l'établissement.

Le tableau d'évolution des dépenses de formation telles que déclarées dans la 24-83 montre de fortes variations entre les trois années considérées. En 2002 l'effort financier est équivalent à celui de l'année précédente mais le taux d'accès est plus élevé, particulièrement dans la catégorie ouvrier, qui recouvre dans cette entreprise en grande majorité les chauffeurs, mais sur des formations courtes. En moyenne la durée des formations est assez courte. L'effort de formation est particulièrement marqué en 2001 pour la catégorie technicien agent de maîtrise avec un taux d'accès de 100 % pour une durée moyenne de 50 heures de formation. L'année 2003 voit l'effort de formation se réduire de manière importante, tant sur les dépenses qu'en terme de taux d'accès, principalement dans la catégorie ouvrier. Aucune formation n'a en effet été réalisée sur la conduite en 2003, en dehors des formations « initiales », formations des nouveaux arrivants. Cette absence s'explique selon le directeur par des résultats financiers mauvais et un taux d'absentéisme en forte augmentation. Le détail des formations dispensée ainsi qu'une analyse plus qualitative de ces données chiffrées est présentée dans la partie suivante.

<sup>13</sup> A titre de comparaison, le TPF des entreprises de la branche est de 3,5 % en 2003, et de 2,3 % dans les entreprises exploitant les réseaux des agglomérations de moins de 100 000 habitants, comme l'établissement concerné. Les formations sont également courtes : 21,8 heures en moyenne. (Source : Bilan social de la branche)

## **2. LA FORMATION MARQUÉE PAR UN OBJECTIF PRINCIPAL : ROMPRE AVEC LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE LA RÉGIE.**

---

Le directeur aime à souligner qu'au sein de son établissement c'est lui qui décide et cela vaut, même s'il reste ouvert et à l'écoute de ses salariés, au sujet de la formation. Il lui accorde ainsi un rôle important depuis son arrivée. Argument de taille selon lui auprès de la Mairie lors du rachat, elle va permettre par la suite d'accompagner la restructuration de certains services et la rupture avec les pratiques professionnelles anciennes. Sa volonté est d'infléchir progressivement les pratiques anciennes pour arriver à des pratiques professionnelles qui correspondent plus aux « valeurs » de l'entreprise F qu'à celles de la régie. Si cette logique est toujours à l'œuvre, la formation vise aussi à mieux impliquer professionnellement les salariés.

### **2.1. L'effort de formation : un argument lors du rachat**

La formation fut un argument important de l'entreprise F lors du rachat de la Régie qui n'avait pas alors, aux dires du directeur actuel, une politique de formation très développée. Selon lui, c'était du coup par coup, « *il y avait des années de disette, il y avait des années où on faisait des choses* ». Dans le groupe acquéreur, la formation occupait une place importante. Il disposait d'ailleurs d'un centre de formation interne. Quand l'entreprise F a voulu reprendre le réseau de la ville de B, elle a affiché dans sa réponse à l'appel d'offres la formation comme un élément central de la gestion du personnel. Parallèlement, elle s'était engagée à mettre en place une démarche qualité dans l'entreprise (du type norme AFNOR bien qu'alors encore expérimentale). Selon le directeur, la proposition s'inspirait donc des travaux sur la norme AFNOR, d'éléments sur les certifications ISO auxquels avait été ajoutée « *une grande dose de bon sens et d'empirisme* ». Les engagements au niveau de la formation portaient en moyenne sur deux jours par an et par salarié de formation.

### **2.2. Une politique de formation totalement planifiée par la direction, accompagnée par le groupe et jusqu'ici peu négociée avec le personnel**

Loin d'être impulsée par le groupe, ou même par l'entreprise, le directeur semble disposer d'une large autonomie en matière de politique de formation. Le groupe met à disposition un catalogue de formations au sein duquel chaque réseau puise selon ses besoins. Des formateurs spécialisés assurent les formations qui y sont proposées. Toutes les formations à la conduite rationnelle, à la démarche qualité ayant concerné l'ensemble des chauffeurs ont été ainsi assurées par des intervenants du groupe. Concernant les montants financiers dédiés à la formation, il semble que le directeur auto-régule ses dépenses. Il établit un budget formation qui selon lui sera admis au niveau de l'entreprise mais il dit bien ne pas avoir de consignes à ce sujet. Et même si la proposition de deux jours de formation par salarié et par an lors du rachat était inspirée des pratiques au sein du groupe, le directeur précise que cela n'avait rien d'obligatoire. L'histoire de chaque réseau, ses problématiques propres (comme sa taille ou les problèmes de sécurité auquel il est confronté) font qu'une règle est, selon lui, difficilement applicable à tout le groupe.

Le passage du directeur dans autre réseau de transports semble tout aussi important dans le choix des formations et ceci surtout pour l'atelier : travaillant dans le métier depuis une quinzaine d'année, il a noué des rapports privilégiés avec un formateur et le fait intervenir parce que, dit-il, il connaît sa psychologie, sa technicité notamment par rapport aux problèmes rencontrés à l'atelier.

### 2.3. Des contenus de formation ciblés par métier

D'abord essentiellement tournée vers le personnel conducteur, l'effort de formation concerne maintenant davantage l'encadrement intermédiaire. L'atelier présente une situation spécifique avec des besoins techniques plus importants.

Une seule formation fait exception à cette logique par métier, la formation « AMDEC » (Analyse et méthodes de détection des pannes), qui consiste, à partir de l'analyse d'un produit ou d'une fonction, à en gérer et anticiper les dysfonctionnement. Cette formation est avant tout l'occasion de faire se rencontrer les personnels de l'atelier et les contrôleurs afin d'améliorer leurs relations.

*« C' était pour la bonne entente parce qu'il y a quelques tensions, comme dans tous les réseaux, entre les chauffeurs, les contrôleurs et l'atelier. » (Chef d'équipe atelier).*

#### ***Après une formation importante et centrale à la conduite rationnelle, l'effort en direction des chauffeurs change d'orientation***

Après le rachat, des discussions ont été menées avec les syndicats pour savoir comment ces deux jours par an et par salarié pourraient être utilisés. Un accord a été trouvé pour que les conducteurs bénéficient d'une première formation sur la gestion du stress et le comportement face aux agressions. En arrière plan il y avait aussi la dimension commerciale et la relation avec le client.

Mais la négociation autour de la formation entre syndicats et direction s'est arrêtée à ce stade et la direction a véritablement alors mis en place ce qui était au cœur de ses intentions : une formation à la conduite rationnelle (économique, préventive, écologique suivant les appellations) consistant à anticiper et à prendre en compte tous les obstacles qui peuvent intervenir sur un parcours. Ceci en vue évidemment d'une amélioration d'un point de vue économique et de la sécurité mais aussi pour rompre avec les habitudes prises du temps de la régie : *« plus on conduit soft, moins on consomme, on use le matériel, moins on secoue la clientèle donc tout ça ne fait qu'un et là, ce sont des stages de deux jours avec un bus labo qui est équipé avec des compteurs, des machins et tout, et on travaille par petits groupes sur ça, avec en même temps une découverte des grands principes de mécanique et fonctionnement du véhicule »*. En deux ans tous les chauffeurs ont suivi cette formation et à cette occasion un contrôleur a été chargé (« s'est dévoué » selon le directeur) du poste de formateur interne. Il avait été prévu qu'il forme les chauffeurs dans le cadre d'un mi-temps et que le second mi-temps soit consacré à leur suivi. Pour occuper cette fonction il avait lui-même suivi un stage de formation de deux fois une semaine au sein du centre de formation du groupe ainsi qu'un stage de formation spécifique au module de la conduite rationnelle. Une fois par an, il s'y rendait pour la réunion annuelle des formateurs. Lorsque la formation à la conduite rationnelle a été mise en place, un formateur itinérant du centre de formation du groupe est venu pendant trois mois dans l'entreprise et a l'a co-animé avec le formateur interne. Ce dernier est parti récemment à la retraite et le directeur souhaite que la démarche soit renouvelée.

Suite à cette formation, jugée par la direction comme la plus importante et étant celle qui a le plus marquée les esprits des chauffeurs, se sont succédées deux autres formations de durées beaucoup plus courtes : sur la démarche qualité (un journée) et sur le fonctionnement des véhicules (deux journées). En 2003, exceptées les formations destinées aux nouveaux arrivants, aucune formation n'a été dispensée aux chauffeurs en raison des mauvais résultats financiers de l'établissement et d'une augmentation très forte de l'absentéisme. Elle reprend peu à peu sur des thèmes complètement différents qui sont centrés sur la sécurité au travail, et qui ne sont pas spécifiques aux chauffeurs. Le directeur précise qu'à l'origine et à l'initiative de la mise en place de cette formation se trouve un chauffeur par ailleurs pompier volontaire. Il pense aussi à mettre en place une sorte de « formation-récompense », plus ludique et moins en lien avec leur activité quotidienne, à savoir des formations à la conduite sur parcours dangereux. Pour cela, il faudrait se rendre à Monceau-les Mines et il mesure bien les difficultés en termes d'organisation et de coût que cela suppose. Même s'il n'y a pas forcément de lien évident avec le métier de chauffeur dans une ville du sud (il pense ici à la conduite sur neige par exemple), cela peut toujours induire un changement de comportement dans la conduite au

quotidien. C'est aussi une façon pour lui d'impliquer plus les chauffeurs dans leur métier en leur faisant découvrir autre chose.

### ***Un effort de formation constant sur les nouveaux arrivants***

Pour les intérimaires et les nouveaux embauchés, un stage de « formation initiale » (d'initiation au métier de chauffeur) a été mis en place sur la partie conduite. Cela consiste en une semaine de « stage découverte » dont deux jours sont consacrés à la conduite rationnelle, une journée à la billetterie et la découverte des lignes du réseau en doublon avec les conducteurs. Ceci est selon le directeur un investissement lourd mais nécessaire si l'on veut maintenir la qualité du service. Il souligne aussi que cela permet que chacun ait les mêmes réactions face aux différentes situations. Dans cette lignée, un livret d'accueil pour les chauffeurs a été réalisé par le formateur interne.

### ***Le contrôle : des formations à orienter vers le management***

Le contrôle n'avait pas au départ bénéficié de formations spécifiques. Les contrôleurs ont été associés à la formation sur la qualité ainsi qu'à certains modules de la formation sur la conduite rationnelle (connaissance du véhicule).

Depuis peu de temps, les contrôleurs se réunissent une fois par semaine pour mettre à plat avec un consultant extérieur leurs procédures de travail et définir leurs missions. Ce travail est axé sur la concertation car l'adhésion sur l'enrichissement des tâches selon le directeur doit être totale. Il veut aussi imposer aux contrôleurs une véritable dimension manageriale, notamment en ce qui concerne la gestion des plannings et le roulement des conducteurs. Ces différentes séances sont décrites différemment par les deux contrôleurs rencontrés. Pour le plus jeune, elles sont considérées comme de la formation, et il avoue facilement que cela a pour but de rompre avec la routine en place. Le contrôleur plus ancien est quant à lui très critique sur le contenu et l'intervenant qui, selon lui, « ne connaît rien au transport » et privilégie une connaissance théorique du métier à la propre expérience des contrôleurs. Il ne considère pas ces séances comme de la formation.

Les deux contrôleurs rencontrés (le jeune promu et un autre proche de la retraite) nous disent par ailleurs beaucoup apprendre d'une formation qu'il suivent à raison de deux à quatre jours par an (en compagnie d'ailleurs de personnes de l'atelier) sur la prévision des pannes et la manière de les gérer. Le contrôleur ayant une grande ancienneté dans l'entreprise, s'il dit avoir appris des formations qu'il suit et a suivies (formation juridique, gestion des conflits, anticipation des pannes), a néanmoins un regard critique sur la politique de formation de l'entreprise. Ceci peut être expliqué par le blocage de sa carrière (il n'a pas obtenu la promotion qu'il attendait) et son désinvestissement dans l'attente de sa retraite.

Il regrette néanmoins de ne pas avoir été mieux et davantage formé à la fonction d'encadrement car pour lui la principale difficulté du métier de contrôleur est d'asseoir son autorité et de se faire écouter par les chauffeurs. Ensuite seulement il faut savoir gérer la régulation des bus dans une ville comme B où les problèmes de circulations sont énormes.

### ***Totalement restructuré, l'atelier bénéficie depuis cinq ans d'un effort de formation soutenu***

Le personnel de l'atelier a ainsi bénéficié de quatre à six jours de formation par an et par personne, plus les « journées constructeurs » sur les nouveaux véhicules et stages spécifiques. Ce sont généralement des formations individuelles adaptées au métier de chacun et accompagnant la restructuration de ce service : électricien, soudeur... Selon le directeur, « l'atelier a été bien soigné en termes de formation ». Ce dernier précise aussi que c'est lui et lui seul qui décide et même « impose » les formations à mettre en place. Seules les formations avec les constructeurs passent par l'organisation du chef d'atelier pour que tout le monde puisse y participer. Contrairement au métier de chauffeur qui suppose que tous aient la même approche du métier, il semble que pour l'atelier on aille plus dans le sens de la spécialisation. Les salariés ont d'ailleurs

bien compris que l'importance de la formation qui leur était accordée était initiée par le directeur dans le seul but de restructurer l'atelier et n'est en aucun cas considérée comme un traitement de faveur à leur égard.

### **3. L'ACCÈS À LA FORMATION**

---

#### **3.1. Une absence de cadre formel compensée en partie par une ouverture affichée de la direction**

Si des procédures formelles ont pu être mises en place dans l'établissement, notamment dans le cadre de la démarche qualité ou au moment de la réorganisation de l'atelier, elles ne sont étendues ni à la gestion des carrières des salariés, ni à la formation. Il n'est ainsi fait état d'aucun entretien individuel régulier qui pourrait être un canal de remontée des besoins des salariés. La formation n'est pas le seul sujet sur lequel l'information peine parfois à circuler. Ainsi les aléas quotidiens gérés par les conducteurs et qui rendent pénible l'exercice de leur activité ne seraient pas connus, ou mal, de la direction. Or une remontée de ces difficultés serait déjà un premier pas vers leur résolution.

Si aucune procédure formelle de remontée des besoins n'existe au sein de l'entreprise, place est laissée aux demandes informelles et nos interlocuteurs ont tous souligné « l'ouverture » et « la communication facile » avec le directeur. Les portes des bureaux sont ouvertes si des demandes doivent être formulées. L'interlocuteur n'est pas nécessairement et uniquement le supérieur hiérarchique direct. Certaines demandes peuvent d'ailleurs être adressées directement au Directeur pour avoir plus de chances d'aboutir, ce dernier étant moins directement sensible au surcroît de charge de travail occasionné par le départ d'un salarié en formation. Cette disponibilité du directeur, mais également du responsable d'exploitation, n'est d'ailleurs pas limitée à la formation et s'étend aux différents points ayant trait à la gestion quotidienne.

Les canaux qui permettent à l'information d'aller vers le salarié sont également peu nombreux.

Quand une formation est « lancée » par la direction, elle fait l'objet d'une note de service dont est destinataire la hiérarchie intermédiaire. Quand le sujet de l'information sur la formation est abordé avec nos interlocuteurs, les réponses spontanées citent les convocations aux formations. Ce sont ces convocations individuelles, qui mentionnent avant tout le calendrier de la formation, qui font office d'information. Il n'est pas rare que l'objet même de la formation soit ignoré jusqu'au dernier moment par ceux qui doivent y participer.

Les P.V des comptes-rendus des réunions du Comité d'entreprise sont néanmoins affichés conformément à la loi et reprennent pour certains des informations liées à la formation. Tous ne les lisent pas.

En effet, en l'absence de politique volontariste de diffusion d'informations sur l'existant et le potentiel, le degré de connaissance de la politique de formation va dépendre de la sensibilité ressentie pour la formation, des perspectives potentielles de carrières telles que projetées par les individus, et plus généralement de l'implication dans la vie collective de l'entreprise. La connaissance des informations qui sont diffusées par la direction est floue, et parfois contradictoire :

*Q – Avez-vous des informations sur les actions de formation qui sont mises en place ?*

*R – Non. C'est à la fois parce que cela ne m'intéresse pas et parce que on ne les a pas. Mais la direction fait circuler ce qui s'est fait ... C'est affiché, je crois.*

*Q - Est-ce que vous pouvez demander des formations ?*

*R - Demander quoi ? On n'a pas de notes de services, on n'a pas ... Demander quoi, quelles formations ? Admettons, si moi je suis intéressé, de bouche à oreille je demande parce que j'entends de bouche à oreille, mais sinon il n'y a aucune formation. Moi si demain il y a une formation, ils vont dire « Qui est intéressé par faire la conduite rationnelle ? ». En tant que formateur vous parlez ou en tant que stagiaire ?*

*Q- Non, stagiaire. En tant que salarié de l'entreprise.*

R – Si, quand il y a une formation qui est lancée par la direction, là oui, il y a une note de service.<sup>14</sup>

Généralement cette absence d'information n'est pas ressentie comme un manque par les salariés qui, de manière générale, se posent peu la question de l'existant et du potentiel. La critique est plus forte du point de vue des représentants syndicaux, qui estiment que l'information sur la formation « *ne passe pas suffisamment* ». Les salariés sont mal informés sur leurs droits. Un travail est d'ailleurs en cours sur la mise en place de réunions d'information à destination des salariés qui aborderaient des thèmes les concernant : la retraite dans un premier temps, la formation ensuite, ce à quoi les salariés peuvent prétendre et ce que sont leurs attentes.

### 3.2. Un manque d'initiative ?

La formulation de demandes de formation ne constitue pas la règle, et si des besoins existent, ils restent largement non exprimés pour les salariés moins « entreprenants », ou moins investis dans leur vie professionnelle. Bien que leur expression ne soit sans doute pas freinée par la direction, les outils, information et procédures formelles, font défaut. A ce constat se mêle une attitude parfois ambiguë des salariés vis à vis de la formation. Des besoins peuvent exister et volontairement ne pas être traduits en demande de formation.

Au service administratif, par exemple, l'adaptation à l'informatisation s'est faite sur le mode de la « débrouille », en demandant aux uns et aux autres, certains ayant déjà une familiarité avec les ordinateurs :

*« On demande aux uns et aux autres. On fait comme ça, on a toujours fait comme ça. Quand on a eu l'ordinateur, on a eu l'ordinateur et c'était basta. On s'est débrouillé [...]. C'est certain que si vous avez quelqu'un qui va dire « je ne sais pas m'en servir il faut que vous me fassiez faire un stage », on va lui faire faire un stage tout de suite. Mais nous on s'est débrouillé d'abord » (Secrétaire)*

On retrouve à travers cet extrait la complexité des accès à la formation. Ici la demande de stage est presque vécue négativement. Si on le demande, on peut facilement avoir un stage. Mais pour des raisons qu'il conviendrait de creuser davantage<sup>15</sup>, les salariés préfèrent se débrouiller, au moins dans un premier temps. Nous verrons en effet dans la partie suivante que à la période de « débrouille » en a succédé une autre où la demande de formation était clairement exprimée.

Du point de vue de certains membres de la hiérarchie intermédiaire rencontrés, les salariés ne sont pas demandeurs « *parce que cela ne les intéresse pas* ». Ce qui ressort des entretiens de ces personnes non intéressé est plus complexe et relève plutôt du « A quoi bon ? ». A quoi bon demander une formation qui sera sans doute refusée (« *c'est trop cher* ») et qui de plus n'apportera aucune perspective supplémentaire d'évolution. On assiste à une forme d'autocensure du salarié amené à se faire l'arbitre de ses demandes.

*« ... c'est vrai qu'après aussi la formation les gars ils ne sont pas demandeurs parce que ils savent qu'il n'y a pas grand chose. Dans l'entreprise il n'y a pas de développement, il n'y a pas de développement de carrière, donc ... si, c'est d'être contrôleur, mais alors chez nous pour être contrôleur à l'époque c'était pas la connaissance des élus, alors bon voilà c'était le piston ... Alors aujourd'hui cela a évolué quand même, le dernier module de sélection semble être un petit peu plus honnête, mais bon, bien qu'il ne le soit pas totalement, ce n'est pas bien transparent, mais enfin cela va un peu mieux. Disons après il n'y a pas d'autre possibilités donc la formation, ils n'y pensent pas » (Représentant syndical)*

*« Parce que les gars ne ressentent pas qu'ils aient un quelconque moyen d'influence et surtout qu'ils soient écoutés donc, ils se disent, quand on me donnera la formation, j'irai, voilà ... (...) En général ils sont plutôt contents d'y aller parce qu'ils préfèrent faire ça que de conduire. Mais ça c'est clair, c'est ce qu'ils disent tous » (Représentant syndical)*

---

14 Une partie de l'ambiguïté et de l'apparente contradiction vient aussi du fait que notre interlocuteur est également formateur. Pour lui demander une formation peut s'entendre comme demander à délivrer une formation. C'est de plus la direction principale qu'il souhaite donner à son activité.

15 Volonté de cacher que l'on ne sait pas faire, méfiance vis à vis de la formation, difficultés d'organisation, ne sont que des hypothèses ....

L'opinion du représentant syndical est que les salariés ne se sentent pas écoutés. Un de nos interlocuteurs témoigne pour sa part, sans réellement l'expliquer, qu'il vaut mieux ne rien formuler « *On ne sent pas qu'il faudrait qu'on émette des souhaits ...* » (Salarié)

La participation à une formation revêt pour les salariés un caractère obligatoire :

« Donc maintenant les formations me sont proposées ... enfin proposées ... On me dit tu seras en formation de telle date à telle date. Voilà. » (Salarié)

« Non, on ne demande rien, les formations sont imposées » (Contrôleur)

L'expression des besoins, pour être entendue, doit parfois passer par un cadre formel que ne peut compenser une ouverture affichée de la direction vis à vis de laquelle certains ressentent de la méfiance. Le droit à la formation est ainsi d'autant mieux appliqué que le salarié dispose dans son entreprise d'un système de médiation. Le CE peut jouer ici le rôle de cet espace de médiation, même si en règle générale les discussions qui s'y tiennent en matière de formation sont consensuelles et entrent peu dans les détails.

### **3.3. Les limites de l'informel : le recours au comité d'entreprise**

Le plan de formation est, comme la loi le stipule, abordé en comité d'entreprise mais ne fait pas réellement l'objet de discussions. Les choix de la direction peuvent être considérés comme bons par certains. Classiquement dans les réunions de CE dans lesquelles la formation est abordée le bilan de l'année précédente est effectuée et le nouveau plan est présenté sans que des difficultés apparaissent. Le directeur précise cependant que depuis quelques mois, le principal syndicat « *le taquine un peu* » sur le sujet : « *En CE, il faut maintenant présenter les contenus des modules, il faut qu'on revienne à quelque chose de plus fouillé dans le plan de formations* » (Directeur)

Le niveau d'exigence des salariés serait ainsi plus important qu'avant, du fait d'une sensibilisation plus importante. La majorité des représentants au CE ont cependant encore aujourd'hui des interrogations sur leur positionnement par rapport à la formation et à son contenu, et se sentent peu armés, donc peu légitimés pour exprimer leur avis et pour faire des propositions alternatives.

Le CE peut également être l'occasion de formuler des demandes spécifiques, demandes qui acquièrent plus de poids et accèdent à une dimension plus collective que lorsqu'elles sont adressées directement au directeur. Le cas des formations du service administratif est exemplaire à ce sujet.

Ce service était le « grand oublié » de la politique de formation, or des besoins existaient et étaient formulés par les secrétaires auprès de la direction, par une principalement, sur des formations informatiques, Word et Excell, suite à l'informatisation de l'entreprise. Au delà de ces besoins spécifiques d'approfondissement de l'utilisation de l'outil informatique, la revendication portait plus largement sur une écoute de ce service, majoritairement féminin dans une entreprise très masculine. L'élection au CE d'une des secrétaires<sup>16</sup> a ainsi permis que la demande soit enfin entendue et acceptée. Une fois cette étape franchie, le personnel concerné a eu toute latitude, et toute responsabilité, pour organiser la formation, et notamment pour rechercher l'organisme prestataire. L'initiative ici provenait exclusivement du secrétariat, et seules les volontaires y ont participé (les plus anciennes ayant refusé).

Absence de perspectives de promotion<sup>17</sup>, espérances déçues, sentiment a priori que les demandes seront rejetées, méconnaissance de l'existant et des droits sont autant de facteurs qui se traduisent pas le manque « d'initiative » des salariés de l'entreprise concernant la formation. Ils semblent, dans leur majorité, avoir une attitude plutôt « passive » sur le sujet mais cette généralité cache des attitudes beaucoup plus actives vis à vis de la formation qui s'inscrivent dans des parcours individuels spécifiques, rappelant une fois de plus qu'il n'y a pas un mais des regards salariés sur la politique de formation de l'entreprise ainsi que des rapports à la formation.

---

16 L'élection au CE représentait pour elle un moyen de s'impliquer dans l'entreprise et de faire reconnaître le travail du service administratif.

17 Accentuée par le refus de toute mobilité géographique de la part des salariés rencontrés, refus dont on peut supposer qu'il s'étend à la grande majorité des salariés tant l'attachement à la ville et à la région est fort.

La plupart des exemples ci-dessous témoignent de besoins d'introduire d'autres dimensions dans un travail qui n'est pas considéré comme épanouissant et satisfaisant. La formation peut être un moyen de l'agrémenter, tout comme l'investissement dans l'action syndicale.

#### **4. DES INITIATIVES ET UNE IMPLICATION INSCRITES DANS DES HISTOIRES PERSONNELLES ET FAISANT FIGURE D'EXCEPTION : COMMENT AGRÉMENTER SON ACTIVITÉ OU ENVISAGER UNE MOBILITÉ.**

---

Si la participation aux formations semble majoritairement acceptée par les salariés, cette attitude passive s'accompagne de démarches plus actives, qui visent selon nous à . Ces démarches ne concernent pas uniquement la formation, et l'engagement syndical peut être également du même ordre. Suffisamment nombreuses pour devoir être pointées, ces démarches n'en restent pas moins isolées et circonscrites.

##### **4.1. L'initiative du formateur SST**

La mise en place de la formation SST (Sauveteur Secouriste du Travail) est intéressante à plus d'un titre. Elle est tout d'abord une illustration d'initiatives prises par certains des salariés pour modifier leur fonction. La proposition est en effet venue, dès le rachat par CGFTE, d'une personne, pompier bénévole sur son temps libre, qui avait « *toujours eu ça dans la tête* ». Si sa demande a mis du temps à aboutir, c'est principalement du fait de la nécessaire période de réorganisation suite au rachat qui ne faisait pas de cette demande une priorité. Suite à des incidents auxquels ont dû faire face certains conducteurs, et également appuyée auprès de la direction par le représentant syndical, elle a finalement abouti au cours de l'année 2003.

Le salarié a alors reçu une double formation, suivie fin 2003 : 10 jours de formation sur le contenu délivrée par la CRAM et 10 jours de formation à visée pédagogique réalisée à Paris dans le centre de formation du groupe. Des moyens pédagogiques lui ont également été fournis, par l'entreprise et par la CRAM.

Après 20 ans de conduite dans la même entreprise, cette activité de formateur représente pour lui une réelle opportunité d'évolution, au delà d'un sentiment plus immédiat de « *plaisir* » et de « *bien être* ». Evolution impossible en restant chauffeur :

*« ... Pour moi la porte elle s'est ouverte<sup>18</sup>. Ça m'a permis ... Moi, vingt ans de conducteur, ça m'a permis de voir autre chose que de partir à la retraite avec que du volant, que du volant. On n'a pas d'intérêt si on ne peut avoir une promotion.*

*Q – Et quel type de promotion vous pourriez avoir justement ?*

*Rien au niveau des responsabilités, le coefficient qui monte, les pépètes, le salaire. »*

L'enjeu pour lui porte aujourd'hui sur un accroissement de son activité en tant que formateur accompagné par une augmentation de salaire, conditions à laquelle il poursuivra la formation « *J'ai fait des efforts, il faut que la société fasse des efforts* ». Il a postulé pour le poste de formateur interne, laissé vacant suite au départ à la retraite de son titulaire<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> L'impact de son investissement en tant que formateur va au delà d'un intérêt retrouvé dans le cadre de son activité. Au niveau personnel également, cela l'a « *boosté* » pour sortir d'une période difficile.

<sup>19</sup> Au moment où nous avons réalisé l'entretien, sa rémunération était celle d'un conducteur-receveur. Il était par ailleurs en discussion avec la direction. Il a cependant refusé une proposition émanant du groupe pour développer son activité de formation ... mais à Paris. Son attachement à la région et la présence de ses enfants l'empêchent d'envisager de mobilité géographique.

Cette formation est également spécifique dans son mode d'accès : la participation est basée sur le principe du volontariat, et c'est la seule dans ce cas dans l'entreprise. Ce principe du volontariat aurait été souhaité par le formateur lui-même, la direction ayant fait au départ un autre choix. Une affiche, fournie par la CRAM, a été posée dans le hall où les conducteurs effectuent leur prise de service. Cette formation fait donc explicitement appel à l'initiative et à la demande des salariés.

La première session a eu lieu en avril 2004, les demandes sont nombreuses et ne peuvent toutes être satisfaites au moment où elles sont formulées. Le formateur signale d'ailleurs des incompréhensions de salariés qui pensaient qu'il suffisait de signaler leur intérêt pour être inscrits d'office à la prochaine session. Les demandes sont le plus souvent formulées oralement, de manière informelle auprès du chef d'exploitation qui gère le calendrier. 18 personnes avaient bénéficié de la formation à la date de notre enquête.

Les retours des salariés sont très positifs : *« on apprend plein de trucs, et puis cela peut servir dans la vie privée, professionnelle aussi ... Et Fredo est un bon formateur. Il est pompier lui, pas de métier, bénévole. Il est dans le coup. »* - (Salarié ayant participé à la formation SST).

A l'issue de la sessions, les personnes sont titulaires du Brevet Sauveteur Secouriste du Travail, avec une carte officialisée par la CRAM, ce qui renforce aux yeux des salariés le caractère important de périodes vécues réellement comme de la formation.

La participation d'un nombre important de salariés à cette formation va au delà des obligations réglementaires<sup>20</sup>, même si développer et promouvoir dans toutes les entreprises le SST est une volonté forte des institutions de prévention. Ce n'est pas non plus une formation qui touche au cœur de l'activité de l'entreprise, bien qu'elle puisse trouver des applications en cas de malaises de passagers dans un bus.

Elle nous semble néanmoins significative du rôle de « d'instrument de paix sociale » que peut jouer la formation. Elle est en outre transverse aux différents métiers, dimension importante dans une entreprise où rares sont les moments d'échange :

*« Je pense qu'il manque des relations entre le dépôt, l'atelier et la direction, il n'y a pas assez de relationnel. Pas le temps non plus, quand vous êtes huit ou sept heures assis dans votre car, ce n'est pas évident de trouver le temps. Et quand vous finissez, tout le monde tarde de rentrer à la maison. C'est les moments de formation qui permettent de se connaître davantage en fait. »* (Conducteur)

Cette formation est imputée : les journées de travail du formateur sont comptabilisées comme de la formation et une journée de plus est octroyée par session pour la préparation. Si il effectue des heures en plus, celles-ci sont notées et compensées en jour de congé. Elle est également imputée pour les salariés qui y participent.

La direction a finalement soutenu cette démarche aussi pour valoriser la mobilisation dans l'entreprise. Ce souhait de s'investir dans la formation en tant que formateur n'est pas unique dans l'entreprise et d'autres initiatives du même ordre ont été signalées. Le risque, selon la direction, est ensuite de se laisser « déborder ».

#### **4.2. Des salariés qui engagent des formations non liées à l'entreprise et soutenus par la direction.**

D'autres salariés, parmi ceux que nous avons rencontrés et d'autres dont le parcours nous a été rapporté, cherchent une évolution dans une mobilité externe. La reprise d'une activité familiale en est souvent l'origine. Bien souvent cette mobilité, qu'elle se réalise ou non in fine, passe par une période de formation. Ainsi le recours au Congé Individuel de Formation, sans être fréquent, n'est pas une exception et cette possibilité semble être bien connue des salariés.

Deux chauffeurs sont ainsi partis récemment suite à un CIF, l'un ayant suivi une formation agricole est aujourd'hui éleveur. Sans être complètement assimilable, le congé pour création d'entreprise est également

---

20 Le Code du travail rend obligatoire la présence d'un membre du personnel ayant reçu l'instruction nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence, dans chaque atelier où sont effectués des travaux dangereux et sur chaque chantier occupant 20 personnes au moins pendant plus de 15 jours où sont effectués des travaux dangereux.

une modalité qui a été utilisée dans l'entreprise pour envisager une reconversion et une mobilité extérieure. D'ailleurs sur les 3 exemples cités, 2 ont quitté l'entreprise et si le troisième ne l'a pas fait, ce sont des raisons uniquement personnelles qui sont intervenues.

Les demandes de CIF sont même, et ceci est vécu très positivement par les salariés, soutenues par le directeur. Une demande de CIF qui dans un premier temps avait été refusée par le Fongecif<sup>21</sup> aurait aboutie suite à une intervention du directeur.

Une autre personne a suivi une formation qualifiante sur ses congés, dans l'objectif, à terme de changer de métier. Cette démarche est totalement extérieure à l'entreprise, l'information, le financement, l'organisation ont été du seul fait du salarié.

### **4.3. Représenter le personnel : une manière de se réaliser professionnellement**

Le délégué syndical que nous avons rencontré souligne qu'il s'est formé tout seul à la représentation syndicale. Ce fut pour lui le moyen d'échapper à la monotonie et au manque d'intérêt du travail de chauffeur qu'il occupait jusqu'alors. Lire le code du travail a été pour lui le meilleur moyen de se former car comme il le dit, il a « puisé les informations à la source et elles n'ont pas été déformées par les méandres de l'approche syndicale ». Il n'avait pas non plus, parce qu'appartenant à un syndicat autonome, les moyens d'accéder facilement à une formation à la représentation syndicale. A la création de son syndicat, il fut confronté, parce que autonome, aux attaques venant de tous bords politiques et « du pouvoir en place ». Devant comparaître devant différentes instances juridiques, ces différents combats, qu'il précise avoir tous gagnés, lui ont permis d'acquérir les connaissances nécessaires à son activité de syndicaliste. Il tient à préciser qu'il a vécu le développement de son syndicat comme une « bousculade », apprenant sur le terrain sans chercher à se former avec des « modules pré-établis ». Cela lui a permis de « trouver un équilibre au sein de son entreprise » et en fin de compte de « se découvrir des qualités qu'il ne soupçonnait pas ». Son pouvoir s'est accru depuis qu'il est élu aux Prud'Hommes et au CCE. Bien-que formé par les événements, il cherche depuis un an à mettre en place au niveau du CE une formation pour ses membres tout en regrettant un peu leur manque d'implication et d'engouement. C'est ainsi que concernant le CHSCT, il avait réussi à organiser une formation mais son secrétaire a refusé de se rendre à Paris. Une formation sur les problèmes de gestion est en bonne voie de réalisation pour le secrétaire du CE ainsi que pour son trésorier. Il souhaiterait aussi que soit mise en place une formation générale pour tous les membres du CE (y compris les suppléants). Pour pallier le manque d'intérêt à se former sur ces sujets, il est persuadé qu'il faut proposer une formation intéressante et la réaliser sur le temps de travail. En effet, « les chauffeurs préféreront faire la formation plutôt que d'aller conduire » et peut-être prendront-ils goût à ce qu'ils y apprendront. Il semble bien que cette analyse s'étende au-delà de l'apprentissage de la représentation syndicale et qu'outre les rares salariés motivés et en demande de formation quelle qu'elle soit, il faille susciter leur intérêt, le but étant de créer une dynamique. Cette appréciation est perceptible non seulement chez le délégué syndical mais aussi chez le directeur.

## **5. CONCLUSION**

---

Rompre avec les pratiques professionnelles de la régie semble être au cœur de la politique de formation de l'établissement depuis 1997. Pensée par la direction avant tout comme moyen de restructurer l'établissement, elle n'est pas perçue par les salariés comme étant susceptible d'influer sur leur mobilité et leur salaire. Ceci d'autant plus que les possibilités de promotion dans ce type d'établissement sont très rares. Si on ajoute à cela le fait que l'effort de formation est assez faible au regard des données chiffrées, il est alors assez paradoxal de constater que l'appréciation des salariés au regard de la politique de formation de l'établissement est elle plutôt positive. Une explication peut être l'engouement suscité autour de la formation à la sécurité au travail qui semble ainsi occulter le faible intérêt pour les autres types de formations plus

---

<sup>21</sup> Les demandes de financement au Fongecif sont vécues comme refusées d'avance si personne n'intervient pour appuyer le dossier.

inscrits dans l'activité de travail. L'utilité de la formation SST et son application possible dans la vie quotidienne et familiale peuvent aussi être opposées à la faible influence des autres types de formation sur la promotion interne et les salaires. Certes la mise en place de la formation SST a permis au salarié formateur de faire évoluer son activité vers autre chose mais cette expérience reste encore unique.

Ainsi la logique d'affrontement entre direction et salariés ne s'est pas étendue à la formation. Mais ce consensus peut être amené à changer si l'on en juge par les discussions, quoique encore embryonnaires, autour des problèmes relatifs à la formation au sein du CE.

## **CONDITIONS D'ENQUÊTE**

---

- ***Choix du terrain***

Les contacts avec cette entreprise ont été pris via le groupe auquel elle appartient et avec lequel le Céreq était en relation sur une autre étude. D'autres entreprises du groupe devaient initialement faire également partie de notre échantillon mais les contacts pris n'ont pas abouti. Notre condition portait sur la taille de l'entreprise : autour d'une centaine de salariés.

Les portes nous ont été ouvertes, et l'accueil a été très cordial, mais la direction n'avait aucune attente spécifique relative à cette étude. Elle en a accepté le principe, à la fois pour répondre à une demande qui émanait du groupe et par intérêt général pour le thème de la formation.

- ***L'organisation des entretiens***

Le chef d'exploitation, avec lequel nous n'avons pas réalisé d'entretien formel mais avec qui nous avons eu de nombreux échanges éclairant sur le fonctionnement de l'entreprise, a été notre interlocuteur pour la planification des entretiens. Ils ont été concentrés sur deux jours, après une première journée passée dans l'entreprise lors de l'entretien avec le Directeur.

Notre choix initial était de concentrer les entretiens sur la population des chauffeurs. Ces derniers d'ayant pas suivi de formation l'année précédente et compte-tenu de la taille de l'entreprise, nous avons préféré l'appréhender dans ses différentes composantes.

- ***Nombre d'entretiens réalisés :***

Directeur

Atelier : 2 personnes

Contrôleur : 2 personnes, l'une promue depuis peu, l'autre en poste depuis longtemps

Conducteur : 3 personnes, dont une exerçant également l'activité de formateur en interne

Représentant syndical

Administratif : 1 personne

- ***Limites***

Les investigations auraient mérité un retour et un complément d'entretiens avec le directeur pour préciser, valider et discuter certaines de nos interprétations. Nous n'excluons pas de le faire aujourd'hui, malgré le long laps de temps écoulé depuis nos premiers entretiens.



# **Le processus de « fabrication » de la formation professionnelle. Le cas d'une entreprise du secteur des loisirs**

---

**Agnès Pélage** • Laboratoire PRINTEMPS, université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
E-mail : [kraitsowits.pelage@wanadoo.fr](mailto:kraitsowits.pelage@wanadoo.fr)

**Didier Gélot** • DARES, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement  
E-mail : [didier.gelot@dares.travail.gouv.fr](mailto:didier.gelot@dares.travail.gouv.fr)

**Avril 2005**



## 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Cette partie vise à expliciter le « processus de fabrication de la formation professionnelle » dans une entreprise de 1 400 salariés environ spécialisée dans le secteur des loisirs. L'objectif est de tenter de décrire sous différents angles et à partir de différents points de vue (celui de la direction, des personnels d'encadrement, des salariés et des représentants du personnel) la manière dont la formation professionnelle prend place au sein de cette entreprise. Il s'agit de franchir le pas d'une approche qualitative, venant compléter les informations administratives disponibles ; de rendre compte sur douze mois du processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation d'entreprise, et de repérer ce qui se fabrique au nom de ce dispositif, en dehors ou à côté de celui-ci.

Loin de prétendre de saisir la réalité formative dans son ensemble – l'enquête de terrain ne peut-être que le produit d'une succession de sélections de faits, d'acteurs et de moments- ce travail d'élucidation du processus de fabrication de la formation s'efforce de déplacer le regard qui observe, et cherche à comprendre ce que nous avons choisi de considérer avant tout comme une activité sociale intégrée à un ensemble d'interactions et d'activités organisationnelles et productives plus larges.

Un tel point de vue, nous interdit d'aborder la formation comme un objet autonome de connaissance de la réalité sociale au travail. En privilégiant une approche qui établit d'emblée un lien entre formation, travail et emploi, notre démarche n'est certes pas nouvelle<sup>1</sup> tant la littérature est prolifique à ce sujet. En revanche, notre ambition est de donner à voir les processus concrets qui forment ce lien formation-travail-emploi pour pouvoir mieux en saisir la nature.

Adoptant une posture comparative, nous avons conduit nos investigations simultanément dans trois entreprises se différenciant notablement par la taille, le secteur d'activité, le degré de concurrence ou de monopole de cette activité, les propriétés des salariés et l'histoire de l'entreprise. Et c'est en ayant toujours en tête ces terrains contrastés que nous avons progressé dans nos interrogations et nos investigations, visant toujours à établir les grandes régularités de la formation en entreprise derrière la diversité des contextes, pour mieux appréhender les spécificités des situations étudiées. Ce travail de comparaison nous est alors apparu comme la condition pour mettre à bonne distance les rhétoriques professionnelles des acteurs rencontrés toujours prêts, malgré tout, à imposer le cadre et la nature des interrogations à conduire.

Pour autant, le présent chapitre ne livre pas d'éléments comparatifs. Il s'attache à comprendre ce qui dans cette entreprise est à l'œuvre en matière de formation.

Lorsque nous avons engagé ce travail, les questions initiales étaient nombreuses. Elles portaient d'abord sur l'élaboration interne de l'offre de formation. Plus exactement, il s'agissait de comprendre le processus qui aboutit à la production du plan de formation : Quelles en sont les étapes ? Comment l'entreprise s'acquitte-t-elle de cette obligation ? Quels en sont les contenus ? Quelles sont les définitions sous-jacentes de la formation ? Dans quelles perspectives l'employeur forme-t-il les salariés ? Quels acteurs sont mobilisés ? Plus particulièrement quels sont les modes d'implication des partenaires sociaux dans le processus d'ensemble ? Quels sont les lieux et les moments où les représentants du personnel s'emparent de la formation comme sujet de discussion, voire de revendication ? Là encore, dans quelles perspectives ?

Nous nous interrogeons également sur ce que recouvre effectivement la notion de formation dans ce contexte particulier ? Dans quelle mesure les activités qui s'y révèlent sont identifiées comme de la formation, et par qui ? Comment parle-t-on du plan de la formation et qui en parle ? Que signifie la formation pour les salariés et pour les personnels en position d'encadrement ? Quels liens nouent-ils entre leur fonction, les tâches effectivement prises en charge et ce qu'ils définissent comme de la formation ? Quels liens font-ils entre la position attribuée et/ou acquise dans le travail et ce qu'ils définissent comme de la formation ?

Enfin plus généralement, les interrogations de départ portaient sur les usages de la formation dans ce type d'entreprise ? A quels moments de l'histoire productive de l'entreprise et de quelles manières la formation est-elle introduite ? Quelles évolutions de l'usage de la formation se dégagent au fil du temps ? A quel type d'activités sociales donne-t-elle lieu ? Dès lors, que se passe-t-il à la périphérie du processus plus ou moins

---

<sup>1</sup> CF : L'introuvable relation formation-emploi ? (1986).

formalisé qui conduit à l'établissement d'un « plan de formation » ? Comment la formation initiale entre-t-elle dans les configurations d'usage de la formation que l'on peut mettre à jour (usage par l'entreprise via sa direction, usage des salariés eux-mêmes au cours de leur activité) ? Quels sont les points de désaccords et de tensions qui émergent ? Comment sont-ils ou ne sont-ils pas résolus ?

Répondre à cet ensemble de questions n'est pas chose facile. Car, lorsque l'on interroge les acteurs dans leur diversité, les réponses qu'ils apportent à nos questions sont souvent paradoxales et contradictoires. Ainsi ne peut-on tirer des propos qui nous sont livrés des conclusions solides sur la façon dont les salariés déclarent être intéressés par la formation, sur la façon dont la formation est effectivement perçue. Les propos recueillis livrent des réponses inattendues que l'on ne peut restituer ou décrire au risque de verser dans une litanie improbable. Le désir de se former se retrouve aussi bien chez ceux qui sont les plus éloignés des apprentissages initiaux (en raison du temps écoulé depuis la fin des études ou du fait d'un faible niveau de qualification), que chez ceux qui en sont le plus proches ; chez ceux dont le contenu de travail est très différent de ce qu'ils ont appris en formation initiale comme chez ceux qui connaissent une grande continuité entre formation et travail. Aussi, les entretiens nous guident-ils plutôt vers la nécessité de regarder la « formation » à partir de deux points de vue : du point de vue institutionnel en tant qu'activité intégrée à un contexte qu'il convient de caractériser, un contexte de travail à la fois large (celui de l'entreprise) et immédiat (dans le cas étudié, celui des agences), et du point de vue des salariés (encadrants ou non) en articulation avec des trajectoires biographiques et professionnelles particulières.

### *Quelques éléments méthodologiques*

La présente monographie a été réalisée entre septembre 2003 et septembre 2004, sur la base d'une trentaine d'entretiens effectués auprès de salariés et de certains de leurs représentants, ainsi que de personnels d'encadrement (cf. tableau ci-dessous). L'analyse a été complétée par l'étude de documents internes qui ont pu nous être communiqués (plans de formation de l'entreprise, déclarations fiscales 24/83, enquête auprès des salariés sur la formation professionnelle, fiches de suivi des formations, compte rendu des comités d'entreprise et en particulier de la commission formation). Nous avons par ailleurs pu assister à deux réunions de la commission formation du CE siégeant sur le bilan du plan de formation pour l'année 2004 et la préparation du plan 2005.

La problématique de cette recherche nous a inmanquablement conduit à privilégier comme niveau d'observation ce qui est identifié par les membres de la direction de l'entreprise comme le cœur du métier. Dans cette entreprise, ce cœur du métier est constitué par le réseau régional des agences. Nous avons donc mené notre étude du processus de construction de la formation au niveau de deux agences locales. Notre étude a néanmoins débuté par une série de rencontres des principaux responsables du Siège. Il s'agissait pour nous de retracer le plus précisément possible l'histoire de l'entreprise. Après une première approche de la réalité des agences localisées dans la région Ile-de-France<sup>2</sup>, nous avons opté pour deux agences fortement contrastées du point de vue de leurs caractéristiques économiques (type de clientèle, chiffre d'affaires, densité du réseau) et salariale (âge, turn-over, ancienneté de présence dans l'entreprise, implantation syndicale...).

### *Qualité des personnes rencontrées*

- *Au Siège*

Secrétaire général

Directeur des ressources humaines

Responsable du pôle compétence

Responsable de la formation à la direction générale

Directeur financier et du contrôle de gestion

Responsable du service rémunération

Responsable des relations avec les organisations syndicales

---

<sup>2</sup> Le choix de l'Ile de France n'est bien sûr pas sans poser quelques problèmes méthodologiques : proximité du Siège et donc de l'information (sur la formation)... Nous reviendrons plus précisément sur ces limites du choix des terrains dans la deuxième partie.

Responsable bilan social

- ***En région***

Directeurs régionaux (2)  
Responsable régional des ressources humaines  
Responsables syndicaux (3)  
Coordonnateur d'agence  
Directeurs d'agence (2)  
Responsables technico-commerciaux (RTC) (2)  
Responsables services commerciaux (RSC) (5)  
Gestionnaire de réseau (GDR) (3)

### ***Présentation du plan de la partie***

Dans une première partie nous nous attachons à planter le décor de la formation. Après une présentation de l'entreprise à partir de quelques éléments forts qui la caractérisent (une entreprise à double dimension –siège et réseau-, une entreprise resserrée, un tournant commercial, une entreprise dans laquelle on reste), nous cherchons à identifier les différents acteurs de la formation en partant de l'organisation formelle de la formation et des types de formation qu'elle distingue (formation collective/formation individuelle ; formation interne/formation externe). Enfin nous examinons le poids de la formation d'un point de vue quantitatif.

Dans une deuxième partie, nous centrons notre réflexion sur l'évolution des usages de la formation dans cette entreprise. Cette perspective dynamique nous prémunit contre la tentation de se contenter des catégories disponibles (notamment dans les compte-rendus de travaux statistiques) pour qualifier une entreprise qui affiche un taux de participation financière à la formation très au-dessus de la moyenne : une entreprise « formatrice ». Il s'agit plutôt de montrer comment la formation est un processus évolutif, contingent, inscrit dans l'histoire d'une entreprise et dans ses projections d'avenir, à travers la place que les différents acteurs identifiés parviennent à prendre au regard de celle qui leur est institutionnellement attribuée.

## **2. L'ENTREPRISE ET SON DISPOSITIF DE FORMATION**

Dans ce premier chapitre, nous nous attachons à présenter l'entreprise et son dispositif de formation, entendu comme les procédures, les règles, les acteurs et les supports de l'organisation de la formation. Dans cette perspective, nous présentons rapidement l'entreprise à travers ses principales caractéristiques et ses évolutions majeures. Puis nous décrivons les acteurs de la formation tels qu'ils apparaissent dans le processus d'institutionnalisation et de structuration de la formation que le plan de formation nous permet de repérer. Enfin, nous regardons la formation sous un angle quantitatif (participation financière et accès à la formation) pour faire apparaître la catégorisation de la formation mise en œuvre par cette entreprise.

### **3.1. Présentation de l'entreprise**

L'entreprise spécialiste dans le secteur des loisirs est déjà ancienne. Apparue dans les années 30, elle exerce depuis cette époque un monopole sur les paris de chevaux. De ce point de vue il ne s'agit pas d'une entreprise « classique » du secteur concurrentiel, même si comme nous le verrons par la suite elle est amenée aujourd'hui à se positionner sur le marché des loisirs en forte concurrence avec d'autres sociétés de jeux. Cette concurrence s'exerce actuellement essentiellement par le biais de deux types de sociétés :

- les sociétés spécialisées dans les jeux de hasard (qui disposent elles-mêmes d'un monopole sur ce type d'activités) et proposent des possibilités de parier sur des numéros gagnants (avec en particulier l'apparition depuis une quinzaine d'années des jeux de « grattage » qui ont profondément renouvelé les modalités de jeu dans ce secteur),
- les Casinos, avec en particulier le développement important des machines à sous qui s'adressent à une nouvelle clientèle proche de celle convoitée par l'entreprise étudiée : les petits parieurs qui désirent transformer au plus vite leur pari en gains éventuels.

Jusqu'en 1983 l'entreprise n'avait pas de reconnaissance juridique particulière. A cette date a été mis en place un GIE (Groupement d'Intérêt Economique), avec à sa tête un administrateur unique nommé par l'Etat. Au sein du Conseil d'Administration on retrouve les deux sociétés qui ont donné naissance à cette entreprise ainsi que des représentants des trois Ministères de tutelle (agriculture, budget et intérieur).

Au-delà des objectifs traditionnels à une entreprise du secteur concurrentiel, qui se doit de dégager des bénéfices pour ses actionnaires, sa mission particulière est d'aider à la conservation et à l'amélioration de la race chevaline en France. Ainsi, sur 100 € de bénéfice, les deux tiers (72 €) sont retournés aux parieurs sous formes de gains. 16 € vont à l'Etat, en particulier pour la gestion des haras nationaux. Les 13 € restants sont conservés pour moitié par l'entreprise elle-même pour ses propres besoins de fonctionnement. L'autre moitié (soit 6 €) est reversée aux sociétés de courses que fédère le GIE. Cette répartition des gains est aujourd'hui contestée par les membres du GIE, et en particulier par les sociétés de courses qui revendiquent une augmentation de leurs gains par une baisse des frais fixes (dont la masse salariale) et une augmentation de la productivité. Comme nombre d'entreprises soumises à la montée de l'actionnariat, une pression financière croissante s'exerce sur l'entreprise enquêtée.

Après une période difficile, la situation financière de l'entreprise est aujourd'hui jugée « bonne » par nos différents interlocuteurs. Au moment de l'enquête, le chiffre d'affaires s'élève à 7 milliards d'€, ce qui en fait le 3ème opérateur mondial et le premier opérateur européen dans le domaine des jeux et des paris. Quelques 8 000 points de ventes, liés à l'entreprise dans le cadre de licences commerciales et concentrés dans les débits de boissons et les tabacs, constituent aujourd'hui les lieux de commercialisation principaux des services proposés. Ils réalisent plus de 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais depuis quelques années, l'entreprise développe un second réseau de jeu constitué par des chaînes de télévision câblées, des lieux spécifiquement dédiés aux jeux (café, clubs), une plate-forme téléphonique animée par des télé-opérateurs.

### *Une entreprise bi-polaire : le « siège » et le « réseau »*

Avec ses 1 357 salariés en 2003, l'entreprise est définie par le responsable du pôle développement des ressources humaines comme une grosse PME dirigée par un président directeur général (PDG). L'organigramme en est le suivant.

Autour du PDG, nommé en 1997, et du nouveau Directeur général délégué, nommé en 2002 par l'Etat (un inspecteur général des finances), se dessine ce qui apparaît comme un « premier cercle »<sup>3</sup> de la direction formé par un secrétaire général, une directrice de la communication, une directrice des ressources humaines, un directeur du Marketing et un directeur du développement international. Puis, sous la responsabilité du directeur général délégué se dessine « un second cercle » de la direction composé du responsable du service sécurité/inspection générale, du directeur des systèmes d'information, du directeur des réseaux commerciaux, du directeur financier et du contrôle de gestion, du directeur du pôle TV/ multimédia.

La moitié des effectifs sont regroupés au « siège » de l'entreprise, l'autre moitié se répartit entre les 5 directions régionales<sup>4</sup>, chacune dirigée par un directeur régional, et qui forment le « réseau » constitué de 27

<sup>3</sup> Il convient d'indiquer d'emblée et clairement au lecteur que les termes en caractère normal et entre parenthèses recouvrent des notions choisies par les rédacteurs de ce chapitre pour leur valeur analytique. Les termes en italiques et entre parenthèses recouvrent des notions empruntées au vocabulaire interne à l'entreprise, extraits des propos que nos interlocuteurs nous ont livrés ou extraits des documents que l'on a mis à notre disposition.

<sup>4</sup> Il s'agit de la région Ouest, de la région Nord-Est, de la région Ile-de-France et DOM, de la région Sud-Est et de la région Sud-Ouest

agences implantées sur l'ensemble du territoire national (incluant les DOM). D'une façon générale, le « siège » (ou services centraux) se distingue du réseau par les caractéristiques des personnels qui y travaillent et par les activités qui y sont conduites. Le siège divisé en départements regroupe les « experts » de l'entreprise dans les domaines juridique, informatique, du contrôle de gestion, marketing, etc., diplômés de l'enseignement supérieur au-delà de licence, alors que le « réseau » salarie des collaborateurs beaucoup moins diplômés, affectés à des emplois de type administratif sédentaire ou à des emplois circulants de techniciens et de commerciaux. Cette distinction entre les deux univers, le siège et le réseau, est en permanence mise en avant par nos différents interlocuteurs.

Du point de vue organisationnel, toutes les régions sont structurées à l'identique. A leur tête on trouve le directeur régional assisté d'un secrétariat et de « responsables d'activités » que sont le contrôleur de gestion régional, les responsables régionaux du développement des réseaux (RRDR), le responsable régional des ressources humaines (3RH) et le responsable régional de la division des contrôles des opérations qui représente « *le savoir-faire en matière de sécurité financière des points de vente* », selon le 3RH rencontré. Les directions régionales sont désormais définies comme des directions à vocation commerciale, directement rattachées à la Direction des réseaux commerciaux (DRC), dont le directeur est le « véritable » responsable hiérarchique des personnels des 5 directions régionales, alors que la directrice des ressources humaines (DRH) est présentée comme la responsable fonctionnelle de ces 5 entités.

Chaque région regroupe plusieurs agences. Bien qu'elles puissent varier par leur taille -en moyenne on compte une vingtaine de personnes par agence- chaque agence couvre les points de vente de deux à cinq départements, soit en moyenne 300 points de vente par agence. Chaque agence est dirigée par un directeur d'agence (DA), sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur régional, la relation avec les assistants de ce dernier, désignés ci-dessus, n'étant que fonctionnelle. Le directeur d'agence est, quant à lui, assisté d'un adjoint (ADA) responsable hiérarchique des personnels commerciaux, et du coordonnateur lui-même sous la responsabilité de l'ADA et responsable hiérarchique des personnels administratifs et techniques<sup>5</sup>.

Sous la responsabilité de ces deux catégories de personnel d'encadrement (ADA cadre et coordonnateur encadrant non cadre), les personnels des agences sont depuis 2003 constituées autour de « trinômes parfaits », composés des trois métiers de base intervenant sur un secteur géographique déterminé. Premièrement, le responsable secteur commercial (RSC), personnel dit « circulant ». Il est chargé du suivi de l'activité commerciale des points de vente de son secteur (une cinquantaine par RSC). Il fixe avec le « titulaire » du point de vente les objectifs de chiffres d'affaires à atteindre et joue un rôle de conseil pour l'aménagement et l'organisation du point de vente. Il met en place la publicité sur les lieux de vente et les opérations promotionnelles nationales et régionales. Deuxièmement, le responsable technico-commercial (RTC), également personnel circulant, dont le rôle est de conseiller, d'assister et de prévenir les problèmes d'ordre logistique et technique qui surviennent dans les points de vente (confection du plan de câblage des terminaux informatiques, utilisation des terminaux, gestion de stock des supports de jeux, dépannages et problèmes de caisse). La fréquence de ses visites est définie par le responsable du contrôle des opérations de la DR. Troisièmement, le gestionnaire de réseau (GDR) qui est un « sédentaire » travaillant en agence. Il assure le suivi administratif des points de vente attribués au trinôme qu'il forme avec le RSC et le RTC. Ce suivi concerne le montage du dossier du titulaire de point de vente, les questions financières quotidiennes, l'approvisionnement en « consommables » (les supports des jeux), les congés, les relations avec les banques et les assurances. Enfin, directement sous la responsabilité du coordonnateur, se trouve le responsable du contrôle opérationnel de l'agence (CODA), c'est-à-dire du contrôle des caisses dans les points de vente et de la régularité des jeux sur le terrain. Chaque agence a son CODA, véritable garant de la sécurité financière au sein du réseau ayant une mission d'inspection. Il vient en appui des GDR sur le suivi financier, des RTC sur le contrôle des caisses des points de vente et des RSC sur la comptabilité. Son rattachement à une agence (cet ancien contrôleur opérationnel est désormais contrôleur opérationnel d'agence) l'amène à ne plus « *se cantonner dans les plus gros points de vente très gros chiffres d'affaires* », selon un responsable au Siège, mais à aller sur les hippodromes en vue de lui faire jouer un rôle d'encadrement fonctionnel des personnels. Il est depuis ce rattachement à une agence sous la responsabilité du coordonnateur.

Les membres du « trinôme », ainsi que le CODA, n'ont ni le statut cadre ni le statut de maîtrise même s'ils peuvent y accéder en cours de carrière.

---

<sup>5</sup> Un positionnement hiérarchique sur lequel nous ne manquerons pas de revenir par la suite.

Les 1 357 salariés sont essentiellement recrutés sur des contrats à durée indéterminée (97% des salariés) et répartis également entre hommes et femmes. Après une longue période où les employés travaillant en région ont représenté le plus gros des effectifs, l'entreprise se caractérise aujourd'hui par une forte concentration des salariés au niveau du « siège ». Ainsi, si en 1998 les services en région représentaient encore les deux tiers de l'effectif, en 2003 la moitié des salariés travaillent dans les services centraux.

Cette transformation de la répartition des effectifs entre « siège » et « région » s'est accompagnée d'une concentration des salariés sur les niveaux hiérarchiques les plus élevés :

- en 2003 on dénombre en effet 380 cadres (dont 268 au Siège et 112 en régions) soit 28% du personnel
- 370 agents de maîtrise (dont 198 siège et 165 en régions) soit 27,3% du personnel
- et 603 employés (dont 205 au Siège et 382 en régions) soit 44,4% du personnel.

Au cours des cinq dernières années la part des employés est ainsi tombée de 57 % à 44 %, au profit des cadres et des agents de maîtrise, qui aujourd'hui sont majoritaires au sein de l'entreprise et principalement au Siège où ils représentent près de 70 % de l'effectif (40% pour les seuls cadres, contre 15 % en régions).

### *Une entreprise resserrée*

Avec ses 1 357 salariés en 2003, l'entreprise est aujourd'hui définie par le responsable du pôle développement des ressources humaines comme une grosse PME alors qu'elle fut une entreprise de grande taille. En effet, les effectifs ont été divisés par 4 entre 1991 et 2003. Au début des années 80 l'entreprise comptait encore quelques 3 600 salariés auxquels venaient s'ajouter le dimanche 6 000 salariés occasionnels pour le traitement manuel des paris (les dimanchiers). Cette réduction des effectifs entraîne une évolution significative du profil des salariés, en particulier en terme d'âge. Le rajeunissement de la pyramide des âges du personnel s'explique également par la politique volontariste menée par la direction dans ce domaine. Des départs en retraite anticipée ont en effet eu lieu dans le cadre des nombreux plans sociaux qui se sont succédés depuis une dizaine d'années (financés largement sur fonds publics), et qui se caractérisent par leur grande « générosité », aux dires même des salariés et des organisations syndicales. C'est ainsi que les salariés ayant opté pour un départ en préretraite perçoivent l'intégralité de leur salaire jusqu'à leur retraite, ainsi qu'une prime de départ. Les départs volontaires ont semble-t-il été plus importants dans les services centraux que dans les services « régionaux », ce qui explique que l'ancienneté reste aujourd'hui plus importante dans les régions qu'au « siège ».

Plus précisément, alors que les salariés de plus de 56 ans représentaient en 1998 près de 8 % de l'effectif total, ils sont aujourd'hui quasiment absents (0.5%). Il en ressort une concentration des anciennetés aux deux extrémités de la pyramide des âges. On retrouve d'un côté, malgré les différents plans de départs en préretraite, une forte ancienneté des salariés : 50 % du personnel totalise plus de 15 ans d'ancienneté et 26 % plus de 25 ans. De l'autre côté la politique de renouvellement de la main d'œuvre et de recrutement de jeunes diplômés (niveau minimum BAC plus 2 depuis 1999) se traduit par la présence forte de nouveaux arrivants : plus de 30 % de l'effectif ne dépasse pas 5 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette recomposition des âges révèle simultanément l'organisation interne des carrières qui prévalait jusqu'alors : une forte promotion interne. 40% des agents de maîtrise -issus du rang- ont plus de 26 ans de présence dans l'entreprise. Le départ en 1999, de 90 % des Directeurs régionaux dans le cadre du plan social d'entreprise annonce alors un changement de politique de gestion de la main d'œuvre.

On le voit la réduction de la taille de l'entreprise est une des caractéristiques de sa dynamique de restructuration sur laquelle il nous faut porter une attention particulière dans la mesure où elle s'accompagne d'une recomposition du personnel qui vient soutenir l'introduction progressive d'une logique commerciale inédite.

## *Un tournant commercial*

Si dès le milieu des années 80 les premières implantations informatiques apparaissent dans les différents points de vente, 1988 représente le premier tournant important dans le processus de restructuration de l'entreprise. Avant l'introduction à plus grande échelle de l'informatisation du traitement des paris, l'entreprise « *vivait petite main* » et « *déclinait doucement* » en perdant chaque année des parts de marché, selon les propos d'un de ses responsables. C'est à cette époque que l'informatisation à grande échelle est mise en œuvre.

Le « projet d'entreprise » de 1997 constitue la seconde étape marquante dans le processus de transformation de l'entreprise. La Direction générale décide alors de donner une place plus importante aux sociétés de courses au sein du Conseil d'Administration du GIE, traduisant ainsi la recherche d'une meilleure rentabilité financière de l'entreprise. Surtout le « projet d'entreprise » se fixe pour objectifs d'achever le processus d'informatisation engagé dix ans plus tôt, de reconquérir une place de premier choix sur le marché des jeux, et d'améliorer les performances économiques de l'entreprise. Pour atteindre ces deux derniers objectifs l'entreprise s'engage dans une logique commerciale qui lui est jusqu'alors étrangère.

Ce projet d'entreprise s'est donc en particulier traduit par une profonde transformation des métiers. Et l'on peut considérer que depuis cette date, marquée par la mise en place des trois métiers principaux que sont le responsable service commercial (RSC), le responsable technico-commercial (RTC) et le gestionnaire de réseau (GDR), et désormais organisés en trinômes parfaits (depuis 2003), peu de choses ont évolué en termes de métiers dans cette entreprise. Seule le rattachement des CODA (responsable du contrôle opérationnel et financier de l'agence), alors qu'il était intégré à l'équipe de la direction régionale, a quelque peu modifié l'organigramme des fonctions opérationnelles sur le terrain.

En 1997 la nouvelle direction générale, issue du ministère du budget, impose un nouveau tournant à l'entreprise en l'invitant à accentuer ses efforts de rentabilité financière. Cette entreprise a longtemps fonctionné sur un mode monopolistique qualifié par nos interlocuteurs de « traditionnel », « paternaliste », « familial » (La cooptation de membres de la famille ou de connaissances des salariés en place a longtemps été la modalité privilégiée de recrutement). L'introduction d'une logique commerciale dans cet univers s'accompagne d'une transformation importante de son organisation générale dans la perspective ouverte d'une rationalisation (réduction) des moyens. C'est ainsi qu'un programme important de restructuration est engagé aboutissant à une diminution de près de moitié du nombre des directions régionales (elles sont passées de 9 à 5), ainsi que du nombre d'agences (les unités territoriales de base de l'entreprise) qui sont passées de 37 à 27. La centration de l'entreprise sur la dimension commerciale de l'activité constatée se poursuit par la recherche de nouveaux points de vente, différents des lieux où l'entreprise est traditionnellement implantée (café, tabac), et la recherche d'une clientèle plus diversifiée : plus féminine et plus jeune. Sont désormais prospectés les centres commerciaux, ainsi que tous les lieux qui peuvent permettre de faire évoluer l'image de l'entreprise encore très marquée par son histoire : « *Ca fait quelques années que les agences essayent de s'implanter, en dehors des cafés, pour casser l'image, parfois pas très flatteuse de notre réseau.* » (un responsable régional). Il s'agit pour l'entreprise de mieux de se placer sur le créneau des jeux de hasard face à son principal concurrent. Pour cela un nouveau produit est lancé qui tient plus du jeu de hasard que de la connaissance hippique et permet aux joueurs de transformer immédiatement leur succès en gain financier sans avoir à passer par une période d'attente plus ou moins importante : « *On a compris que le désir du joueur c'est de toucher très vite ses gains. On lui a donc permis de le faire.* ». Dernièrement, en 2003, la possibilité qui a été donnée aux joueurs de parier jusqu'à l'heure du départ de la course va dans le même sens. Cette innovation inscrite dans la recherche permanente d'une rentabilité accrue a d'ailleurs contribué à une augmentation significative du chiffre d'affaires de 10 % en 2003 et de 8 % en 2004.

Dans le même temps l'entreprise a également poursuivi son recentrage sur ce qui est considéré comme « son cœur de métier », à savoir la prise et le traitement des paris, cela en sous-traitant certaines tâches et activités, notamment celles liées à la maintenance des systèmes informatiques des points de vente.

## *Une entreprise où « il fait bon vivre »*

L'entreprise enquêtée se caractérise par une ancienneté encore importante de son personnel, par un faible turn-over, des démissions extrêmement rares et des fins de CDD et de missions d'intérim qui représentent entre 5 et 10 % de l'effectif annuel. La faible mobilité des salariés est expliquée par l'idée, assez répandue au sein de l'entreprise, du caractère spécifique de certains métiers (droit des courses par exemple) qui rend toute mobilité externe relativement difficile : « *Il existe une culture d'entreprise qui a favorisé cette idée que la plupart des gens partagent : l'entreprise, c'est très spécial. On sait faire, mais on ne saurait pas aller à l'extérieur* » (un directeur régional).

Cette « forte culture d'entreprise » a également sa traduction au niveau des relations commerciales entre l'entreprise et les points de vente : « *On considère tout le monde sur le même pied d'égalité. On peut passer autant de temps avec un petit gars du coin et avec celui qui fait 50 millions d'€, en tout cas ça a été longtemps vrai* » (un directeur régional).

En outre, l'entreprise est considérée par la plupart des salariés comme offrant des conditions et des relations de travail « *privilegiées* ». Les salaires relativement élevés, les grilles d'avancement de carrière « *favorables* », le cumul « *généreux* » des congés, ainsi que les avantages sociaux, bénéficient des retombées d'un secteur qui, bien qu'ayant connu des difficultés financières importantes, est resté en capacité de répondre, souvent très favorablement, aux revendications des personnels. Comme le rappelle un cadre : « *Ici les gens se sentent bien et ont envie d'y rester* » ou encore « *la soupe est bonne* ».

Les organisations syndicales jouent un rôle important au sein de cette entreprise, que le secrétaire du comité d'entreprise qualifie « *d'opposition constructive* », un fonctionnement qui rappelle en de nombreux points celui de la fonction publique. Les organisations représentatives des salariés participent activement aux instances de concertation entre la direction et le personnel. Leur implantation est traditionnellement plus importante au sein du réseau qu'au Siège (sauf dans le secteur informatique). Avec un taux de participation aux élections professionnelles voisin de 70%, le rapport de force au sein de l'entreprise est favorable aux organisations syndicales, même si l'on note une abstention grandissante chez les jeunes recrutés, alors que jusque là l'abstention caractérisait uniquement le collègue employés. Au-delà des relations sociales des directions d'entreprises successives globalement consensuelles, les organisations syndicales ont longtemps bénéficié de la position stratégique de la main d'œuvre dans ce type d'entreprise. La gestion et le traitement des paris, qui se faisaient à la main jusqu'au milieu des années 80, signifiaient que tout arrêt de travail avait pour conséquence une perte de recette importante. C'est ainsi que l'on peut comprendre pourquoi, lors de la dernière lutte importante qui remonte à 1997, la grève des salariés qui a bloqué pendant 6 jours le fonctionnement de l'entreprise a pu occasionner quelques 500 millions de francs de perte de chiffre d'affaires. Outre le fait que cette grève « *a coûté sa place au PDG* », elle s'est conclue surtout par un accord très favorable aux salariés. Selon un responsable syndical : « *Nous avons obtenu tout ce que nous voulions, en particulier en ce qui concerne les augmentations de salaire, et même une prime de 1 200 francs que nous n'avions pas demandé. Actuellement le Président est très consensuel et il n'y a pas de conflits* ». Mais cette période semble en partie révolue. L'automatisation des paris, et la sous-traitance de la maintenance informatique, ont permis à l'entreprise de mieux maîtriser le processus productif et par-là même de réduire la pression syndicale. C'est ainsi que la centralisation du comité d'entreprise, alors qu'avant 1997 on comptait un CE par direction régionale, a pu être interprété par un de nos interlocuteurs comme une stratégie de la direction générale « *faire perdre du terrain aux syndicats* ».

Reflétant la composition socioprofessionnelle de l'entreprise, la CGC est la première organisation syndicale, y compris auprès des employés. Cette organisation syndicale a devancé le syndicat autonome qui jusqu'au début des années 90 occupait la première place.

La CGC a acquis sa place de première organisation syndicale suite aux négociations des différents plans sociaux au cours desquelles elle a montré sa capacité à négocier. Toutefois, d'après un des responsables de cette organisation, le rapport des nouveaux recrutés au syndicalisme est différent de celui des anciens salariés. Il serait marqué par un « *individualisme* » plus important et une attitude « *consumentiste* » au regard de la qualité des prestations offertes par le comité d'entreprise.

De son côté, la CGT a presque disparu du champ syndical suite aux différents plans sociaux qui ont particulièrement affecté les catégories ouvrières les plus anciennes, traditionnellement favorables à cette organisation.

La politique salariale « résume » la politique sociale de l'entreprise. Nous avons vu comment, durant de nombreuses années, l'entreprise a eu besoin de maintenir un climat social serein, afin d'éviter tous mouvements sociaux qui serait venu perturber son bon fonctionnement et auraient occasionné de lourdes pertes. Depuis le début des années 90, les conditions de production des services, liées en particulier à l'informatisation et à l'externalisation de certains travaux, ont profondément bouleversé ce contexte, ainsi que le poids des personnels et de leurs représentants dans les négociations. On distingue alors deux périodes dans la politique salariale de l'entreprise :

- durant de nombreuses années celle-ci a été caractérisée, (selon les déclarations d'un de nos interlocuteurs du Siège), par son caractère « *centralisé, archaïque et anti-dynamique* », au sens où celle-ci était essentiellement fondée sur l'ancienneté. Le niveau des primes attribuées variait fortement selon ce critère avec un palier à 5 ans et à 15 ans dont la conséquence était de « *fixer* » les individus dans l'entreprise (d'où le faible taux de turn-over constaté plus haut). Cette politique salariale, considérée par notre interlocuteur comme particulièrement favorable, avait également pour conséquence de positionner les salariés les plus anciens « *au dessus du niveau du marché* », rendant difficile les reconversions ou les mobilités professionnelles.
- depuis 1998 (plan social) et l'adoption du nouveau statut pour les personnels recrutés à partir de 1999, une nouvelle phase est ouverte qui annule certaines primes liées à l'ancienneté (ralentissement de l'automatisme des augmentations selon l'ancienneté) et favorise les rémunérations variables facilitant ainsi le turn-over (en augmentation depuis cette date).

Ainsi deux populations distinctes constituent aujourd'hui le personnel de l'entreprise : les salariés dont l'ancienneté est supérieure à 25 ans, et les moins de 5 ans. Une prime a également été introduite en fonction du résultat. Initialement pensée pour les seuls commerciaux, cette prime a été étendue, sous la pression des syndicats, aux trois métiers principaux des agences locales (elle reste néanmoins hiérarchisée selon les métiers avec une plus value pour la fonction commerciale : 900 € pour les commerciaux 450 € pour les techniciens et 300 € pour les administratifs).

Nous indiquions ci-dessus que la plupart des salariés jugeaient la soupe « excellente ». Les propos sont cependant moins unanimes du côté des personnels les plus récemment entrés dans l'entreprise. Leur contrat est moins favorable que celui des anciens. Ils ne bénéficient pas de la même grille de rémunération. En ne recrutant désormais que des personnels diplômés de l'enseignement supérieur (Bac plus deux minimum), avec un contrat de travail moins avantageux que leurs prédécesseurs, la direction met en œuvre une double logique dont la contradiction interne ne manque pas d'être évoquée par nos interlocuteurs, y compris aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie. D'un côté, la direction fait le pari que les nouveaux profils des jeunes recrues favoriseront des mobilités fonctionnelles et/ou promotionnelles internes au réseau<sup>6</sup>, des mobilités fonctionnelles et/ou promotionnelles entre le siège et le réseau et, consolidera le processus de mobilité externe en dehors de l'entreprise qu'elle cherche à engager. D'un autre côté, le type de contrat sur lequel les jeunes sont employés apparaît comme un véritable « dispositif de refroidissement des attentes »<sup>7</sup>, qui devrait inciter les nouvelles générations à ne pas envisager de « rester » dans cette entreprise. C'est ce que résume un des responsables au Siège : « *Pendant de nombreuses années la politique était de fidéliser le personnel. Aujourd'hui sans dire que l'on recherche un turn-over systématique nous ne sommes plus dans une politique de fidélisation des salariés* ». Nous verrons que cette nouvelle stratégie de gestion de la main d'œuvre explique en partie l'engagement récent de l'entreprise dans une démarche compétences en vue de développer « *l'employabilité* » interne mais également externe du personnel. La formation constitue de ce point de vue un des outils pour le changement. L'analyse des usages de la formation dans cette entreprise ne peut alors se comprendre qu'en lien avec ce triple objectif de mobilité (externe, interne au réseau, interne réseau/siège). Aussi, pour avancer dans la manière dont la formation prend forme dans cette entreprise, il nous faut maintenant identifier les acteurs institutionnels de la formation.

---

<sup>6</sup> Des offres de mobilités internes –les OM- sont régulièrement en circulation dans les services et ouvertement affichées.

<sup>7</sup> Nous empruntons à Parsons cette notion qu'il introduit pour qualifier les mécanismes d'orientation scolaire (*cooling out*).

### 3.2. Les acteurs de la formation dans un cadre très formalisé

Les acteurs prenant part à l'élaboration du plan de formation s'inscrivent dans une ligne hiérarchique ou fonctionnelle qui part des services centraux aux agences.

#### *Une formation intégrée à la nouvelle politique des ressources humaines*

La direction des ressources humaines, à la tête de laquelle se trouve une directrice, a été réorganisée en 2003. Le département formation jusqu'alors autonome est désormais intégré à une entité plus large qui chapeaute le recrutement, la formation et la mobilité des personnels. C'est le nouveau pôle de développement des ressources humaines. Il vise à « *mettre la formation au service du recrutement et de la gestion des carrières* » indique le responsable du nouveau pôle. En vue de « *rapprocher* » ce que la direction préfère désormais dénommer « les services centraux » (et non le Siège) « *du terrain* », le nouveau pôle comprend trois divisions : la division cadre des services centraux et régionaux, la division non cadre des services centraux et la division non cadrent des services régionaux. Chaque division gère désormais à la fois le recrutement, la formation et la mobilité des personnels concernés. Ce découpage de la formation est certes en partie lié aux compétences déjà existantes dans l'équipe en charge des ressources humaines mais il exprime aussi l'orientation politique en matière de gestion du personnel. Il s'agit de fédérer et de développer une « *culture commune* » de l'encadrement mais aussi de lier recrutement, formation et mobilités internes et externes. Ce faisant, la mobilité externe est instituée comme partie intégrante de la politique de gestion de la main d'œuvre de l'entreprise, une entreprise qui, comme nous le verrons plus précisément dans la deuxième partie de ce chapitre, cherche par-là à se constituer comme une entreprise de passage, où l'on se fait une expérience et un CV selon un des responsables rencontrés.

La DRH s'est également dotée d'une responsable du développement des compétences, chargée de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et sensée appuyer les trois divisions dans la nouvelle démarche compétences dans laquelle l'entreprise est engagée depuis 2003. En outre, la DRH a créé un poste de responsable de l'accompagnement managérial. Une délimitation des champs de responsabilité qui apparaît toutefois insuffisamment claire aux titulaires concernés, mais qui donne à voir de façon plus précise la volonté de l'entreprise de développer une politique managériale jusqu'alors jugée inexistante, ainsi que l'explique la nouvelle responsable du développement des compétences : « *L'accent est mis sur les cadres car les managers de la base sont beaucoup dans l'affectif, on ne dit pas quand ça ne va pas et donc ils ont un manque de maturité* ». Le caractère « affectif » des relations hiérarchiques, dans les services centraux comme dans les agences, est régulièrement souligné dans les discours des membres du comité de direction que nous avons pu rencontrer, propos sur lesquels nous ne manquerons pas de revenir. D'une façon générale, « *Les fondamentaux du management ne sont pas maîtrisés* » en conclue notre interlocutrice. Pourtant, les premières conclusions du travail initié dans le cadre de ce qui est désigné comme le nouveau « baromètre interne » de l'entreprise semblent mettre au jour la revendication d'une plus grande autonomie de la part des chefs des départements, situés au sein des différentes directions des services centraux en raison d'une insuffisante capacité de leur directeur à « déléguer ». Il en est de même pour les directeurs d'agence qui dénoncent leur faible autonomie, notamment financière lorsqu'il s'agirait de récompenser les efforts des salariés. Leur marge de manœuvre se limite en effet à décliner au niveau local les actions commerciales décidées au niveau national.

En vue « *de rationaliser et d'établir des fonctionnements qui existent dans une entreprise de cette taille-là* », explique encore la responsable du développement des compétences, la DRH a également nommé, au même moment, un responsable qualité. Cette nouvelle fonction répond aux souhaits du nouveau directeur général, arrivé en 2002, soucieux d'initier un travail d'envergure sur les erreurs, les pannes et la fiabilité des pratiques dans l'entreprise afin de « *rendre les personnels plus autonomes dans leur travail* ».

Le processus de « modernisation » organisationnelle ainsi enclenché cherche à mettre en œuvre les mesures managériales les plus courantes aujourd'hui : management par les compétences, élévation du niveau de recrutement, « montée en compétences » et autonomisation des salariés sensés résoudre eux-mêmes les problèmes rencontrés, mobilité interne des salariés, rémunérations variables pour les personnels

d'encadrement et les commerciaux notamment, individualisation des carrières. L'ambition est de faire de l'entreprise, qui exerce jusqu'à présent un monopole sur son activité, « *une véritable entreprise orientée clients* » selon les propos du responsable du pôle développement des ressources humaines. Outre le développement des « *compétences expertes* » au niveau des services centraux pour « *faire évoluer l'entreprise vers une entreprise de service experte* », il s'agit d'élargir, au niveau des agences, le réseau de points de vente, de s'implanter dans des lieux commerciaux desquels l'entreprise s'est, jusqu'à présent, tenue à l'écart, de renouveler sa clientèle. La démarche commerciale est au centre d'une dynamique qui s'efforce de renforcer le réseau « sec » des points de vente essentiellement « humide » (les débits de boissons) 4-5 ans auparavant.

Ainsi, dans cette entreprise la formation fait partie intégrante des « ressources humaines ». Elle a été au cœur des mesures d'accompagnement du plan social de 1998 (reclassements internes) avec les mesures relatives au temps partiel, les mesures de préretraites et les premiers dispositifs de reconversion externe (aide à la réalisation de projets personnels, mobilités dans le cadre de partenariats). A ce titre la formation fait l'objet d'une mise en œuvre très formalisée qui fait émerger un certain nombre de catégories structurantes que nous présentons maintenant.

### ***Formations collectives et formations individuelles***

La part de la masse salariale affectée à la formation est fixée par la direction sur proposition de la DRH en accord avec le contrôleur de gestion. Le pôle développement des ressources humaines dit alors « *s'adapter* » en fonction de cette enveloppe pour élaborer le plan de formation.

Le plan de formation comprend deux types de formation : les formations dites collectives et les formations dites individuelles. Les premières recouvrent les formations d'intégration, les formations aux métiers, les formations obligatoires (sécurité) conçues par la DRH. Alors que les secondes émanent de ce qu'il est convenu d'appeler l'expression des besoins des « *collaborateurs* ». Ces derniers sont identifiés au cours des mois de novembre et décembre lors de l'« *entretien annuel d'activité* », mis en place dès 1996 pour les encadrants, puis progressivement généralisé. Ces « besoins », après validation par l'encadrant, viennent ainsi « *consolider* » le plan de formation prévisionnel (élaboré par la DRH) alors établi dans sa version définitive au mois de février.

Cependant, les enjeux de formation sont relativement différenciés entre le réseau et le siège. Dans le réseau, nous l'avons vu, trois métiers recouvrent la majorité des emplois occupés et font ainsi plus facilement appel aux formations collectives. Tandis qu'au Siège les métiers sont beaucoup plus diversifiés et renvoient donc plus logiquement à des formations de type individuel. Les actions de formation pour les services centraux (le Siège) portent sur les compétences et techniques propres aux besoins des services (droit, informatique, gestion ...). Néanmoins, lorsque nécessaire (économies d'échelle, coûts) le Siège peut mettre en place des formations collectives. Pour cela, il organise des « *groupes de projet* » qui rassemblent le service à l'origine de la demande de formation, ainsi que des représentants des métiers visés par cette proposition de formation. L'objectif est de monter un cahier des charges et de lancer un appel d'offres auprès de prestataires potentiels. Un programme de rencontres et de conférences (en anglais pour certaines) vient compléter le paysage des actions proposées.

Ce processus de construction de la demande de formation rencontre cependant quelques difficultés. Ainsi, les enveloppes (fonction de l'effectif et des caractéristiques du service), fixées pour chaque direction, sont-elles décidées avant de connaître les besoins issus des demandes individuelles ce qui n'est pas sans poser des difficultés financières pour les services pour lesquels les formations sont les plus coûteuses.

S'agissant du réseau, le mécanisme de construction de l'offre de formation est relativement différent. La division des services régionaux de la formation au sein du siège collecte les demandes de formation émanant des 5 régions préalablement répertoriées par les 3RH.

Depuis 2000 tous les salariés bénéficient annuellement d'un entretien annuel d'activité au cours duquel le supérieur hiérarchique fixe des objectifs pour l'année suivante et vérifie si ceux de l'année passée ont bien été atteints. C'est au cours de cet entretien qu'est évoquée la question des « besoins » en formation. Une fiche de « demande individuelle au titre du plan » est alors remplie conjointement par le salarié et son responsable, sans qu'il y ait une véritable obligation de le faire. Les fiches des salariés de chaque agence sont

ensuite retournées au 3RH qui en fait la synthèse. Une fois la synthèse réalisée, ce dernier l'adresse à son correspondant au sein du Siège (un correspondant par division : division cadres, division non-cadres réseau et division non-cadres Siège). La fonction de ce service est de fournir à la demande une information actualisée sur les organismes de formation susceptibles d'être mobilisés ou de mutualiser des demandes individuelles afin de réaliser des économies d'échelles.

La « remontée » des besoins individuels venant consolider le plan de formation puis la mise en œuvre des formations collectives et individuelles s'effectuent donc par l'intermédiaire du correspondant direct de la DR au niveau de chacune des régions : le 3RH (responsable régional des ressources humaines). Arrêtons-nous un instant sur cet échelon de fabrication de la formation institutionnelle dans cette entreprise. Le 3RH de l'une des cinq régions sur laquelle nous avons enquêté définit son rôle de la manière suivante : « *Donc, là, sur 152 personnes, physiquement, dans nos murs, pour ces personnes-là : moi, je suis, à la fois, leur interlocuteur sur tous les aspects RH, afin de répondre à leurs questions et je suis, à la fois, d'un autre côté, l'ambassadeur, on va dire, de la DRH, pour relayer la politique Ressources Humaines sur toutes ces composantes. Ça comprend la communication interne, le juridique, excepté les relations sociales qui sont faites dans chaque agence. (...) Et puis, donc, je continue : il y a le recrutement, la gestion des carrières, la formation et, éventuellement, et là, je l'avoue que c'est une faible valeur ajoutée : tout ce qui repose sur l'administratif du personnel et la paye* ». La fonction du 3RH en matière de formation est conçue essentiellement comme une fonction de relais. La dimension essentiellement technique de son rôle s'éclaire notamment par la posture des directeurs régionaux vis-à-vis de la formation.

Concrètement les directeurs régionaux ont pour rôle de faire appliquer le plan de formation mais, dans la pratique, ils « délèguent » techniquement l'ensemble du dossier formation à leur 3RH qui « instruit » et « gère » le dossier selon un des DR interrogés. En effet, il n'apparaît pas que la formation fasse l'objet d'un suivi particulier par les directeurs régionaux. Cela pour deux raisons essentielles. D'abord, le plan de formation présenté dans ces différentes étapes aux membres du comité d'entreprise, lors des deux réunions annuelles, n'est pas discuté en comité de direction. La consultation des directeurs régionaux reste donc ponctuelle et formelle, ainsi que le confirment les propos d'un des DR rencontré lorsqu'il évoque rapidement le fait qu'en milieu d'année les DR sont « interviewés » sur « leurs besoins » de formation au niveau de la direction régionale. Deuxièmement, les directeurs régionaux paraissent d'autant plus distants vis-à-vis de la formation que leur priorité d'action est essentiellement tournée vers des objectifs financiers et commerciaux : « *Mon rôle est de développer le chiffre d'affaire* » dit un directeur régional, propos renforcés par un de ses collègues DR : « *Les directions régionales sont très accès commercial et la formation n'est pas centrale. On s'acquitte de cette tâche-là* ».

Dès lors, c'est le 3RH qui est chargé de présenter le plan de formation aux directeurs d'agence et c'est auprès d'eux qu'ils recueillent les besoins individuels exprimés dans le cadre de l'entretien annuel. Une fois le plan de formation élaboré, les arbitrages effectués par le pôle développement, les convocations sont adressées. Puis, c'est à nouveau le 3RH qui prend le relais en veillant à la mise en œuvre pratique du plan, donc, de fait, à son application. Cependant, celui-ci n'a pas de responsabilité hiérarchique vis-à-vis des directeurs d'agence, lesquels sont directement rattachés au directeur régional. La nature fonctionnelle de la relation entre les directeurs d'agence et le 3RH est jugée très « importante » par notre interlocuteur pour comprendre le seul rôle de conseil qu'il lui est possible de tenir : « *on ne peut pas l'imposer, ça se propose : sachant qu'il faut, quand même, que ça se fasse* ». Se met alors en place un jeu de « communication » destiné à respecter le plan de formation : le 3RH vérifie auprès du responsable direct la disponibilité du salarié pour suivre la formation à laquelle il est inscrit. Une fois sur quatre le salarié ne se rend pas à la formation dans laquelle il est inscrit, indique la direction de l'entreprise.

Au total, la seule marge de manœuvre que le 3RH semble détenir en matière de formation réside dans la possibilité de déclencher lui-même des formations collectives dites « internes » lorsque les effectifs s'avèrent suffisant pour la région qu'il gère.

En distinguant les formations collectives et les formations individuelles, le plan de formation introduit une deuxième catégorie de formation (formation interne/formation externe) qui fait intervenir d'autres acteurs de la formation déterminants.

## *Formation interne et formation externe*

Lorsque le nombre de stagiaires le permet (à la suite de recrutements nombreux ou d'arrivées de nouveaux collaborateurs après une mobilité interne), le 3RH peut mettre en place de « *lui-même* » une formation collective « *interne* », c'est-à-dire au niveau de la région qu'il gère, alors que d'une façon générale c'est la DRH qui « *déclenche* » ce type de formation. Cela concerne « *les formations de base pour le métier* », « *vitale* », obligatoire pour tous ceux qui entrent dans les métiers du réseau l'entreprise. A part quelques formations spécifiques comme les formations « *habilitation à la sécurité électrique* » pour les RTC qui sont responsables des plans de câblages dans les points de vente, ou encore les nombreuses formations collectives à la bureautique, il s'agit de formations non plus réalisées par des organismes externes mais par des formateurs internes.

Ces « *stages à zéro coût* », selon le 3RH, s'effectuent dans tous les domaines entrant dans ce que la DRH nomme le « *cursus de professionnalisation* » : domaines de « *compétences générales* » (connaissance des courses et des paris), domaines de compétences générales liées au métier auxquels s'ajoute un « *séminaire d'intégration* » de trois jours sur le fonctionnement de l'entreprise, les carrières, la rémunération. Ces cursus de formation représentent théoriquement 25 jours pour les CODA, 15 jours pour les GDR, 20 jours pour les RSC, 17 jours pour les RTC. De telles durées engendrent d'ailleurs des reports réguliers, des annulations faute de temps pour se rendre en formation.

Pour mettre en place ces formations, le 3RH doit trouver « *son* » formateur interne. Les formations externes achetées sur le marché de la formation représentent la majorité des actions menées (61 %). Au moment de l'enquête, les stages en interne constituent 37% des stages effectués. Si l'entreprise a longtemps privilégié le développement de formateurs internes employés à temps complets pour cette tâche, aujourd'hui elle recourt à des formateurs occasionnels considérés comme plus « *opérationnels* ». Ayant eux-mêmes suivi une formation dans le cadre de formations collectives internes, ils sont chargés de « *dupliquer en interne* ». Cette fonction de formateur, bien que ne donnant pas lieu à une rétribution financière particulière (« *On part du principe que c'est du volontariat* »), semble encore très valorisée : « *On a pas mal de volontaires, parce que c'est vrai que ça permet de sortir du contexte quotidien, ça permet de rencontrer d'autres personnes, et puis ça permet de faire savoir aussi que la personne dispose des capacités pour animer un stage d'experts* ». Elle n'est pas pour autant dépourvue de toute reconnaissance y compris financière ; elle est prise en compte lors des entretiens annuels d'activité : « *La seule chose que l'on puisse faire c'est qu'au moment des entretiens, enfin des augmentations de fin d'année, souvent on intègre le fait que la personne a été animateur. C'est à ce moment-là que l'on essaie de faire un geste pour la personne* » (un 3RH).

Ces formateurs sont choisis parmi les anciens du métier ou parmi les responsables en agences (coordonnateurs notamment). Ils ont généralement bénéficié d'une « *formation de formateur* » interne qui visent à « *s'assurer une prise de contenu* », ainsi qu'une « *capacité à animer un stage* ». Puis ce contenu est « *dupliqué, pour toutes les régions il est le même, identique* » explique le 3RH. Plus systématiquement, les coordonnateurs suivent toutes les formations nouvelles (y compris externes) en début de session, afin de les adapter aux besoins. Ils sont également conviés à tirer un bilan « *à chaud* » et à faire une synthèse en fin de stage. De ce point de vue le coordonnateur d'agence est un acteur local de la formation important de la mise en œuvre de la formation à la fois par le biais de son rôle de formateur mais aussi de superviseur des contenus et de la forme. De fait il participe à la production d'une certaine norme de la formation.

Par ailleurs, le « *tutorat* » constitue une forme supplémentaire d'apprentissage du travail pour les jeunes recrutés, généralement mise en place avant l'entrée dans le cursus de formation. Le caractère plus individualisé de ce mode de formation est mis en avant par les responsables hiérarchiques comme par les salariés « *La plupart des choses se font en doublon. Je pense que c'est le mieux parce que la formation, c'est moins personnel. Là, on nous montre une ou deux fois et puis après c'est bon...* » (RTC). L'appréciation qui en est faite varie néanmoins d'un interlocuteur à l'autre : « *On m'a... on va dire formée entre guillemets. Ce n'était pas de la formation, c'était plutôt de l'information qu'on m'a donnée. Alors qu'on m'avait bien dit : Ne vous inquiétez pas, vous serez prise en charge par quelqu'un. Vous aurez un tuteur. Je n'ai vraiment pas eu de tuteur ! En fait, c'est une personne qui m'a un petit peu expliqué ce qu'il en était. On a tourné ensemble une journée et demie. Elle m'a surtout expliqué : Voilà ! le terrain. On est allé voir un ou 2 points de vente ensemble, parce qu'on ne lâche pas les gens comme ça dans la nature* » (RSC). Derrière ce désaccord, le tutorat auquel les plus anciens semblent particulièrement attachés paraît jouer une fonction secondaire, moins directement liée à la formation qu'à l'intégration des jeunes dans l'entreprise.

Il ressort en effet de nos entretiens que les tuteurs aident les jeunes recrutés à s'intégrer dans une « communauté familiale » avec ses normes et ses usages, tant le registre domestique des discours recueillis émerge de l'analyse (esprit de famille, photo de famille, etc.). De cette façon, le tutorat peut apparaître derrière sa fonction formatrice comme une forme de résistance silencieuse (les organisations syndicales ne sont pas revendicatives sur ce point) et collective des anciens à la conversion managériale de l'entreprise symbolisée par les nouvelles normes de recrutement qui tourne le dos à un mode de recrutement par cooptation où l'honnêteté, la disponibilité et la fidélité à l'entreprise s'affichaient comme critères de recrutement.

Pour la direction, le succès du dispositif du tutorat (on ne manque pas là non plus de volontaire), bien que financièrement rentable (il n'est lui aussi qu'indirectement rétribué au moment des appréciations hiérarchiques annuelles), représente cependant un obstacle à la dynamique de mobilité et d'innovation des manières de faire qu'elle souhaite impulser : « *Les départs les plus fréquents sont le fait de jeunes après une période d'essai* ». Concernant ceux qui restent « *Le risque est que l'on ne recrute que les mieux intégrés et d'avoir des comportements passéistes* ». Le tutorat est ainsi appréhendé aussi comme un vecteur de conservation (passéiste) d'« un esprit de famille » peu compatible avec la politique novatrice de la direction en matière de RH.

Le processus d'élaboration du plan de formation est donc très formalisé. L'ampleur des formations délivrées, comme nous le verrons dans le point suivant, et la récurrence des formations collectives -souvent plusieurs sessions dans l'année pour permettre de former les nouveaux entrant dans l'entreprise ou dans la fonction, pour permettre des « *piqûres de rappel* »- rendent compte de la « mobilisation » générale autour de la formation.

Dans la configuration d'acteurs de la formation, telle qu'elle se donne à voir dans le processus formel en vigueur, les organisations syndicales et les représentants du personnel font donc état d'une forte adhésion au processus général de formation. Ils sont d'ailleurs étroitement associés à la mise en œuvre des formations à travers les commissions formations (trois commissions au lieu des deux légalement prévues) dans le cadre du comité d'entreprise, mais aussi à travers leur implication concrète dans le processus de formation. Tout comme les coordonnateurs, les partenaires sociaux assistent souvent aux premières formations afin d'en évaluer l'intérêt.

Ainsi, peu porteurs de revendications sur ce thème, ni du point de vue des contenus de formation, ni sur la question de l'information sur la formation, surtout depuis que l'entretien annuel a été institué, les partenaires sociaux s'intègrent aisément dans une démarche participative à la gestion des ressources humaines dont la formation fait ici entièrement partie. Alors, les seules remarques formulées visent le manque de temps consacré à la mise en œuvre concrète des formations dispensées, mais surtout le fait que celles-ci arrivent souvent trop tard après la prise de poste lors d'une mobilité fonctionnelle, ou de l'introduction d'un nouvel outil de travail (logiciel, etc.). C'est essentiellement le formalisme généré par la formation délivrée en grand nombre et la « rigidité » dans les manières de faire qu'elle introduit qui prètent à discussion, notamment chez les plus anciens, regrettant l'époque où : « *on bidouillait* ».

### **3.3. Le poids de la formation : l'abondance en chiffres**

Car ce qui caractérise aussi cette entreprise c'est le poids de la formation. Ce poids s'explique sans doute en partie par le fait que dans cette entreprise une partie des métiers sont très spécifiques et demandent donc une adaptation particulière des nouveaux salariés ou des salariés changeant de fonction que leur formation initiale ne semble pas leur permettre d'emblée. Mais le poids de la formation s'explique aussi par la succession de plans sociaux qui ont entraîné une mobilité fonctionnelle, des reconversions internes très importantes et par la mise en place de l'informatisation qui a elle-même coïncidé avec la nécessité de former les salariés aux nouveaux outils. Nombreux en effet sont les salariés qui, au fil des restructurations, ont occupé plusieurs emplois très différents, incorporant une dimension technique nouvelle liée notamment à l'informatisation des paris, à la gestion informatisée des relations commerciales avec les points de vente. Tout ceci a conduit les personnels à se former de manière importante, car telle était le dispositif d'accompagnement d'envergure mis en place par la direction. Mais le poids de la formation s'explique surtout par le fait que la formation a pu servir de monnaie d'échange dans le cadre des plans sociaux

successifs (continus entre 1998 et 2003 inclus) en constituant une sorte de compensation pour les salariés qui n'ont pas pu bénéficier des conditions de départ alors très « généreuses », ainsi que le reflètent clairement les propos de ce représentant syndical : « *L'entreprise a été généreuse avec ceux qui sont partis, elle doit l'être avec ceux qui sont restés* ». Ce « jeu syndical », selon l'expression d'un directeur d'un des services centraux, a ainsi généré de la formation échangeant le dégageant d'effectifs nombreux, contre un effort de formation significatif correspondant à au moins 10% de la masse salariale.

### ***Un effort financier important lié aux différents plans de restructuration***

L'entreprise se caractérise avant tout par un fort taux de participation financière à la formation. Celui-ci se situe depuis 1998 aux environs de 5 à 7 % avec, en 2000, une hausse importante de cet indicateur qui s'élève à plus de 11 %, représentant un effort financier nettement supérieur à la moyenne nationale. Si aujourd'hui le contexte a évolué (l'avenant au plan social de 1998 a pris fin au terme de l'année 2003), l'entreprise continue d'afficher de ce point de vue une politique volontariste en la matière : « *Il y avait des changements drastiques de métiers. Il y avait un besoin d'accompagnement fort des collaborateurs. La tendance, c'est qu'apparemment, maintenant, on diminue le volume des formations et les moyens financiers qui vont avec, parce que c'est vrai que maintenant on n'est plus dans une logique de réorganisation. Mais malgré tout, la formation représente tout de même un volume financier important* » (3RH).

Si la formation initiale des plus anciens semblait justifier un accompagnement massif des reconversions internes, si la spécificité de l'entreprise requiert une formation d'adaptation à ses métiers spécifiques, la recombinaison des personnels générée par les plans sociaux successifs rend l'effort de formation moins prégnant. Les personnels récemment recrutés ont une formation initiale plus élevée, sont déjà rompus à l'usage des nouvelles technologies et les plus anciens ont démontré leur capacité d'adaptation que tous nos interlocuteurs saluent. Pour mémoire, à partir de 1999, c'est ¼ du personnel qui changera de fonction (soit près de 500 personnes à l'époque).

Second constat qui différencie cette entreprise de la tendance observée nationalement : le taux d'accès à la formation est relativement uniforme entre employés et cadres. En moyenne chaque salarié accède chaque année à 1.88 stage (données 2003), avec un taux à peine supérieur pour les cadres (1.98). Ce taux d'accès est relativement stable depuis 1998, avec y compris, contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres entreprises, une légère tendance à une uniformisation (le nombre de stage suivi était de 2.94 pour les cadres en 1998, contre 2.55 pour les employés, soit un écart légèrement plus important en 1998 qu'en 2003). L'accès à la formation selon le genre ne montre pas non plus de différences sensibles avec, néanmoins, comme cela peut être constaté au niveau national, une légère « prime » aux hommes qui accèdent à 1.96 stage par an contre 1.78 pour les femmes.

Une exploitation des déclarations fiscales 24/83 confirme ces deux résultats issus de l'analyse des plans de formation qui nous ont été fournis par le service formation. Ainsi, on enregistre un taux de participation financière à la formation supérieur à 10 % pour les années 2000 et 2002 correspondant à la mise en œuvre des plans de restructuration de l'entreprise. L'année 2003 retrouve un taux plus conforme à ceux correspondant à ce type d'entreprise, même si celui-ci reste significativement supérieur à celui enregistré pour des entreprises de même taille. « L'effort » important de l'entreprise en matière de formation se vérifie également lorsque l'on observe le taux de participation des salariés qui reste très élevé malgré la baisse enregistrée en 2003. Celui-ci oscille en effet entre 98 % en 2000 et 77 % en 2003. Ce taux très élevé d'accès des salariés à la formation, malgré une baisse significative du taux de participation financière (relativement à la masse salariale), se traduit mécaniquement par une baisse des durées de formation qui ont presque été divisées par trois entre 2000 et 2003.

L'entreprise se caractérise également, comme noté plus haut, par une égalité d'accès à la formation selon le type de poste occupé. Ainsi, le taux d'accès à la formation est-il quasi identique entre les employés et les cadres. On ne note pas par ailleurs de différence selon le genre : hommes et femmes accédant à la formation de manière identique.

**Taux de participation, taux d'accès et durée des formations de l'entreprise comparés aux mêmes indicateurs pour les entreprises de même classe de taille**

	2000		2001		2002		2003	
	Entreprise enquêtée	Entreprises de 500 à 1999 salariés	Entreprise enquêtée	Entreprises de 500 à 1999 salariés	Entreprise enquêtée	Entreprises de 500 à 1999 salariés	Entreprise enquêtée	Entreprises de 500 à 1999 salariés
<b>Taux de participation financière</b>	11.0	3.49	7.2	3.46	12.5	3.41	5.0	3.21
<b>Taux d'accès</b>	98	47.6	85.5	48.6	79	44.2	77.6	nd
<b>Durée moyenne (en heures)</b>	60	nd	33	nd	32	nd	24	nd

Sources : 24.83 (année 2000 pour les entreprises de 500 à 1999 salariés).

**Taux d'accès selon la CSP**

	2000	2001	2002	2003
<b>Employés</b>	91 – <i>42.6</i>	80 <i>46.3</i>	79- <i>38.6</i>	77 nd
<b>agents de maîtrise, techniciens</b>	<i>105</i> 60.9	90 62	79 <i>54.5</i>	80 nd
<b>Cadres</b>	<i>110</i> 65.0	92 <i>65.4</i>	81 <i>58.2</i>	76 nd

En italique le taux d'accès et le taux de participation des entreprises de 500 à 1999 salariés

***Hors-plan : des formations emblématiques peu utilisées***

Parallèlement au plan de formation, les salariés peuvent se former dans le cadre du « hors-plan ». Il s'agit de formations dites « à l'initiative du salarié », dont le souhait est directement formulé par le salarié auprès du pôle de développement des ressources humaines au « siège », et dispensées hors du temps de travail. Ces formations concernent exclusivement les domaines suivants : bureautique (de loisir ou non liée au métier exercé), langues (anglais, allemand, espagnol), informatique. Chaque salarié bénéficie d'une enveloppe financière annuelle (réduite de moitié en 2004) pour se former dans ces domaines, ou pour faire prendre en charge une formation à distance de longue durée et à visée diplômante. Seule condition, les collaborateurs doivent être titulaires d'un contrat à durée indéterminée et avoir une ancienneté au moins égale à un an. Ainsi, le supérieur hiérarchique peut-il ne pas être prévenu de cette démarche : « *Pour ces formations il n'y a pas besoin de l'accord du responsable hiérarchique. Le collaborateur fait sa demande qui transite directement ici, et puis après à la DRH qui valide. Moi je n'ai pas mon mot à dire. C'est la DRH qui tranche. Même le directeur d'Agence n'est pas au courant. Ca ne nous concerne pas* », indique le 3RH rencontré. Dans la pratique les demandes peuvent être connues du responsable hiérarchique direct et peuvent faire l'objet de mutualisation, comme dans le cas de formation en anglais.

Environ 2% des formations réalisées (environ 70 demandes par an sur les presque 1400 salariés) se déroulent dans ce cadre et la perspective à court terme est de faire disparaître ce type de dispositif avec l'arrivée du nouveau Droit individuel à la formation qu'il préfigurait. Si ces formations sont emblématiques d'une certaine volonté de la direction de l'entreprise d'« ouvrir » la formation, leur utilité n'apparaît pas évidente à tous. Ainsi pour un directeur régional « *C'est un peu du gadget !* » « *Je pense que ce sont des gouttes d'eau, ici et là, qui sont utiles pour ceux qui les reçoivent. Mais ça a peut-être été mis en place pour répondre à une demande, peut-être des organisations syndicales. En réalité, je ne pense pas que l'apport de ce type de formation sur les compétences dans l'entreprise soit fondamental* ». Elles sont d'ailleurs considérées plus « *comme un cadeau que comme un véritable outil d'acquisition de compétences nouvelles* » par une des responsables de formation rencontrée.

Plus largement, la politique affichée par la direction et ses relais (3RH) semble être de ne pas favoriser la formation hors-du temps de travail. Dans tous les cas, si le lien avec le métier exercé peut être établi, la

formation sera intégrée dans le plan de formation. Pour l'entreprise, l'objectif du hors-plan est avant tout le maintien, voire l'amélioration des compétences, particulièrement en langues, de certains collaborateurs qui, bien que n'en ayant pas l'usage direct, pourraient les mobiliser dans une perspective de mobilité externe comme nous le verrons dans notre deuxième partie. Mais, avant de regarder plus précisément les usages qui sont actuellement fait de la formation dans cette entreprise, la manière dont elle s'articule à la politique de main d'œuvre que l'on cherche à promouvoir et à l'orientation commerciale fermement fixée, cela en rupture avec la gestion des ressources humaines qui y a longtemps prévalu, terminons cette photographie statistique par les principaux axes du plan de formation de l'année 2004.

### *Le plan de formation 2004 en chiffres*

Le plan de formation pour l'année 2004 a dégagé cinq axes principaux :

- le premier cité est celui du partage par l'ensemble des salariés d'une « culture professionnelle commune » à travers le suivi d'actions visant à une meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement.
- le second renvoi à l'adaptation des collaborateurs à leur situation de travail par le biais de formations techniques professionnelles, de formations d'accompagnement à l'évolution des métiers ou des mobilités professionnelles
- le troisième vise au renforcement des compétences notamment « à l'international »
- le quatrième vise plutôt l'encadrement et la formation devant être formés aux « *techniques managériales* » dans une optique de professionnalisation des managers qui disposent souvent d'une ancienneté forte.
- le dernier axe vise « le développement individuel ».

Les stages des services centraux sont orientés principalement vers la « satisfaction client » et la qualité des services. Alors que les services régionaux ont privilégié en 2004 l'efficacité du trinôme (GDR,RTC,RSC) et l'amélioration de la prospection de nouveaux points de vente.

#### **Types de stages**

Type de stage	effectif	heures stagiaires	Effectif /heures stagiaires	Effectif	h/s
<b>intégration</b>	130	3600	27,7	10 %	2 %
<b>culture prof</b>	140	1800	12,9	11 %	10 %
<b>management</b>	295	4650	15,8	22 %	25 %
<b>gestion de projet</b>	30	675	22,5	2 %	4 %
<b>prévention sécurité</b>	440	4275	9,7	33 %	23 %
<b>logiciel interne</b>	225	490	2,2	17 %	3 %
<b>vae</b>	29	1687	58,2	2 %	9 %
<b>langue</b>	30	1125	37,5	2 %	6 %
<b>total</b>	1319	18302	13,3	100 %	100 %

Effectif / heures = durée moyenne par type de stage .

Sources : plan de formation 2004.

Selon que l'on s'intéresse au nombre de stagiaires formés, au nombre total d'heures dispensées ou aux durées moyennes des stages, la vision que l'on peut avoir des priorités accordées à la formation est assez différente. Ainsi les stages les plus importants (en nombre de stagiaires formés) sont ceux qui portent sur de prévention de la sécurité (34 %), suivis des stages de management (23%). Par contre si l'on ne s'intéresse

qu'au nombre d'heures dispensées le résultat est inversé. Ce sont les stages de management qui apparaissent comme les plus importants (27 % des heures prévues en 2004).

Si on utilise enfin le ratio nombre de stagiaires sur nombre d'heures prévues (qui indiquent une durée moyenne par type de stages), on observe alors une prédominance des stages organisés en vue d'obtenir une VAE qui apparaissent comme les plus longs (leur durée moyenne est de 58 heures), suivi des cours de langue (37 heures), et des stages d'intégration dans l'entreprise (27 heures).

### ***Conclusion : une fabrication centralisée de la formation***

En 2004, l'entreprise enquêtée ne connaîtra pas de plans sociaux. C'est la première fois depuis 16 ans. Elle a en effet su récupérer des parts du marché sur son secteur grâce au lancement de nouveaux produits. Ce redressement financier s'est effectué au prix d'une forte recomposition de son organisation, de son personnel ainsi que de ses métiers. La formation a constitué un véritable levier d'accompagnement de cette dynamique alors que quelques années plus tôt, la possibilité de se former ne semblait pas véritablement développée ni identifiée par les salariés, notamment ceux travaillant dans le réseau. Pour les salariés exerçant dans les services centraux, la situation était alors différente car la proximité de la hiérarchie décisionnelle rendait la formation davantage accessible. Dès lors, ce qui se présente aujourd'hui comme un véritable processus d'institutionnalisation de la formation, en raison de son caractère massif et très formel, procède d'une volonté politique forte (de la direction comme des syndicats) et non de l'expression de besoins qui auraient été exprimés par les salariés, dans la perspective d'une promotion sociale par exemple. Aussi le déploiement d'une véritable offensive de formation ne semble avoir guère laissé de place à des formations en marge du plan de formation d'entreprise. Le CIF est extrêmement faiblement mobilisé (4 à 5 par an) et reste immanquablement identifié par les responsables hiérarchiques comme la volonté d'un départ : « *On ne retient pas quelqu'un qui veut partir* » indique ce directeur régional lorsque nous évoquons ce dispositif. Quant au « hors-plan », il est à peine d'avantage sollicité (70 bénéficiaires par an) et strictement destiné à des formations en bureautique et en langues.

Aujourd'hui l'ouverture de nouveaux points de vente, l'implantation chez « *les vendeurs de grattage* » se présente comme le nouvel enjeu de l'entreprise engagée dans un plan marketing (2004-2005). Pour la direction, le principal obstacle est « *culturel* ». Il convient de rénover l'image de l'entreprise auprès du public en s'alignant sur les jeux de hasard. Pour cela, l'activité doit se centrer sur le développement de compétences d'expertise juridiques, financières et informatiques (services centraux) et sur la démarche commerciale (réseau). C'est avec ce point de vue qu'il nous faut considérer l'organisation du travail et les contextes dans lesquels la formation se déploie. Deux agences nous ont fourni cette occasion comme nous allons le voir dans la seconde partie de ce chapitre. Que pouvons-nous alors comprendre du processus de fabrication de la formation en déplaçant notre regard et en le fixant sur ce qui se présente comme le cœur du métier : le réseau ?

## **3. L'ÉVOLUTION DES USAGES DE LA FORMATION**

---

Nous avons conclu la première partie de cette partie sur ce que nous avons qualifié de « fabrication centralisée » de la formation. La rationalité ou logique organisationnelle sur laquelle elle se fonde ne peut être que soulignée tant le formalisme de la procédure s'impose à l'observateur comme aux destinataires. Dès lors, dans cette deuxième partie, il s'agit d'examiner les éventuelles traductions locales d'un tel formalisme. Pour ce faire, il nous faut comprendre plus précisément les évolutions des usages, inévitablement composites, que cette entreprise « formatrice » fait de la formation, en concentrant notre regard sur ce qui nous est présenté comme le lieu d'expression du cœur du métier de l'entreprise : les agences du réseau.

Outre le Siège, cette enquête s'est donc déroulée dans deux agences (A et B) de la région parisienne choisies pour leurs caractéristiques contrastées, même si la région parisienne reste spécifique par rapport au reste du réseau en raison notamment de la densité des secteurs couverts par chaque trinôme (un nombre plus

importants de points de vente par secteur), d'un turn-over plus fréquent des titulaires (démission ou retrait de licences de points de vente), des enjeux de sécurité plus aigus que dans les autres régions (vols, jeux à crédit) et de la proximité du siège (mobilité fonctionnelle favorisée, poids des prescriptions nationales). L'agence A se caractérise par un personnel plutôt âgé et ancien dans l'entreprise, alors que l'agence B est composée de personnels plutôt jeunes dont un certain nombre a été recruté dans le cadre des nouveaux contrats de travail moins favorables que les précédents. Au moment de notre enquête les deux directeurs d'agence étaient sur le départ, appelés à occuper les mêmes fonctions, mais dans une région différente d'ici quelques mois. Alors que l'agence A connaît une grande stabilité de son personnel, l'agence B est confrontée un turn-over régulier la contraignant à fonctionner en sous-effectif. Enfin, alors que l'agence A nous est présentée comme soumise à un fonctionnement « traditionnel », avec des emplois cloisonnés, des personnels très stables, l'agence B est présentée comme dynamique et innovante, avec des personnels plus polyvalents sous l'impulsion d'un directeur volontariste de ce point de vue.

L'une des questions qu'il nous faut maintenant aborder est celle du rôle du contexte local de travail dans le processus de construction de la formation dont la régulation centralisée s'impose en première analyse : à savoir un encadrement serré par des procédures codifiées débouchant sur le plan de formation de l'entreprise et laissant en apparence peu de marge de manœuvre aux différents groupes professionnels ou niveaux de responsabilité.

Comment la formation s'insère-t-elle dans l'activité quotidienne des agences et de ses salariés ? Quels sont les points de désaccords et de tensions éventuels qu'elle génère ? Comment s'articulent concrètement formation et nouvelles orientations organisationnelles et commerciales de l'entreprise ? Quelles évolutions des usages de la formation ce niveau d'observation nous permet-il de repérer et de comprendre ? Quelles sont, par conséquent, les définitions et les finalités attribuées à la formation qui cohabitent et par quels segments professionnels sont-elles portées ? Dans quelle mesure la formation nous éclaire-t-elle sur les différentes logiques ou rationalités professionnelles qui traversent l'entreprise ?

### **3.1. D'une entreprise « familiale » à une entreprise « véritable »**

Bien qu'au moment de notre enquête l'entreprise soit encore en situation de monopole sur son activité, que la compétitivité invoquée par les responsables rencontrés soit étroitement conditionnée par une organisation sous tutelle de l'Etat, que l'entreprise soit tenue de ne pas réaliser de bénéfice en raison de son statut de GIE, l'heure n'en est pas moins à la conversion d'une entreprise « *familiale* » à une entreprise « *véritable* » pour reprendre le vocabulaire structurant des discours recueillis. En effet, la perspective de l'ouverture éventuelle de l'entreprise à la concurrence internationale oriente la politique des ressources humaines dans son ensemble.

En croisant les propos de nos interlocuteurs, quels qu'ils soient, le qualificatif « familial » désigne avant tout la politique de gestion de la main d'œuvre conduite par l'entreprise, jusqu'à récemment. Le recrutement y a longtemps été réalisé par cooptation de membres de la famille ou de connaissances des salariés en place. Les promotions internes (carrières viagères, promotions à l'ancienneté) ont longtemps prévalu sur les recrutements externes induisant (selon la responsable du pôle compétences) une culture de « l'affectif » très marquée au sein de l'entreprise y compris parmi les cadres, ainsi qu'une logique de traitement égalitariste des salariés, des régions, des clients. En outre, l'implication des salariés a longtemps été forte parmi l'ensemble des salariés et de l'encadrement. Il reste de « cette époque » l'idée que l'encadrement n'hésitait pas à multiplier les heures de présence en cas de besoins.

Passer d'une logique « familiale » à une logique de « véritable » entreprise signifie pour la direction de rompre avec de telles caractéristiques et de rendre l'entreprise compétitive, commercialement offensive, « orientée-clients ».

**« On travaille désormais par objectifs de chiffre d'affaires »**

Dans les régions mais aussi dans les agences la nouvelle politique commerciale de l'entreprise se traduit dès 1999 par la fixation d'objectifs en termes de chiffre d'affaires : « *On travaille désormais par objectifs de*

*chiffre d'affaires et je fixe les objectifs financiers* » indique ce DR. « *Je négocie avec le national mes budgets, presse, commercial, publicité sur les lieux de vente, fonctionnement, micros, bureaux, véhicules, portables* » ; « *On a désormais des orientations : un exercice budgétaire plus précis, sous la pression des actionnaires* ». Pour le directeur de l'agence A, l'augmentation du chiffre d'affaires passe par l'implantation d'une dynamique concurrentielle au sein du réseau « *en faisant mieux travailler les titulaires* » : développer la publicité dans les points de vente, valoriser les nouveaux produits, s'appuyer sur la « courbe d'efficacité des points de vente » -laquelle établit une efficacité maximale de 2 à 5 ans- et ne plus hésiter à retirer une licence à un titulaire ou à ouvrir un point de vente concurrent proche. La maîtrise des coûts est le soubassement de la direction politique empruntée : lutter contre le taux de gâche (les billets de jeux), réduire la masse salariale (plans sociaux, instauration croissante de la rémunération variable), externaliser certains services (informatique, câblage des points de vente). Cette politique d'offensive commerciale rompt avec les pratiques antérieures décrites par les salariés les plus anciens, RTC ou commerciaux, qui regrettent de ne plus pouvoir passer autant de temps avec les petits points de vente qu'avec ceux qui connaissent « *un fort trafic* ». A leurs yeux le traitement égalitaire des titulaires ne paraît plus devoir, ou pouvoir, se maintenir.

La « pression » au chiffre d'affaires est cependant ressentie fort différemment selon le niveau hiérarchique ou le métier exercé. Pour le directeur adjoint de l'agence A, il s'agit d'un « *leurre* », « *en fait, il n'y a pas les moyens pour développer le chiffre d'affaires* ». Il déplore de ne pouvoir choisir « ses » commerciaux, de ne pouvoir récompenser les meilleurs, tant l'enveloppe prévue à cet effet est jugée « *minable* ». Pour d'autres, tel ce RTC, la charge de travail consécutive à la réorganisation ne permet plus de maintenir une relation aussi proche avec les titulaires (points de vente) que celle qui existait il y a quelques années ; un discours nostalgique d'un fonctionnement passé plus souple et plus « *artisanal* » qui dénonce l'orientation commerciale que prend l'entreprise.

Réelle ou symbolique –seuls 5 secteurs sur toute la France ne réaliseront pas leur chiffre d'affaire- cette orientation budgétaire de l'action des directions régionales et des agences, conforme au modèle managérial qui se déploie dans les grandes entreprises, se structure autour de la valorisation d'une « figure professionnelle » implantée dans l'entreprise dès 1993 : le commercial. Cette structuration s'accompagne alors d'un ensemble de dispositifs gestionnaires fondés sur le travail à distance et le contrôle à distance de l'activité.

### ***Une restructuration des métiers autour de la « figure » du commercial***

Des logiciels informatiques de gestion du temps de travail (pour les personnels itinérants – RSC et RTC), de compte-rendu de l'activité (des personnels itinérants auprès du GDR), de mesure du rendement de l'activité (outil de diagnostic et plan d'action pour les points de vente à destination des RSC) instaurent un contrôle à distance des personnels itinérants (RTC, RSC, CODA). Ce faisant, une telle régulation technique individualise les pratiques de travail et cherche à transformer les modes d'encadrement. C'est ainsi que si la « *mécanisation* », c'est-à-dire l'informatisation du traitement des paris, avait déjà marqué la première étape d'individualisation du travail en faisant éclater les collectifs de travail antérieurs réunis autour des tables dans les grandes salles de tri des tickets (« *le travail avec les aiguilles à tricoter*»), les nouvelles conditions de travail des personnels itinérants (et subséquemment des personnels sédentaires) prolongent la rupture entamée du « *cordon ombilical* » pour reprendre l'expression d'un ancien technicien de maintenance devenu RTC. Munis de micro-ordinateurs portables, les RSC sont invités à se défaire de leur « *mauvaise habitude* » de passer chaque jour à l'agence, souvent plusieurs fois dans la journée, pour acquérir « *une autonomie* » jugée indispensable à un accroissement de leur rentabilité (plus de visites aux titulaires, plus de prospections de points de vente). Une façon aussi pour l'entreprise de réduire des frais de déplacement importants. L'individualisation des pratiques qui en découle réduit de fait ces moments collectifs informels que sont par exemple les repas pris dans la cuisine collective, les pauses café, autant de moments d'échanges professionnels, de transmission de l'information mais aussi de formation entre pairs, sur le tas, au travers d'explications sur les manières de faire.

Quant aux directeurs d'agence et leurs adjoints (ADA), depuis 1999, ils sont désignés par la direction comme des « *encadrants commerciaux* ». Ils voient leur mission « *clarifiées* » : « *maximiser l'efficacité de l'agence* », « *assurer la croissance du chiffre d'affaires de ses points de vente* » (fiches répertoires des métiers de l'entreprise). Le rattachement des personnels commerciaux (RSC) à l'ADA est en outre très significatif, tout comme l'est l'instauration encore modeste d'une rémunération variable mais qui hiérarchise

les métiers en agence : c'est le responsable du service commercial (RSC) qui reçoit la plus forte prime en cas d'objectifs atteints (300 € contre respectivement 200 € pour les RTC et 100 € pour les GDR). Cette hiérarchie bien comprise s'entend d'ailleurs dans les propos de ce RSC ancienne GDR pour laquelle « *il n'est pas question de redescendre secrétaire* ». A son tour, le positionnement hiérarchique des coordonnateurs vient souligner le primat de la fonction commerciale. Après avoir été considérés au moment de la redéfinition de leur mission en 1999 comme des adjoints à part entière du directeur d'agence (DA), six mois plus tard les coordonnateurs sont placés sous la responsabilité des ADA, au même rang que les commerciaux. Une fonction d'encadrement des personnels administratifs et techniques qui a la particularité d'être occupée essentiellement pas les anciens techniciens de maintenance, à la suite d'une promotion interne. Le modèle promotionnel, dont les anciens ont pu bénéficier s'en trouve symboliquement et pratiquement affaibli.

Nous avons vu que les « *cursus de professionnalisation* » obligatoires et mis en œuvre dans le cadre du plan de formation avaient été conçus pour accompagner la structuration de l'entreprise, la réduction des effectifs et les mobilités fonctionnelles pour ceux qui ne pouvaient partir dans le cadre du plan social, dont nous avons déjà souligné la générosité. Mais la formation massivement déployée (*la petite formation de masse*, pour reprendre les propos d'un représentant du personnel rencontré) vise aussi à fixer un ensemble de normes et règles pratiques destinées à transformer les métiers « *maison* » en « *vrais* » métiers à forte orientation commerciale : de « *vrais* » commerciaux formés aux techniques de vente et aux outils de gestion et de suivi commercial ; de « *vrais* » secrétaires/gestionnaires de portefeuilles formés à la communication commerciale téléphonique par exemple.

Dans ce contexte, les réorganisations successives et l'appel à la sous-traitance des activités logistiques de l'entreprise ont signé l'extinction progressive des métiers traditionnels de l'entreprise et transformé significativement le travail des plus anciens techniciens particulièrement affectés par l'arrivée de la fonction commerciale. C'est ainsi que le 3RH interprète les formations mises en œuvre pour les responsables technico-commerciaux : « *C'était des personnes qui étaient avant tout des techniciens de maintenance, ils réparaient les terminaux. Ils étaient perçus comme des sauveurs. Ils arrivaient dans les points de vente où il y avait des problèmes et ils réparaient. Aujourd'hui on leur a retiré cet aspect-là. Ce sont maintenant des sous-traitants qui font ce travail. Eux, aujourd'hui, ils ne touchent plus du tout aux terminaux. Donc ils ont perdu, en plus, toutes leurs compétences techniques, le métier qu'ils adoraient. Aujourd'hui, ils font un métier, à moitié hybride, qui n'existe pas d'ailleurs dehors* ». Ces techniciens ont eu en effet à renoncer au câblage des points de vente, réduisant leur compétence technique à la réalisation des seuls plans de câblage tout en élargissant leur activité à des dimensions commerciales nouvelles : installation des décors publicitaires, contrôle des caisses. A terme, la direction ne cache pas son souhait de voir disparaître cette fonction considérant que les tâches qui incombent aux RTC peuvent être prises en charge par les RSC, ce qui enrichirait la fonction de commercial.

De leur côté, les responsables d'agence ont à apprendre des nouveaux modes d'encadrement plus souvent à distance et normalisés par des logiciels informatiques spécifiques à l'entreprise. La redéfinition des missions et des pratiques qui en découle convoque à nouveau la formation comme moyen d'accompagnement de ces évolutions (formation au maniement de logiciels de gestion, formation au « *coaching des forces de vente* », etc.) vers une « *autonomie contrôlée* » des agents.

Du point de vue de la direction de l'entreprise, « *développer la culture d'encadrement* » passe par un renforcement du rôle de l'encadrement dans la formation des personnels. Un guide sur les processus à suivre dans ce domaine a été mis au point en 2004 afin que les « *encadrants commerciaux* » « *vérifient plus que cela n'est le cas actuellement le bien fondé des demandes de formation* ». Suspectés d'être en quelque sorte trop laxistes dans leur acceptation des formations, les managers sont incités à « *développer des capacités à mieux cerner les besoins de leurs collaborateurs* », pour « *ne pas traduire toute demande de formation en stage au détriment des formations en situation de travail* ». La générosité du budget alloué à la formation serait particulièrement incitative en la matière, une générosité qui a d'ailleurs été soulignée de multiples manières lors de nos rencontres. Pour le directeur de l'agence A, les besoins identifiés sont aisément pris en compte : « *Si je diagnostique un besoin, je n'ai aucun mal à le faire prendre en charge par la DG* ». Le point de vue désapprouvateur du RRH ne dit pas autre chose lorsqu'il considère le manque de responsabilisation dont ferait preuve l'encadrement direct : « *Les collaborateurs, c'est vrai qu'ils ont cette habitude de demander. De tenter ! Les managers, au lieu de faire un peu l'éponge et de statuer sur la pertinence de la demande, ils ont plutôt tendance à lâcher les formations, voire même à en proposer ! Ce qui fait qu'on s'est retrouvé sur 150 collaborateurs à avoir 200 souhaits de formation. Là je stoppe* ». Une difficulté à

sensibiliser les managers qui s'explique en partie selon lui par le manque de visibilité du coût des formations et en conséquence du manque à gagner des annulations intempestives : « *Une formation ça a un coût. Ici on ne sait pas. On n'a pas stage par stage le coût global de la formation qui nous permettrait de sensibiliser les managers* ». Au moment de notre enquête l'entreprise se trouvait dans une nouvelle phase de conception et de mise en œuvre de la formation dont les propos retenus ici nous livrent une des dimensions : la rationalisation de la formation par les coûts que recouvre notamment l'expression convenue en management : aider le stagiaire « *à être acteur de sa formation* ». Mais cette nouvelle orientation ne peut se comprendre qu'à partir de l'examen préalable d'une redéfinition des objectifs implicites et explicites que se fixe la direction en termes de formation.

### **3.2. De la gestion du passé à l'anticipation de l'avenir**

Une politique de mobilité externe s'est récemment substituée à une politique d'accompagnement de la mobilité interne des personnels. Mais ce changement de cap ne s'est pas opéré brusquement. Il a dû se combiner avec la « *culture familiale* » qui caractérise cette entreprise.

#### ***De la mobilité interne ...***

Dans un premier temps, le processus de mobilité interne des personnels mis en œuvre dans le cadre du plan d'entreprise de 1997 et des accords sur l'accompagnement du plan social en 1998 (généralisation de la clause de mobilité) a dû s'inscrire dans la logique « *familiale* » implantée jusqu'alors dans l'entreprise, cela en s'efforçant de préserver ce qui apparaît comme une valeur commune aux plus anciens : « *l'égalitarisme* ». Rien ne pouvait alors être engagé sans l'aval des syndicats veillant ainsi à ce que l'on peut appeler une certaine continuité culturelle entre la logique familiale et égalitariste en place et la logique managériale en cours d'implantation. La diffusion et l'affichage des OM (Opportunité de mobilité) constitue d'une certaine manière un bon exemple de cette continuité culturelle car le principe est bien que « *Tout le monde peut prétendre à tout* », remarque ce GDR.

Dans un deuxième temps, c'est la politique de recrutement qui met à distance « *l'esprit de famille* » et ses fondements égalitaristes si souvent évoqués. A partir de 1999, ont été abandonnés les recrutements fondés sur les réseaux (familiaux) au profit de recrutements de diplômés de l'enseignement supérieur. Un niveau Bac +2 est désormais exigé. A cette date un nouveau statut du personnel est adopté qui modifie fortement le contrat passé pour les nouveaux salariés: un salaire 5 à 7 % inférieur, des congés réduits, une progression de carrière moins favorable, une obligation de mobilité interne. Une plus grande adaptation des salariés aux changements à venir de l'entreprise (liés à l'ouverture prochaine de l'entreprise à la concurrence internationale) est attendue de l'élévation du niveau de recrutement : « *On se dit, à tort ou à raison, que des personnes, bac plus deux minimum, auront plus de facilité à se mettre dans un nouvel état d'esprit, éventuellement apprendre un nouveau métier, se former à autre chose, etc...* » admet le directeur de l'agence A.

Ces nouveaux critères de recrutement, qui font dire à ce responsable syndical que « *le portrait de famille a changé* », ne constituent, semble-t-il, qu'une seconde étape vers la recherche prochaine de profils « *pointus* », aux compétences professionnelles « *expertes* » acquises à l'extérieur, s'éloignant toujours plus d'une longue tradition de promotion interne de salariés mus par la préoccupation dominante (la sécurité financière), et essentiellement recrutés pour leur honnêteté et leur loyauté vis-à-vis d'une entreprise qui le leur rendait bien.

On le voit la formation n'est pas dans cette succession d'étapes mobilisée pour accompagner une conversion des salariés non-encadrants à ce nouvel état d'esprit que la direction recherche, à ce que nous pourrions appeler une autre identité d'entreprise. Elle vise l'accompagnement serré des salariés qui changent de fonction (leur nouveau métier). Pour autant selon ce coordonnateur « *Si on est intéressé par une autre fonction, généralement la formation n'anticipe pas une mobilité ou alors elle est déclenchée à une date très proche de la mobilité* ». Et d'ajouter « *Mais en fait les gens ne veulent pas bouger* ».

La politique de mobilité interne initiée par le plan d'entreprise de 1997 ne semble pas avoir pour autant résolu ce qui apparaît comme un véritable blocage des carrières, liée à une structure hiérarchique très pyramidale et resserrée (réduction du nombre de DR et d'agences en 1997). Cette situation est précisément abordée par les cadres que nous avons rencontrés, non sans inquiétude sur leur avenir dans l'entreprise et sur leur possibilité de se reconvertir (« *il fait froid dehors* », « *on voit très bien qu'on cherche à mettre les gens dehors* », « *vues de notre fenêtre les reconversions ne se sont pas super bien passées* », « *l'entreprise est un vrai entonnoir* »). Le renouvellement des directeurs régionaux (7 sur 9 en 1997) n'offrent plus de perspectives proches de promotion pour les DA en place, d'autant que l'entreprise fait de plus en plus appel à des cabinets de recrutement pour ces niveaux de responsabilité, comme pour la direction d'une agence, voire pour le niveau d'adjoint (diplômés d'écoles de commerce). Le passage de DA à DR en est rendu presque impossible car les nouveaux DR sont souvent plus jeunes que leurs collègues DA. Le passage d'adjoint à directeur d'agence est lui aussi « très difficile ». Quant à l'accès à la fonction d'ADA auquel seuls les RSC peuvent véritablement prétendre, il suppose de passer par des étapes intermédiaires tout autant bloquées (responsable régional du développement du réseau ou affectation à la direction commerciale). C'est une des raisons pour laquelle la direction redouble d'effort pour favoriser la mobilité externe de son personnel, notamment de ses cadres.

### **... à la mobilité externe**

La politique de mobilité externe récemment impulsée par la direction constitue de ce point de vue une réponse au faible turn-over des personnels. Le responsable du pôle RH résume ainsi les orientations politiques récemment prises : « *Nous ne sommes plus dans une politique de fidélisation à tout prix* », « *dans les orientations du plan 2005 nous travaillons à l'employabilité externe et à l'adaptabilité interne* », « *on termine la panoplie du bon commercial pour les collaborateurs qui ont accédé à ce poste et n'étaient pas commerciaux* », « *on organise la sortie pour permettre aux commerciaux d'évoluer dans d'autres réseaux* ». C'est dans cette politique clairement annoncée, que la logique compétences telle qu'elle se décline ici<sup>8</sup> et le recours à la validation des acquis de l'expérience (VAE) prennent leur sens. Elles sont au cœur de la redéfinition des objectifs implicites et explicites de la formation.

La démarche compétences mise en place en 2002 dans cette entreprise se présente comme l'aboutissement du processus de normalisation des métiers (« la montée en compétences »). Et de ce point de vue la formation est amenée à jouer un rôle essentiel. Selon nos interlocuteurs de la DRH, elle est explicitement envisagée comme un outil afin de faciliter la mobilité externe de certains collaborateurs. L'époque où les salariés entraient dans l'entreprise pour y faire carrière est visiblement révolue. Il s'agit pour la DRH (via la formation) de faciliter les mobilités externes tout en d'anticipant (ou freinant) le départ de salariés « *indispensables* ». Ce dernier point constitue d'ailleurs un enjeu majeur pour une entreprise qui a longtemps fonctionné sur un mode que l'on peut qualifier d'internalisé. Le départ à la retraite de personnes considérées comme indispensables, à savoir détentrices de compétences très spécifiques à l'entreprise telle que l'expertise juridique dans le domaine des jeux, ne doit pas paralyser le fonctionnement à venir de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il importe à la direction à la fois de reconstituer en interne de telles compétences et d'aller les rechercher à l'extérieur. Une double démarche qui suppose de les avoir clairement identifiées au préalable. « *On a mis en place des revues de parcours professionnels* », explique la responsable compétences. Là encore, une telle politique n'a pu être initiée dans cette entreprise sans l'adhésion du syndicat majoritaire, la CGC, à l'idée que l'on n'a pas vocation à rester dans l'entreprise. La contrepartie de cette adhésion est ici l'accès à une formation qualifiante.

La VAE s'inscrit directement dans cette politique du « donnant-donnant » même si le choix de la direction d'aboutir à des titres du ministère du travail et non des diplômes de l'éducation nationale reste discuté par les personnels que nous avons rencontrés. En 2003/2004 la direction a initié une politique de validation des acquis de l'expérience mise en place par la loi de démocratie locale. Ainsi 13 assistantes ont été amenées à valider leur expérience en vue d'acquérir un diplôme de niveau III (BTS). Au total toutes les candidates ont été admises par la commission de validation. Une seconde promotion a débuté en septembre 2004. A court terme la direction souhaite élargir cette expérience aux commerciaux, ainsi qu'aux gestionnaires de réseaux

---

<sup>8</sup> On peut renvoyer le lecteur au chapitre sur la formation professionnelle de C. Rolle et A. Sevilla, (Printemps, UVSQ, 2003) dans lequel les usages composites de la logique compétences au sein d'une même entreprise sont fréquents.

(sachant que pour ces derniers la question est celle du diplôme de référence). C'est avec la même finalité, le maintien voire l'amélioration des compétences (en langues notamment pour les commerciaux et les cadres), que l'entreprise a maintenu une partie du dispositif « hors-plan ».

Plus largement, le management par les compétences se donne à voir comme un levier d'organisation d'un turn-over maîtrisé : à travers la construction de l'attractivité de l'entreprise (une « vraie » entreprise qui a des besoins en compétences particulières et où se développent des compétences « expertes »), en cherchant, selon les indications de la direction, à faire de l'entreprise un lieu de passage professionnel pour une durée de 5 à 7 ans. Il est accompagné d'une nouvelle rhétorique professionnelle qui permet de passer d'un discours de la spécificité des métiers de l'entreprise à un discours sur la transférabilité des métiers. Il conçoit également le renouvellement des générations comme moyen de rupture culturelle (d'une logique familiale à une logique d'entreprise, de parcours collectifs à des parcours individuels, de pratiques de travail collectives à des pratiques individuelles).

Ainsi cette politique se structure-t-elle autour d'une série d'oppositions (Anciens/nouveaux, tradition/modernité, collectif/individuel) qui réoriente la formation et qui du même coup fragilise, par petites touches, la position encore largement favorable des organisations syndicales dans les relations sociales de l'entreprise.

### **3.3. La rationalisation de la formation : « la formation n'est pas une réponse à tout »**

#### ***Une formation collective « installée »***

La politique d'accompagnement de la mobilité interne des personnels (mutations géographiques, généralisation de la clause de mobilité dans les nouveaux contrats, changements de métier) a constitué la première étape du « donnant-donnant » entre la direction et les syndicats de l'entreprise : « *on a poussé pour que, naturellement, les gens s'installent dans la formation* » indique ce délégué du personnel. Moyen d'adaptation du salarié à son nouveau « métier » et/ ou aux nouvelles manières de faire (formation aux procédures, formation de type comportemental comme par exemple « *apprendre aux RTC à dire non au titulaire qui fait partie de la famille* » (DA)) mais aussi condition préalable à tout changement de tâche, la formation s'est ainsi naturalisée en activité permanente au sein de l'entreprise.

Cette « installation » bordée par des procédures de « déclenchement » systématique, pour reprendre le vocabulaire en vigueur lorsque le processus de montage du plan de formation est décrit par les différents niveaux de responsabilités, se traduit par un plan de formation qui fonctionne de fait comme un catalogue. Pourtant la DRH se défend d'un tel usage et a fait justement le choix de ne pas mettre directement à disposition des salariés et de leur responsable un catalogue de formations dans lequel chacun pourrait puiser. Cependant, le passage obligé des salariés dans les « cursus de formation » qui sont reconduits d'une année sur l'autre et que les salariés peuvent réemprunter en tant que de besoin, à leur demande ou à celle de leur supérieur hiérarchique, fait du plan de formation un véritable répertoire de formations disponibles. Aussi, les deux écueils que la Direction dit vouloir ainsi éviter ne semblent pas tout à fait éloignés : en finir avec l'idée que « *tout problème trouve sa solution dans la formation* » (DA) et « *sortir d'une habitude de consommation* » de la formation au dépend d'une réelle prise en compte des « besoins » (DRH).

Les expressions utilisées par certains responsables au Siège, en région ou en agence pour décrire l'abondance de la formation dans cette entreprise sont éloquentes : « *gavage* », « *superposition de formation* », « *la formation n'est pas une réponse à tout, c'est une réponse aux syndicats* ». De même, interrogés sur les formations récemment suivies ou à venir, le flou des réponses fait écho à l'abondance sans cesse évoquée par nos interlocuteurs : « *On va être formé à quoi bientôt... je sais pas, j'ai un trou de mémoire. C'est la suite d'une formation...je sais plus, ça ne m'a pas marqué* », hésite ce DA. Il prend ses documents. « *Ah oui, j'ai retrouvé* ». Les propos de ce DR renforcent la même impression : « *La difficulté c'est d'envoyer des gens en formation sans expliquer le pourquoi du comment, notamment dans le cadre des formations métier. Les gens ne savent pas pourquoi ils y vont. Le taux d'absentéisme est très fort* ». Ou encore « *Le recueil des besoins c'est plutôt pour avoir des thèmes de formation* », « *on ne sait pas à quoi ça sert mais ça ne nuit pas* » indique ce responsable. Alors comme en réponse aux propos de l'encadrement, les

discours des salariés rencontrés révèlent un rapport passif à la formation : « *on m'a envoyé en formation* » (GDR), « *on met tout le monde dans le même bassin* »(GDR), « *on nous donne les procédures* » de l'entreprise (RTC).

Du point de vue de l'analyse, ces longs extraits que résumant clairement les propos d'un responsable DRH lorsqu'il parle de « *routine de la formation* » nous fournissent des éléments du contexte subjectif (ce ne sont que des interprétations qui nous sont ici délivrées) dans lequel la direction réoriente sa politique de formation dans la perspective de la rationaliser. Mais cette rationalisation s'impose surtout parce que l'entreprise est tenue de réduire les coûts de la masse salariale (externalisation, introduction progressive de la rémunération variable) et les coûts de fonctionnement au rang desquels se trouve la formation.

### ***Vers une formation individuelle***

En matière de formation il s'agit d'abord de transformer la logique « *égalitariste* » qui prévaut jusque là en logique « *redistributive* » selon les propos du responsable du pôle développement. C'est ainsi que depuis 2004, chaque direction régionale reçoit un budget pour la formation calculé en fonction de son effectif. Le montant de ces enveloppes est ensuite réaffecté en cours d'année en fonction du niveau de leur utilisation. C'est aussi dans cette optique que la DRH explore les pistes pour mesurer et évaluer la formation, au-delà de l'affichage du taux de participation financière à la formation. Désormais, indique la responsable compétences, la direction générale semble « *en vouloir pour son argent* ».

Il convient ensuite de trouver un nouvel équilibre entre formation interne et formation externe, telles que déclinées dans la première partie. Pour cela il s'agit d'internaliser la formation (« *On essaiera de privilégier les formations en interne y compris en bureautique* », déclare le 3RH), en favorisant la formation sur le tas ainsi que le tutorat. Il s'agit dans le même temps de développer pour partie la formation externe afin de poursuivre la normalisation des métiers de l'entreprise (de « vrais » commerciaux, de « vrais » managers...) mais aussi « *d'ouvrir l'entreprise* » à savoir aux méthodes managériales les plus répandues dans une entreprise à vocation commerciale.

Il s'agit enfin de passer de formations collectives à des formations plus individuelles (« *rendre le stagiaire acteur de sa formation* » 3RH) pour à la fois prendre en compte les trajectoires et le niveau de formation initiale des nouvelles recrues et les stabiliser dans l'entreprise pour une durée de quelques années en leur « *donnant du grain à moudre* » (responsable du pôle développement). En outre, l'individualisation de la formation s'envisage comme le moyen d'accompagner plus précisément la mobilité externe affichée par l'entreprise depuis peu tout en évitant le départ prématuré des personnels « experts » qui travaillent au siège (informaticiens...) et dont l'enjeu professionnel est aussi d'actualiser leurs connaissances dans le domaine informatique et technique (« *maîtriser les derniers logiciels du marché* », indique le directeur financier) rapidement obsolètes.

Dans la pratique le passage d'une logique collective à une logique individuelle n'est pas sans poser de difficulté selon la Direction car il révèle deux manières de percevoir le caractère « routinier » de la formation. Alors que la Direction souligne que la logistique d'une « routine de la formation » est particulièrement aisée car il suffit de « convoquer tout le monde », la logique qu'elle sous-tend, qualifiée de « militaire » par un de nos interlocuteurs, est particulièrement rejetée et mal vécue par les cadres (entendus les personnels du Siège) alors que les personnels du réseau (en Agence) se montrent moins réticents car « *la formation, on s'en acquitte* » (DR). Cette distinction que nous avons indiquée d'emblée en qualifiant cette entreprise de bipolaire se double d'un certain nombre d'autres désaccords et tensions qu'il nous faut maintenant identifier plus précisément.

### **3.4. Contradictions et désaccords autour de la formation**

Partons de l'enquête de satisfaction réalisée par la Direction auprès des salariés en mars 2003. Bien que ce type d'enquête ne puisse être considéré du point de vue des résultats qu'il fournit, à savoir une satisfaction

générale vis-à-vis de la formation<sup>9</sup>, elle livre un certain nombre d'éléments sur la mise en œuvre de la formation.

### ***Une enquête de satisfaction : quelles interrogations sociologiques ?***

Un audit a en effet été mené au sein du département formation de la DRH. Il propose de mesurer la perception et les attentes des collaborateurs vis-à-vis de la formation professionnelle.

Premièrement, les taux de réponse sont particulièrement différenciés selon qu'il s'agisse des collaborateurs des services centraux 29% ou de ceux relevant des services régionaux (34%) mais surtout entre managers des services régionaux (84 %) et centraux (16%). La participation à cette enquête est en soi révélatrice d'une véritable segmentation professionnelle au delà des statuts (cadres/non-cadres).

Deuxièmement, les personnels des services régionaux se plaignent de ne pas avoir connaissance en temps et en heures des opportunités de formation ainsi que des plannings qui en découlent (environ 1/3 des personnes interrogées). Les supports arrivent souvent tardivement et les plannings ne sont pas suffisamment présentés et expliqués aux équipes. Pour pallier cette carence les « *collaborateurs* » proposent que soit organisées des réunions ou des séminaires au cours desquels seraient présentés les stages en vue de mieux saisir les objectifs et l'intérêt. Ils se prononcent également pour une augmentation des stages résidentiels (en agence).

Troisièmement, cette enquête nous enseigne également que, selon les « *collaborateurs* » interrogés, la hiérarchie n'est pas suffisamment impliquée dans la mise en œuvre et le suivi des formations. Ainsi seulement 1/3 d'entre elle en moyenne (un peu plus dans les services centraux) réaliserait avec leurs *collaborateurs* un bilan des formations suivies. Ce manque de suivi se retrouve d'ailleurs (de façon accentuée) entre managers (n-2) et direction (n-1). Selon les n-2 interrogés seuls 20 % des membres de la direction réalisent un bilan des formations suivies par les managers. Le responsable hiérarchique, malgré l'existence d'un service formation au niveau du siège et en région, reste le principal (voire le seul) interlocuteur réellement identifié.

Quatrièmement, l'enquête fait état d'une demande d'implication plus forte des services responsables de la formation (correspondant RH en région, département formation, et DRH) dans la détermination des besoins et la mise en place et le suivi des formations. Cette demande est particulièrement vive en région.

La Direction en conclue à une certaine *désaffection* des managers vis-à-vis de la formation, laquelle apparaît contradictoire avec la revendication formulée par les encadrants de premier niveau, dans cette même enquête, d'un rôle plus important (central) dans la détermination des besoins de leurs *collaborateurs* et dans le suivi des résultats des formations suivies. C'est sur cette contradiction que nous souhaiterions maintenant nous attarder, contradiction qui ne peut s'analyser qu'à partir de la « bipolarité » de l'entreprise que nous avons soulignée en première partie de ce chapitre.

### ***Les agences comme niveau pertinent d'observation des désaccords autour de la formation***

Le dispositif de formation centralisé génère un ensemble de tensions, particulièrement visibles au niveau des agences et dont nous retiendrons les principaux nœuds : les régulations collectives de travail, le rôle de l'encadrement, la construction et la reconnaissance des besoins de formation des personnels, la formation sur le tas.

Premièrement, la politique d'accompagnement de la restructuration de l'entreprise par la formation a semble-t-il modifié les coopérations professionnelles jusque là mise en œuvre dans le cadre des agences. Le mode informel a laissé place progressivement à des modes plus formels de coopérations (réunions de travail

---

<sup>9</sup> Les résultats de cette enquête montrent une forte satisfaction vis-à-vis de la formation et particulièrement sur les points suivants : Pour plus des trois quarts des personnes interrogées l'accès à la formation est considéré comme aisé pour la moitié d'entre elles les formations répondent à leur attente 80% déclarent mettre en pratique les acquis des stages enfin plus d'un tiers des personnes considèrent que les formations dispensées sont indispensables ou utiles (45 %).

et communication informatique via les outils de gestion et de compte-rendu de l'activité). Le travail et le contrôle à distance que nous évoquions plus haut a des traductions concrètes sur les coopérations entre les différents métiers et les personnels. La mise en place du trinôme a en outre instauré des coopérations réglées, non plus « sur le tas », dans le cadre du café matinal pris à l'agence par exemple, mais par les principes gestionnaires et commerciaux nouvellement retenus. Une régulation qui rompt avec les pratiques antérieures où « *on bidouillait* ». Une rupture favorisée par une formation qui s'est efforcée de normaliser les manières de faire (une formation conçue autour du trinôme était envisagée au moment de la fin de notre enquête) et particulièrement décriée par les personnels les plus anciens que nous avons pu rencontrer. Dès lors, la formation donne à voir une ambivalence certaine des salariés les plus anciens vis-à-vis d'une formation « *routinisée* », ambivalence qui s'exprime par un soutien aux résultats des négociations syndicales passées (tout changement de poste ou de tâche déclenche une formation) et par la dénonciation des *rigidités* des procédures de travail que la formation a imposées, substituant une autonomie individuelle (que nous avons qualifiée de contrôlée) à une autonomie collective.

Au niveau des « *encadrants commerciaux* » (les DA et ADA) la contradiction apparente entre désaffectation et demande d'une plus grande implication, interroge moins le rôle des cadres dans la formation que la fonction d'encadrement elle-même dans cette entreprise ainsi que l'expriment les propos du directeur de l'agence A : « *Un bon manager est un accompagnateur, un formateur* », ou du directeur de l'agence B : « *Pour moi formation et management va de pair* ». Il est remarquable de voir que cette conception partagée n'est pas liée à un rapport personnel à la formation qui valoriserait la formation par les pairs (ces deux directeurs d'agence comptent parmi les personnels d'encadrement du réseau les plus diplômés : ils ont fait des écoles de commerce). La formation apparaît surtout comme le moyen de récupérer de revaloriser (notamment par le contenu du travail) une position d'encadrant commercial à la dénomination vécue comme illégitime. C'est ainsi que pour le directeur de l'agence B, le sous-effectif qui affecte le fonctionnement de son agence (au moment de l'enquête il dispose de 5 GDR sur les 8 prévus et a fonctionné pendant 8 mois sans adjoint) est converti en opportunité personnelle pour développer des activités conformes à sa définition du management. Il dit être « *contraint* » de déléguer, d'inciter le personnel à travailler en équipe, et de le motiver. Une telle opportunité alimente sa définition de la formation : une formation s'effectue « *sur le terrain* », se former c'est résoudre des problèmes et « *la résolution des problèmes se fait eu fur et à mesure* ». Hormis des besoins de types techniques (bureautique par exemple), pour lui : « *ce n'est pas la formation qui peut fournir les solutions* », « *La démarche commerciale notamment c'est long et elle ne peut résulter de la formation* ».

Plus encore, la formation telle qu'elle se présente à travers le dispositif centralisé que nous avons décrit, prive le DA de son rôle d'encadrement du travail des personnels sous sa responsabilité. Le sous-effectif lui donne ainsi l'occasion « *d'utiliser les compétences* » qu'il a pu « *détecter* » (compétences informatiques d'un GDR par exemple pour qu'il développe son système de gestion des dossiers..) afin de faire travailler le personnel différemment.

Cette contradiction ainsi résolue sur le terrain, parce que le contexte le permet, n'est alors pas sans générer un désaccord avec les organisations syndicales que le DA concerné expose clairement et interprète comme suit : « *les syndicats ne sont pas d'accord car on change le métier* ». Cet exemple montre de quelle manière deux définitions du rôle de l'encadrement en matière de formation (sans doute y en a-t-il davantage) entrent en concurrence. La Direction voudrait voir l'encadrement intermédiaire jouer un autre rôle de « *filtre* » des demandes pour en finir avec les « *habitudes de consommations* », les encadrants intermédiaires souhaitent reprendre la main sur la formation à travers une mise en œuvre moins formelle, fondée sur la pratique et l'apprentissage sur le tas. La formation est alors définie comme intégrante de l'activité de travail.

Par conséquent, les effets du formalisme de la formation débouchent sur un troisième niveau de tension. De fait, la mise en œuvre effective de la formation et particulièrement des cursus de professionnalisation bute sur les procédures qu'elle requiert. Les discours sur les décalages des calendriers (la formation vient trop tard)<sup>10</sup>, sur l'absence de prise en compte des compétences et des connaissances déjà acquises par les nouvelles recrues (« *des stages qui ne servent à rien pour moi* » -GDR) n'ont rien d'exceptionnels. Ils se retrouvent dans chacune des entreprises dans lesquelles nous avons enquêté. Mais l'intérêt de les mentionner nous invite à déplacer notre regard pour essayer de comprendre alors comment les apprentissages nécessaires

---

<sup>10</sup> Pour le DA de l'agence A, le « *couplage* » entretien annuel et plan n'est pas satisfaisant : « *L'entretien annuel d'activité doit permettre de mettre noir sur blanc les souhaits de formation. Là où c'est un peu boiteux c'est que souvent, à cette date-là, on n'a pas forcément ce qui est prévu ; C'est-à-dire qu'on ne peut proposer que des choses qu'on connaît.*».

à la prise d'une fonction ou à la résolution d'un problème s'effectuent. On comprend alors rapidement que le formalisme déployé par un plan de formation imposant voile de multiple manière les pratiques effectives de formation sur le tas, entre pairs que nos interlocuteurs finissent pas évoquer au fil de nos échanges : « *Il y a eu un gros travail de formation entre les gens, chacun amenait ses méthodes pour faire bien tourner. C'était une petite agence* » indique ce DA lorsqu'il évoque son expérience antérieure dans une agence du Sud. Il en est de même pour ce RTC (25 ans, deux ans d'ancienneté) qui définit la formation strictement comme moyen de résoudre des problèmes techniques : « *La formation c'est au coup par coup pendant nos réunions mensuelles entre nous. C'est plutôt des explications* ». Les apprentissages sur le tas s'imposent dans la pratique « *On ne délaisse pas un nouveau* », « *On ne laisse pas tous les nouveaux entre eux, les anciens avec les anciens. Généralement, ils sont côte à côte et puis ils viennent nous voir sans hésitation* ». De son côté, cette jeune GDR, recrutée depuis quelques mois, souligne l'extrême disponibilité des collègues, « *j'ai été vraiment accompagnée* », « *La formation est venue après* ». Ces remarques ne font que rappeler, si nécessaire, ce qui est largement établi en sociologie des organisations c'est-à-dire la cohabitation permanente d'un fonctionnement formel et de fonctionnements informels, les seconds devenant la condition de survie du premier. La formation sur le tas, par les pairs constituent la règle en attendant le déclenchement de la formation dans le cadre du plan. Dès lors, la résolution des problèmes au quotidien « en bidouillant » se passe pour nombre de salariés rencontrés de formations « formelles ».

L'unanimité chez les jeunes recrutés sur l'accompagnement dont ils ont pu faire l'objet n'est pas pour autant effective. D'autres désaccords surgissent qui pointent les enjeux autour de la reconnaissance des besoins individuels de formation et de « l'initiative » possible en matière de demande de formation.

Les entretiens individuels d'activité paraissent être plus le moment de repérage des formations qu'ils restent à faire pour achever « le cursus de professionnalisation » que l'expression de besoins individuels : « *quand je demande, le stage n'existe pas* » regrette ce GDR. Ce RTC explique d'ailleurs longuement pourquoi il ne demande pas de formation soulignant la continuité entre ses études (un baccalauréat professionnel dans sa spécialité) et le poste qu'il occupe. Une attitude face à la formation qui illustre la polysémie de la notion de besoins de formation. Outre le fait que l'expression des besoins (pouvoir les identifier et les dire correspond à une véritable compétence sociale, inégalement partagée), les besoins de formation sont inévitablement à rapporter à la manière dont le jeune entre dans l'entreprise, à ses projections et anticipations d'avenir et aux déconvenues qu'il a pu connaître. C'est le cas du GDR précédemment cité qui a essuyé des échecs de mobilité interne (OM) faute de formation initiale suffisante alors que le jeune RTC (25 ans, deux ans d'ancienneté) a pu bénéficier assez vite d'une mobilité et accéder ainsi à un emploi directement en continuité avec sa formation initiale.

L'inégalité des besoins est tout aussi remarquable pour les anciens faiblement demandeurs de formation : ils ont su s'adapter au fil des étapes du plan de l'entreprise et des dispositifs de mobilité imposée. En conclure à leur faible « *appétence* » pour reprendre le vocabulaire en vigueur ne vient-il pas plus tôt en partie nier les efforts d'adaptation consentis et les capacités formatrices entre pairs déployées en de multiples occasions. Dans ce cas, la formation telle qu'elle est formalisée dans le cadre du plan finit par être vécue comme une mise en question des manières de faire expérimentées et parfois considérées comme ayant fait leur preuve.

Le dernier point de tension que nous avons repéré et qui prolonge ces quelques éléments de réflexion sur la notion de besoin concerne le congé individuel de formation (CIF). Nous avons vu qu'il était très faiblement mobilisé (nous avons rencontré une personne ayant bénéficié d'un CIF au terme duquel elle est devenue GDR). Comme dans nombre d'entreprises le CIF s'avère « *impensable* » pour les cadres (il est interprété comme la volonté de partir) alors que les cadres intermédiaires rencontrés l'ont évoqué comme le format de formation qui leur conviendraient sans doute parce qu'ils anticipent une mobilité externe avec de grandes appréhensions mais aussi parce que connaissant déjà les « *fondamentaux en management* » qu'ils ont acquis au cours de leur formation supérieure, seule une formation de longue durée leur paraît à même de « *rester des managers* », au-delà des formations « *sympathiques* » qui peuvent leur être proposées.

# **Une entreprise des industries agroalimentaires appartenant à un groupe international**

---

**Coralie Perez • Céreq**

E-mail : perez@cereq.fr

**Josiane Vero • Céreq**

E-mail : vero@cereq.fr

avec la collaboration de Chrystelle Gauthier (Céreq)

**Mai 2005**



# 1. POSITIONNEMENT ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ENTREPRISE

## 1.1. Les caractéristiques de la branche et du secteur d'activité

Les industries agroalimentaires (IAA) se situent traditionnellement dans une activité marquée par plusieurs caractéristiques saillantes : caractère saisonnier de l'activité, important recours aux contrats temporaires, petite taille des entreprises, localisation en milieu rural. Du point de vue de la structure des qualifications, les IAA offrent une main d'œuvre ouvrière féminisée et faiblement qualifiée à l'intérieur desquelles l'encadrement pèse faiblement. La connaissance des grandes caractéristiques des IAA ne doit pas dissimuler les disparités qui ont cours au sein de chacun des secteurs la composant.

Ainsi, une première caractéristique majeure de la branche étudiée concerne la taille des entreprises. En effet c'est une branche composée d'entreprises moyennes, voire grandes où les unités de petite taille sont moins présentes que dans les IAA. Par conséquent, les entreprises employant au moins 50 salariés et plus sont sur représentés. De ce point de vue *Papa Tango Charlie* (PTC) possède un profil conforme à ce que l'on peut observer de plus courant dans la branche puisque la dimension de l'entreprise PTC correspond à la taille modale de la branche. En effet, comme PTC, 70% des entreprises de la branche sont des effectifs de salariés compris dans l'intervalle [50-249] (Tableau 1).

Tableau 1  
Structure des entreprises selon la taille (en %)

	Ensemble des entreprises	Agroalimentaire	Branche étudiée
10-19 sal	23,7	23,0	non renseigné
20-49 sal	49,4	43,1	non renseigné
50-249 sal	21,9	26,8	69,2
250-499 sal	2,7	4,1	15,4
500-1999 sal	1,9	2,7	7,7
2000 sal et +	0,3	0,3	7,7
total	100	100	100

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

Le profil du secteur, à forte dominante masculine, apparaît comme une entité distincte de l'industrie agroalimentaire, puisque les salariés y sont dans près de 75% des cas des hommes. Sans bouleverser fondamentalement cette tendance, l'entreprise PTC constitue un cas de figure à part dans la mesure où le poids de la main d'œuvre masculine s'apparente plus à celui de l'industrie agroalimentaire qu'à celle de la branche à laquelle elle appartient. Le poids de la main d'œuvre masculine, bien que sur représentée, reste inférieur au deux tiers des effectifs. Avec une part des femmes qui s'élève à 34% de l'emploi total, PTC est donc plus féminisée que les entreprises du secteur. (Cf. Tableau 2).

Tableau 2  
Structure des effectifs par sexe

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	PTC
Hommes	62%	64%	73%	66%
Femmes	38%	36%	27%	34%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

Cela étant, il nous faut souligner le peu de compétences féminines dans la branche étudiée en raison notamment des qualités physiques requises pour occuper un poste en production, parce que comme l'a

soulignée la Directrice des Ressources Humaines et Communication de PTC « *C'est une partie où c'est difficile de trouver des jeunes femmes qui vont soulever des sacs des fois de vingt-cinq kilos* ».

Une autre ligne de clivage entre la branche étudiée et l'industrie agroalimentaire passe par le poids de la catégorie des ouvriers non qualifiés. Ces derniers sont absents du secteur. A l'inverse, les cadres et les techniciens sont toujours plus représentés. Chez PTC, comme dans le secteur, la main d'œuvre est exempte d'ouvriers non qualifiés. Pour autant, les salariés de l'entreprise PTC n'ont pas des positions semblables à celles du secteur. Dans le cas de PTC, l'analyse du tableau 3 fait ressortir des modes d'usage différenciés de la main d'œuvre où celle-ci est concentrée autour de la catégorie des techniciens et des agents de maîtrise, qui constitue la catégorie modale. Avec près de deux fois moins d'ouvriers qualifiés et environ 25% en moins de cadres, on observe un profil très atypique de la main d'œuvre dans cette entreprise dont la particularité est le resserrement autour de la catégorie intermédiaire des techniciens. L'examen de la gestion des ressources humaines met en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer cette caractéristique. Anticipons un peu, et notons en particulier le raccourcissement des lignes hiérarchiques en vigueur chez PTC conjugué au développement en transversal des compétences (Cf. infra).

*Tableau 3*  
**Structure des effectifs par CSP**

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	PTC
Ouvrier non Qualifié	10 %	16 %	0	0
Ouvrier Qualifié	26 %	47 %	47 %	30 %
Employé	30 %	14 %	10 %	10 %
AM - Technicien	17 %	13 %	19 %	41 %
Ingénieur, cadre	16 %	10 %	25 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

Dans le cas de PTC, cette tendance est allée en s'accroissant depuis 2001 ( tableau 4). En deux ans, la proportion d'ouvriers qualifiés a diminué de 14%, celle des employés a décliné de 53%. Dans le même temps, on observe une croissance de l'ordre de 11% pour la catégorie des agents de maîtrise et techniciens et de 25% s'agissant des cadres et ingénieurs. Pour l'essentiel, cela tient au recrutement ces dernières années d'ingénieurs dans une activité nouvelle de l'entreprise nécessitant un haut niveau de qualification, mais pas seulement.

*Tableau 4*  
**Évolution de la structure par CSP des effectifs entre 2001 et 2003 chez PTC**

	2001	2002	2003
Ouvrier non Qualifié	0	0	0
Ouvrier Qualifié	30 %	25 %	26 %
Employé	10 %	7 %	5 %
AM - Technicien	41 %	46 %	45 %
Ingénieur – cadre	20 %	21 %	24 %
Total	100 %	100 %	100 %

Source : Déclarations fiscales 24.83

Même si la taille de l'entreprise a crû en raison d'une soudaine arrivée d'ingénieurs, la structure de la main d'œuvre par CSP n'est pas due qu'à un recrutement de cadres, et d'agents de maîtrise et techniciens, mais aussi à une diminution des effectifs nominaux d'ouvriers qualifiés et employés. En effet, depuis 2001, l'entreprise a perdu des emplois d'ouvrier qualifié et d'employé ( tableau 5).

*Tableau 5*  
**Évolution des effectifs par CSP entre 2001 et 2004 chez PTC**

	2001	2002	2003
Ouvrier non Qualifié	0	0	0
Ouvrier Qualifié	66	58	60
Employé	22	17	11
AM - Technicien	90	106	105
Ingénieur – cadre	43	48	57
Total	221	229	233

Source : Déclarations fiscales 24.83

En 2002, l'enquête annuelle d'entreprise révèle que les 21 entreprises classées dans cette activité principale ont réalisé un chiffre d'affaire de 3 033,7 millions d'euros dont 2 100,5 millions au titre de cette seule activité. En ajoutant à ce dernier, les ventes réalisées par les entreprises du secteur agroalimentaire exerçant cette même activité à titre secondaire, on obtient le chiffre d'affaire de la branche, soit 2 567,8 millions d'euros.

## **1.2. Carte d'identité de l'entreprise**

Papa Tango Charlie est un important fabricant du secteur agroalimentaire, multiproduits, placée première pour son produit phare. Elle produit des biens intermédiaires servant à la fabrication de produits conditionnés pour les différentes marques du groupe auquel elle appartient et fournit 70 pays d'Europe, d'Afrique ou d'Asie. Elle assure l'ensemble de la chaîne industrielle et logistique d'approvisionnement en matières premières. La totalité de sa production trouve des débouchés vers le groupe. Les clients sont des conditionneurs, mais aussi des représentants de la compagnie dans chaque pays.

L'entreprise comptait, en 2003, de l'ordre de 230 salariés répartis sur un unique site de production. PTC a quinze ans d'existence, mais constitue une filiale à 100% d'un groupe, vieux de plus d'un siècle dont le siège social est implanté aux Etats-Unis. Ce groupe, leader mondial dans sa branche, est présent dans plus de 200 pays avec plus de 400 produits. Son principal concurrent est américain.

La branche à laquelle appartient l'entreprise est particulièrement concentrée. En 2002, selon l'enquête annuelle d'entreprise, elle ne comprend que 21 entreprises en France de plus de 20 salariés ayant exercé, à titre principal, une activité de production semblable à celle de l'entreprise étudiée. Quatre entreprises, dont l'entreprise étudiée, concentrent 60% des ventes et 80% des ventes à l'exportation.

L'activité de l'entreprise s'articule principalement autour de trois cœurs de métier que sont la production de produits intermédiaires, la logistique, et le contrôle qualité. Bien que l'entreprise ait une activité industrielle, le personnel directement impliqué dans la production ne représente pas la majeure partie des salariés, comme en témoigne le tableau 6. Ce sont, certes, les activités de production qui regroupent le noyau dur des salariés, mais viennent ensuite deux fonctions étroitement liées à la production - la qualité et les achats - ainsi que la fonction finance. La gestion des ressources humaines, l'informatique et le commercial occupent une position intermédiaire, alors que les fonctions périphériques liées aux aspects juridiques sont nettement moins fréquentes.

*Tableau 6*  
**Répartition des effectifs selon l'activité**

Activité	Effectifs	%
Production	112	48%
Qualité et sécurité de l'environnement	42	18%
Achat	22	9,5%
Finance	19	8,2%
Commercial	15	6,5 %
Système d'information	12	5,2%
Ressources humaines et communication	7	3%
Juridique	2	0,9%
Direction Générale	1	0,4%
Total	232	100%

Source : PTC – Année 2003

Si l'enjeu de l'entreprise est de produire et de commercialiser, elle révèle néanmoins dans son organisation interne une place importante aux fonctions de support que sont essentiellement la qualité et la sécurité, l'environnement, la finance, l'informatique et les réseaux. On peut interpréter la présence de services dédiés à ces fonctions par le fait que l'entreprise a bien identifié ces fonctions clefs et que celles-ci s'exercent dès lors selon des modalités plus formalisées exigeant la spécification de règles tendant à augmenter la formalisation des activités de l'entreprise.

Soulignons aussi que l'appartenance de Papa Tango Charlie à un groupe international n'est pas neutre sur la place importante accordée à certains fonctions telles que la finance ou la qualité. De l'aveu même de nos interlocuteurs de terrain, « *c'est une société avec beaucoup de reporting* », qui est « *gérée par la finance* » (Cf. Infra).

### **1.3. L'entreprise et le groupe : des liens forts**

Pour appréhender l'histoire de l'entreprise, un détour par le groupe est nécessaire. En effet, au-delà des relations commerciales qui font du groupe un des clients de l'entreprise, les liens historiques et juridiques qui unissent l'entreprise au groupe constituent des éléments d'éclairage nécessaires pour analyser et comprendre les conditions dans lesquelles l'entreprise développe son activité.

#### ***1.3.1. Les aspects juridiques***

Le groupe Papa Tango Charlie est le premier fournisseur mondial des produits étudiés. Cette société, qui détient quatre des cinq marques les plus vendues au monde, est présente dans près de 200 pays. En 1998, le groupe PTC a réalisé un chiffre d'affaires de 18,8 milliards de dollars, pour un revenu net de 3,5 milliards de dollars. Le chiffre d'affaires du groupe PTC est constitué pour l'essentiel par la vente de produits intermédiaires, cette société s'étant progressivement désengagée de ses activités directes de conditionnement.

A partir du milieu des années 1980, le groupe PTC a commencé à regrouper ses activités de conditionnement et de distribution aux Etats-Unis au sein d'une nouvelle filiale, Zebra 3 dont 51 % du capital a été ouvert au public. Au début des années 1990, Zebra 3 a fusionné avec le premier conditionneur indépendant du groupe PTC aux Etats-Unis. Entre 1993 et 1996, Zebra 3 a successivement acquis les activités de conditionnement de PTC aux Pays-Bas, en Belgique et en France. En 1997, elle a acquis le conditionnement en Grande-Bretagne des produits d'une marque concurrente et de PTC. Enfin, Zebra 3 a récemment acquis douze sociétés de conditionnement américaines ainsi que l'entreprise qui procédait au conditionnement des produits de la marque PTC au Luxembourg. Zebra 3 qui, selon son rapport pour l'année 1998, représente désormais « *plus de 21 % du total des affaires du groupe PTC* », a réalisé en 1998 un chiffre d'affaires consolidé de 13,4 milliards de dollars (environ 82 milliards de francs). Dans ce rapport, Zebra 3 souligne que : « *Les produits du groupe PTC représentent approximativement 90 % du volume total de nos ventes. Ceci reflète le*

*succès de notre partenariat avec le groupe PTC, lequel détient actuellement environ 40 % de nos actions ordinaires* ». Les deux sociétés (Zebra 3 et le groupe PTC) ainsi que leurs filiales respectives doivent être regardées comme économiquement liées. Le groupe Zebra 4 transforme les produits intermédiaires et les conditionne, assurent la logistique (entreposage et distribution des produits finis), se chargent de leur vente aux intermédiaires et gèrent les clients nationaux, sont responsables des événements et de la visibilité à l'échelle locale.

Le groupe PTC est présent en France par l'intermédiaire de deux filiales à 100 % : la société PTC, qui produit des produits intermédiaires destinés aux conditionneurs, et la société PTB, dont l'activité consiste à fournir divers services à ces conditionneurs (contrôle de la qualité des boissons, mise en œuvre d'études de marché, assistance dans la commercialisation et la promotion des produits...). En 1998, les sociétés PTC et PTB ont réalisé un chiffre d'affaires hors taxes cumulé de 1,8 milliards de francs.

En France, on compte deux sociétés de conditionnement pour le groupe PTC : L'entreprise Zebra 4, filiale de Zebra 3 qui emploie 2500 personnes sur 17 sites et une société de conditionnement française.

### **1.3.2.L'impact du groupe sur l'entreprise**

Le fait que l'entreprise soit une filiale à 100% du groupe a des implications multiples à la fois formelles et structurelles. L'originalité de cette entreprise tient au fait qu'elle existe depuis à peine 15 ans au sein d'un groupe vieux de plus d'un siècle dont la maison mère est implantée à l'étranger. Ainsi, cette entreprise est soumise aux exigences du groupe qui pèsent sur la culture d'entreprise, la stratégie de production leur choix organisationnel, et se répercutent notamment sur la politique de formation.

D'un point de vue culturel, le groupe est à l'initiative d'un certain nombre de directives résumées dans différents documents tels que le « *code de conduite en affaires* » ou le « *Code des fournisseurs* » qui s'applique dans l'entreprise étudiée, comme dans toute filiale du groupe. C'est ainsi que le code de conduite en affaires expose le comportement attendu de tous les administrateurs, responsables et salariés du groupe. Celui-ci est remis à chaque salarié au moment de son entrée dans la société, qui doit signer un formulaire confirmant qu'il a lu le code et pris acte de ses dispositions. L'objectif du code de conduite est de promouvoir des règles de bonne conduite à observer sur le lieu de travail. Celles-ci s'articulent autour de plusieurs valeurs centrales qui invitent à agir avec honnêteté, intégrité, responsabilité et respect. A l'appui de ce code de conduite en affaires, différents services du groupe peuvent-être mobilisés tels que le service de déontologie ou le service de signalement des salariés ; ces services ont pour objectif de répondre aux interrogations des salariés, de formuler des conseils, de signaler des infractions au code, etc. Ces services sont joignables en PCV, par voie postale, sur l'intranet de l'entreprise (anonymat conservé).

Pour résister à la pression des concurrents, l'entreprise impulse aussi culture du secret et de protection des informations : « *Protéger les informations : Vous êtes tenu de préserver les informations non publiques de manière confidentielle. Vous ne devez communiquer ces informations à personne en dehors de la société à moins que cela ne soit nécessaire dans le cadre des responsabilités qui sont associées à votre poste* » ; elle développe aussi des comportements d'adhésion aux intérêts du groupe: « Voici quelques extraits du code « *Les salariés doivent éviter les conflits d'intérêts. Ne vous fiez pas aux apparences* ». Par ailleurs, les transgressions au code font l'objet de mesures répressives : « *Les infractions plus graves pourront entraîner une mise à pied sans salaire, une rétrogradation, la suppression ou la réduction des primes ou attributions d'options ou plusieurs de ces sanctions. Le licenciement est généralement réservé au vol aux infractions qui sont assimilées à un abus de confiance et aux récidives* ». A travers ce que l'on a pu observer sur le terrain, l'entreprise PTC a les caractéristiques spécifiques d'une entreprise soucieuse du secret, exigeant notamment des installations à l'entrée de l'entreprise et dans les différents bâtiments la composant. L'entrée dans l'enceinte de l'entreprise et le passage dans les différentes aires de l'entreprise sont soumises à un double contrôle : un contrôle électronique et un contrôle par un agent de la sécurité.

Parallèlement le groupe se forge une image positive en développant des « actions de citoyenneté ». C'est ainsi que le groupe PTC est investi dans « *des projets visant à améliorer la qualité de la vie dans les communautés où nous opérons* ». A ce propos, le rapport 2003 de citoyenneté du groupe fait état de tels de programmes où l'entreprise travaille notamment à la construction d'écoles, à l'approvisionnement en matériel scolaire, et à favoriser des styles de vie sains. Cette orientation est suivie d'effets dans l'entreprise PTC enquêtée, qui à son tour impulse des actions de citoyenneté à l'image du groupe (cf. infra).

Du point de vue de la stratégie de production, les orientations de production sont définies par le groupe. C'est ainsi que le business plan de PTC est contrôlé par le groupe ; cela se traduit par le fait que chaque année, un Business Plan (BP) est réalisé de façon annuelle par le comité de direction de l'entreprise implanté en France soumis au groupe qui l'accepte, le refuse ou demande des points d'amélioration. On y définit toute la stratégie financière, commerciale, y compris la partie organisation et gestion des ressources humaines sur une période de trois ans : les effectifs sont prévus ainsi que le budget formation. Ce business plan est glissant, c'est-à-dire qu'il est revu tous les ans (et révisé au moins une fois dans l'année) par le groupe. Nos interlocuteurs de terrain nous ont confié à ce sujet : « *Le BP est défini au niveau du groupe ; il est ensuite décliné au niveau de l'entreprise PTC : il y a donc une marge de manœuvre pour la mise en œuvre de certaines actions mais avec certains objectifs chiffrés sur lesquels on ne revient pas.* ». Parallèlement, l'entreprise étudiée est tenue de « rapporter » son activité au groupe, de recevoir des auditeurs, venant le plus souvent du siège. Soulignons à ce propos que la fréquence et récurrence de ces audits est telle que l'entreprise a dû aménager une surface de près de 100m<sup>2</sup> pour accueillir ces auditeurs « externes ».

Du point de vue de la politique de formation, l'influence est indirecte. En dehors de quelques formations obligatoires imposées par le groupe qui « représentent une partie infime des formations suivies » et « qui sont imposées, et qui arrivent de façon assez imprévisibles, l'influence du groupe s'exerce principalement au niveau de l'établissement du budget (Cf. *infra*).

#### **1.4. Bref historique de l'entreprise et changements récents**

L'entreprise PTC a été créée en 1989 dans un contexte historique particulier où les parts de marché du groupe stagnaient en Amérique et parallèlement, un marché s'ouvrait en Europe de l'Est avec la chute du mur de Berlin. Il fallait alors implanter une tête de pont au groupe pour mieux développer ses marques dans ce périmètre. La France a été choisie pour des facilités d'implantation : stabilité politique et zone franche à partir de 1990 pour une période de 10 ans sur le site en question. En effet, à la suite de la fermeture d'une entreprise fondant le tissu industriel traditionnel de la région, le ministre de l'industrie de l'époque institua deux zones franches sur les anciens sites industriels. Il s'agissait de zones financées pour résorber les hausses de chômage et bénéficiant à ce titre d'un financement de la Communauté Européenne. L'entreprise enquêtée s'installa sur l'un de ces sites et bénéficia d'une exonération d'impôt sur les bénéfices pendant dix ans, au cours desquels la taille de l'entreprise était limitée à moins de 200 salariés.

A l'origine, le groupe auquel appartient l'entreprise était représenté en Europe au travers d'une seule filiale chargée du marché de l'Europe de l'Ouest. Depuis la fin des années 1980, le groupe est représenté en Europe au travers de cette première entreprise (que nous appellerons Tonton Tango Charlie -TTC) et de PTC en France. Les relations entre ces deux entreprises sont appréciées comme celles de « deux sœurs » : la présence des deux entreprises en Europe n'est pas véritablement vécue comme un environnement concurrentiel, mais plutôt comme une « saine compétition » par nos interlocuteurs de terrain : « *on n'essaye pas d'attirer ou de voler des clients aux usines de [TTC], on n'en est pas là. Mais il y a une saine compétition, on regarde différents indicateurs, et on se compare.* »

La fin de la zone franche marque une étape importante dans la vie de la société, et c'est à partir de là qu'elle va pouvoir entreprendre des projets de développement et de recrutement. C'est ainsi qu'à la fin de la période de zone franche, les effectifs de l'entreprise ont crû passant de 185 salariés à 220 en 2003 permanents. Au-delà des effets de taille, cette entreprise a connu un certain nombre de mutations depuis sa création.

##### **1.4.1. Une déstabilisation des marchés internes**

Ainsi, une première évolution à l'œuvre concerne une déstabilisation des marchés internes qui résulte de la conjonction de trois facteurs : une automatisation des processus de gestion, une réduction de la ligne hiérarchique, le passage à la logique compétences.

### ***Une automatisation des processus de gestion***

En 1994, l'entreprise implante un ERP, dénommé BPCS. Il convient de préciser que les ERP consistent en des suites intégrées de logiciels permettant la modélisation et l'automatisation des processus de gestion d'une entreprise dans des secteurs tels que la comptabilité, l'administration, la gestion de production et de matériaux, la gestion de la qualité et de l'entretien des installations, la vente et la distribution, la gestion des ressources humaines, la gestion de projets, *etc.*

La mise en place de ce système d'information a eu pour effet de relier automatiquement les composantes traditionnellement indépendantes des systèmes de gestion à l'œuvre et a abouti à un dispositif logique fusionnant toutes ces composantes. La somme des outils de gestion combinés dans un ERP a donc permis de simplifier le travail, améliorer le contrôle, la précision et l'efficacité de la gestion de l'entreprise notamment parce que la saisie des données ne s'effectue qu'une fois.

Près de dix ans plus tard, l'entreprise a modernisé son outil se dotant d'un nouvel ERP, appelé SAP qui a eu pour effet d'accroître l'autonomie des salariés et leur périmètre de responsabilité. De l'aveu d'un de nos interlocuteurs de la DRH & Com, le système est « *très, très impactant... notamment pour les gens de production, puisqu'en toute logique je dirai, on aime bien que les gens soient autonomes et responsables sur un processus, quel qu'il soit. Ça va de, je charge la ligne, jusqu'à, je renseigne informatiquement ce que j'ai fait, pour être le plus autonome possible sur ces aspects là. Donc forcément, un système d'information quel qu'il soit va induire certaines choses et impliquer, enfin au-delà de l'apprentissage du système, impliquer des changements de responsabilités ou des révisions de périmètre d'autonomie* ».

Une telle organisation est utile dans plusieurs perspectives :

- Pour bénéficier d'une flexibilité accrue pour composer avec des besoins d'affaires changeants;
- Pour uniformiser et fournir des outils technologiques communs dans tous les départements;
- Pour faciliter la réingénierie des processus d'affaires;
- Pour accroître l'intégration entre les applications;
- Pour standardiser les applications présentes avec la nouvelle solution intégrée.

### ***Une réduction de la ligne hiérarchique***

En liaison étroite avec ce nouveau contexte organisationnel, l'entreprise a procédé en 1994 à la réduction de la ligne hiérarchique. C'est ainsi que l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle en 1994 a conduit à diminuer substantiellement le nombre de niveaux hiérarchiques passant de sept niveaux à quatre. Cette organisation a été mise en œuvre pour favoriser un environnement de travail basé sur « *l'empowerment* », où les « *petits caporals* » n'ont plus leur place.

### ***La mise en place d'une gestion des compétences***

Dans la lignée des deux orientations précédentes, et en liaison étroite avec ce nouveau contexte organisationnel, l'entreprise a mis en place en 2003 un nouveau système de management des compétences visant à augmenter les possibilités de développement des salariés dans une perspective de mobilité transversale. Il est intéressant de noter que le passage à la logique compétence a conduit à une révision des emplois repères : rôles, missions, activités principales, responsabilités et marges d'autonomie. Le passage à la logique compétence (notamment pour fonder la rémunération) s'inscrit dans ce cadre. Ce résultat est pourtant difficile à analyser tel quel en l'absence d'informations sur la grille de classification en vigueur. (cf. infra).

Si l'entreprise procède à la mise en place de formes organisationnelles innovantes qui accroissent à la fois l'autonomie, les responsabilités et les contraintes pesant sur le travail, tout en intensifiant l'incorporation des technologies de l'information et de la communication dans les processus de production et en diminuant les

lignes hiérarchiques, il reste que ces changements qualitatifs s'inscrivent dans des configurations qui peuvent être porteuses de tension car ils sont conjugués à une inertie forte en termes de promotion interne. Résultat de ces trois mutations : les possibilités de mobilité ascendantes s'amenuisent.

#### ***1.4.2. La mise en place d'une politique de rigueur***

Une seconde évolution à l'œuvre concerne la politique de rigueur appliquée à l'entreprise à partir du début des années 2000. Cette situation est le résultat d'un véritable mot d'ordre du groupe ; La volonté d'augmenter les marges bénéficiaires des actionnaires semble être à l'origine de cette inflexion selon un propos recueilli par nos interlocuteurs de terrain. Ce changement d'orientation se donne à voir au travers de plusieurs événements : plan de restructuration en 2000, effondrement de l'enveloppe de stock options, révision à la baisse du nombre de jours OTT (Organisation du temps de Travail), réduction diminution du budget de formation continue.

##### ***Un plan de restructuration en 2000***

Le plan de restructuration mis en place en 2000 est une première manifestation de cette politique de rigueur appliquée à l'entreprise par le groupe. Il intervient peu de temps après la fin de la période de zone franche alors que l'entreprise avait développé une nouvelle activité. En effet, à la fin des années 1990, naît un projet d'agrandissement du site visant à implanter la fabrication et le conditionnement des produits d'une marque du groupe, non gérée jusque là par PTC, et orientée vers un cœur de métier « chimie ». L'arrêt de ce projet est le résultat d'un mot d'ordre du groupe. L'activité novatrice de l'entreprise est arrêtée, mais plus : « *Au delà de l'arrêt d'une partie de ce projet, la compagnie en 2000 a annoncé quand même un plan de restructuration* ». Cet événement a généré le départ de 10% des cadres de PTC.

##### ***L'effondrement de l'enveloppe de stock options***

L'effondrement de l'enveloppe de stock options semble être un seconde marque de cette politique de rigueur. Nos interlocuteurs de terrain nous en ont parlé ; Cela étant, les enjeux de cette évolution sont malaisés à apprécier en l'absence d'éléments précis en notre possession.

##### ***Une révision à la baisse du nombre de jours O.T.T.***

La politique de rigueur instaurée par le groupe se traduit aussi par une diminution du nombre de jours OTT. Ainsi, en 2003, le nombre de jours est passé de 23 ou 28 pour certaines catégories du personnel à 15 pour tous les salariés.

##### ***Réduction du budget de l'entreprise en formation***

A partir de 2003, la baisse du budget de formation est une injonction du groupe qui s'impose comme une réalité à gérer pour l'entreprise. Cette réduction budgétaire à l'origine d'une redéfinition de la politique de formation de l'entreprise et d'une réorganisation de l'investissement en formation, avec une demande accrue aux salariés de soutenir les efforts de formation en suivant la formation sur leur temps libre (*Cf. infra*). Notons au passage que ces événements conjugués contribuent à augmenter les tensions internes et pose davantage de difficultés à l'encadrement intermédiaire.

### ***1.4.3. Une évolution de la main d'œuvre vers des emplois qualifiés***

A partir de 2004, une troisième évolution à l'œuvre concerne l'augmentation des effectifs de l'entreprise et une évolution vers des emplois qualifiés en lien avec une nouvelle activité.

C'est ainsi que l'entreprise se lance alors dans une nouvelle activité de mélange de matières premières pour l'ensemble du groupe ; dans les faits, cette nouvelle activité se traduit par l'achat de matières premières pour le groupe, l'analyse et la garantie de leur qualité, et l'acheminement des produits pour le groupe. Cette nouvelle activité nécessite entre autres comme compétences une équipe d'acheteurs internationaux de matières premières et un « *superbe* » laboratoire d'analyse.

Soulignons que le développement de cette activité a bénéficié des retombées du projet arrêté en 2000. En effet, les retombées du projet d'usine stoppé en 2000 ne sont toutefois pas nulles. Même arrêté en cours, il a néanmoins abouti à la création d'une équipe d'acheteurs internationaux d'un produit spécifique et à la création d'un laboratoire d'analyse. Evoquant le projet avorté en 2000, un interlocuteur de la DRH & Com nous confie : « *Mais il y a une très belle partie qui nous reste, c'est le fait d'avoir ici créé une équipe d'acheteurs de X, pour le système. Et puis surtout d'avoir un superbe laboratoire d'analyse des X. Il y a en a deux comme ça au monde.* Cette nouvelle activité est perçue comme un « *avantage stratégique et concurrentiel* ».

Pour traduire dans les faits la mise en place de cette activité, l'entreprise a néanmoins été amenée à recruter. Les embauches réalisées se sont plutôt orientées vers des emplois à haute qualification nécessitant des créations de postes « *d'acheteurs internationaux spécialistes des X* », « *d'auditeurs sur la chaîne logistique* », et globalement d'emplois à haute qualification.

Au total, cette nouvelle activité a nécessité le recrutement de 20 à 25 personnes modifiant la structure des emplois de l'entreprise (Cf. *supra*, Tableau 5).

## **1.5. Une culture d'entreprise forte : les valeurs de l'entreprise**

La mission de cette entreprise peut sembler quelconque, mais elle est toutefois réalisée dans le cadre d'une certaine ferveur culturelle impulsée par le groupe, comme on l'a évoqué plus avant, et animée par la direction de l'entreprise.

De son côté, l'entreprise relaye les mêmes valeurs de « *responsabilisation, l'autonomie, créativité, le respect de l'autre, le travail en équipe* » et encourage une grande responsabilité individuelle des salariés dans le cadre d'une structure hiérarchique plate. Elle a mis au point à cet effet un système de gestion intégré comme base de travail où chacun connaît précisément le périmètre de ses responsabilités. Elle entend cultiver une relation de proximité entre la direction et les salariés basée sur le respect, la sincérité et la confiance mutuelle, dans un esprit basé sur l'accord « gagnant-gagnant ». Elle encourage les performances par un système de primes récompensant l'accomplissement des objectifs individuels, des objectifs d'équipes et des objectifs d'entreprise.

Pour les salariés, la rencontre avec cette culture d'entreprise débute avec un module de formation, appelé « *concentré d'intégration* » et destiné à tout arrivant dans l'entreprise. En effet, au cours de cette formation, il est question entre autres de valoriser les activités de l'entreprise et ses métiers : « *être et rester les premiers* ». Il s'agit aussi de positionner les référentiels qualité utilisés comme une source continue de progrès pour tendre vers l'excellence industrielle et de valoriser le style de management des hommes et des équipes basé sur « *l'empowerment* ».

C'est ainsi que l'entreprise atteint une forme de décentralisation. Les individus sont autonomes et responsables. Mais cela ne veut pas dire qu'il y a absence de contrôle, c'est même tout le contraire que l'on observe. D'une nature certainement très subtile, le contrôle tend à être particulièrement puissant et on l'a dit, les ERP y participent pleinement. Les contrôles ne portent pas ici simplement sur le comportement professionnel des salariés mais pratiquement sur leur pensée. Comme la standardisation des normes est si

présente dans cette entreprise, les autres formes de mécanisme de coordination apparaissent un peu plus accessoires. Chacun agit simplement en accord avec l'ensemble des croyances et, ainsi, il peut réaliser le travail opérationnel de façon relativement indépendante.

Cela étant, pour mobiliser les potentialités humaines, l'entreprise entraîne ses salariés en leur faisant partager les mêmes valeurs. Les salariés ne sont pas libres d'agir comme il leur plait, mais au contraire, d'agir conformément à ensemble des croyances dont participe la discipline. A cet égard, l'absence de syndicat représente un contexte favorable à l'adhésion à une identité collective conforme à la volonté de l'entreprise (Cf. *supra*).

Au-delà du système de management, sur lequel nous reviendrons plus loin, l'entreprise s'appuie sur un degré de sociabilité collective, sur une base culturelle commune dans les comportements les plus quotidiens faute de quoi l'univers social ne pourra guère marcher qu'à la sanction ou au rapport de force. Dans cette perspective, elle mobilise aussi des processus informels de socialisation au moyen de l'association pour renforcer l'engagement naturel ou sélectif des individus pour renforcer l'identification des membres avec le système de valeur en vigueur.

### ***1.5.1. Le Club PTC***

Un premier aspect porte sur la transmission de valeurs par l'intermédiaire d'une association financée par la direction. A ce sujet, un membre de la Direction des Ressources Humaines et Communication nous aura ainsi confié : *« chaque salarié, enfin qu'il soit en CDD ou en CDI, qui rentre à PTC est membre d'une association qui s'appelle le Club PTC et cette association a pour mission effectivement de mettre en œuvre, enfin de gérer les activités sociales, culturelles en fait dans l'entreprise. Ils reçoivent pour cela une subvention.[...] C'est une association loi 1901 [...] bon on veille simplement à ce qu'ils renforcent en fait les valeurs de l'entreprise et puis pour le reste, ils se débrouillent avec... On leur donne le porte-monnaie et puis ils se débrouillent pour gérer tout ça. [...] A partir du moment où ça renforce des valeurs qui sont la responsabilisation, l'autonomie, la créativité, le respect de l'autre, enfin le travail en équipe etc., il n'y a pas de problème »*

### ***1.5.2. L'attitude PTC : un projet d'entreprise directement inspiré du groupe***

Un autre aspect porte sur la transmission de valeurs au travers d'actions ou projets partagés par les salariés et qui leur confèrent un sentiment d'adhésion et d'appartenance à l'entreprise. L'attitude PTC, c'est l'entreprise ; ce sont des actions de sponsoring *« là aussi qui sont renforcées en valeur mais sur lesquelles on a décidé de travailler »* déclare un de nos interlocuteurs de la DRH & Com.

Il convient ici de préciser que l'attitude PTC est directement inspirée des actions de citoyenneté impulsées par le groupe. En effet, l'attitude PTC, c'est *« la citoyenneté »*. Celle-ci prend corps notamment en menant des actions conjointes avec le club PTC, comme par exemple le Noël des enfants malades de l'hôpital X .

De l'aveu même d'un interlocuteur de la DRH, *« ça intéresse tout le monde ici [...] c'est un exemple de renforcement de nos valeurs, de partage, enfin on n'a pas le monopole de ça, et le Club aussi peut souhaiter avoir une commission qui s'occupe de telle chose ou de l'autre. A partir du moment où ça renforce des valeurs qui sont la responsabilisation, l'autonomie, la créativité, le respect de l'autre, enfin le travail en équipe etc., il n'y a pas de problème »*.

A n'en pas douter, l'attitude PTC est une activité qui est partie intégrante de la gestion des ressources humaines et qui bénéficie à ce titre d'un programme et d'un bilan annuel. C'est ainsi qu'en 2003, une quarantaine d'actions a été menée selon les orientations suivantes :

- Être attentif aux besoins de la collectivité en apportant support et soutien
  - à des associations locales sélectionnées
  - à des ONG
  - aux pouvoirs publics et institutions locales

- Concentrer les actions en privilégiant :
  - la proximité, la solidarité vers les enfants et les familles (lutte contre la précarité)
  - la vie de la communauté à travers l'éducation, la culture, le sport, la préservation de l'environnement
  - le travail en commun avec le Club PTC
  - l'implication des salariés qui le désirent

A titre anecdotique, on peut souligner la propension de l'entreprise à désinciter les salariés à fumer dans le cadre de la promotion des vertus du sport. Notons d'ailleurs que l'entreprise ne réserve qu'un espace extérieur réservé aux fumeurs, de l'ordre de 100 m<sup>2</sup>. Tout le reste de l'entreprise constitue une zone non fumeur, y compris les espaces extérieurs pourtant étendus.

A maints égards la politique de l'entreprise semble fonctionner convenablement, même si elle est l'objet de quelques grincements de dents qui sont « gérés ». L'entreprise tend à être représentée par des salariés qui adhèrent au mode de fonctionnement, où les membres tirent « tous ensemble » dans le sens du système de valeur commun et dans le plus grand intérêt de l'entreprise. Finalement, la culture de l'entreprise porte ses fruits et semble atteindre les objectifs de l'entreprise ; comme le déclare un des nos interlocuteurs de la DRH & Com : « *On est après tout, chacun avec ses responsabilités, avec sa mission particulière, mais on est là pour la même chose* ».

## **2. LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES**

---

### **2.1. Les recrutements**

#### ***2.1.1. Une « mixité » du recrutement***

La politique de recrutement de l'entreprise depuis l'année 2000 est assez contrastée. Bien que le groupe ait annoncé en 2000, un plan de restructuration, qui a d'ailleurs donné lieu à des départs de cadres de l'entreprise, celle-ci a continué à recruter assez fortement depuis cette date, environ 40 personnels permanents et des emplois temporaires sur le marché externe. Des projets d'investissement conséquents, ont conduit à recruter plusieurs cadres sur le marché externe. Ce qui a contribué depuis 2000, à une augmentation du niveau de qualification.

La DRH dit être pour mixité du recrutement ; jeunes diplômés, vieux expérimentés « *On aime bien le mélange aussi pour ne pas avoir non plus, je dirai des stéréotypes dans l'entreprise [...] Donc, on aime bien à la fois les jeunes et les plus expérimentés et puis les formations un peu différentes pour confronter un peu nos manières de faire* ».

#### ***2.1.2. Les recrutements des permanents***

L'entreprise a besoin de s'appuyer sur un degré de sociabilité collective sur une base culturelle de communication dans les comportements les plus quotidiens faute de quoi l'univers social ne pourra guère marcher qu'à la sanction ou au rapport de force. Tel est l'enjeu auquel est confrontée l'entreprise et qu'elle doit traiter au moment du recrutement sous peine de voir s'affaiblir les capacités d'initiative et de compréhension du travail. Aussi, le recrutement cible des personnes plus réceptives à la logique de compétence et à la reconnaissance individuelle. Nos interlocuteurs de la DRH & Com ne s'en cachent pas et déclarent sans détour : « *Quand on arrive dans une organisation telle que celle-ci, ce n'est peut être pas évident, mais c'est tout ce qu'on explique au départ, et avant, au recrutement. On est bien clair, on décrit vraiment notre organisation telle qu'elle est, parce que je crois que si quelqu'un n'a pas envie forcément de changer, ce qui peut être tout à fait normal, pas forcément envie de prendre des responsabilités ou de se développer sur d'autres filières ou de développer d'autres compétences, c'est quelqu'un qui peut être par*

*contre très malheureux dans une organisation telle que celle-ci, parce qu'on va lui demander effectivement de bouger, d'aller de l'avant etc... Ce n'est pas toujours facile à vivre, il faut de tout pour faire un monde. Mais c'est sûr qu'on a vérifié au préalable que les gens avaient déjà un certain goût pour ces aspects-là, ces valeurs-là, je dirais ces comportements-là parce que sinon bon effectivement... Quelqu'un qui à l'esprit un peu plus... Qui souhaite qu'on lui dise ce qu'il a à faire etc, ici il risque d'attendre un peu longtemps. Donc, bon, ça risque de poser des problèmes et après tout, on est là pour que ça marche, on n'est pas là pour jouer à qui perd, gagne ».*

Ainsi, l'enjeu dans le recrutement est de stabiliser un collectif dont on cherche l'harmonie culturelle de travail et dont on garantit la sécurité afin qu'il développe des compétences. Il ne s'agit pas de recruter des salariés initialement très diplômés ou très qualifiés, mais bien plutôt de privilégier les capacités d'intégration et de développer les valeurs communes d'un groupe cohérent. Ce qui intéresse la direction ce n'est pas ce que les gens « *font savoir* » au travers de leurs titres, mais bien plutôt leur « *savoir faire* » conjugué à leur « *savoir être* ».

A cet égard, il est intéressant de souligner que 50% des salariés permanents ont été d'abord recrutés sous des contrats temporaires. Pour la DRH & Com., ce n'est pas du pré-recrutement. Pour le moins, l'entreprise entretient un vivier de main d'œuvre qu'elle mobilise au besoin.

Depuis, la réduction des niveaux hiérarchiques, la politique des ressources humaines oppose deux modes de gestion selon que les associés occupent ou non un poste d'encadrement : un marché interne pour le non encadrement, mais ouvert à de faibles possibilités promotionnelles ; un marché externe pour l'encadrement ou les postes d'ingénieur à haute qualification.

### ***Un marché interne pour les postes hors encadrement***

Il existe de réelles possibilités de mobilité horizontale sous réserve d'un développement individuel des compétences qui est encouragé par des incitations financière et apprécié annuellement par des évaluations de performances. Ce développement des compétences peut être assorti de formation ou de *coaching* notamment par le Team Leader. Incitation, réelle à créer un « portefeuille de compétences » qui va permettre peut-être l'acquisition d'un poste à plus grande responsabilité ; c'est le système de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).

### ***Un marché externe pour les postes d'encadrement et d'encadrement intermédiaire***

L'entreprise est attractive pour les cadres du fait de l'image internationale, jeune et dynamique du groupe. Les salariés ont tous déclaré avoir été motivés par la perspective d'entrer dans une entreprise "aux reins solides" qui semblait offrir des perspectives d'évolution professionnelle. Il est intéressant de noter qu'un de nos interlocuteurs de terrain, occupant la fonction de Team Leader a entendu de la part de son recruteur comme argument de recrutement que l'entreprise bénéficiait d'un budget élevé dans la formation et qu'il bénéficierait d'un parcours de formation séduisant. Il nous a confié qu'il s'agissait d'un argument qui avait pesé dans sa décision de rejoindre PTC.

Compte tenu du peu de niveaux hiérarchiques, l'évolution des cadres passe essentiellement par une mobilité externe à l'entreprise, mais qui peut être interne au groupe ; cette possibilité est soumise à une forte motivation de la part du salarié (expatriation) et un processus de sélection de la part du groupe : « *Si vous voulez, réduire les niveaux hiérarchiques ça veut dire que les marches sont plus hautes à franchir, donc ça a toujours une limite en fait [... ] aujourd'hui, c'est plus difficile* ».

### ***2.1.3.. Les recrutements des temporaires***

L'entreprise a recours à de la main d'œuvre temporaire principalement dans deux situations précises. La première est récurrente et concernent aussi les effectifs les plus nombreux. Il s'agit pour l'essentiel d'opérateurs en production et magasiniers caristes pour le passage en 3/8 en avril/mai/juin.

Outre les recrutements saisonniers, le recrutement de personnel temporaire a concerné, durant cette période, des projets spécifiques et ponctuels pour lesquels l'entreprise n'a de compétences en interne. Cela a été le cas pour l'implantation de SAP, progiciel de gestion utilisé pour la gestion commerciale, administrative, financière, logistique et industrielle. Nous ne connaissons pas le volume de salariés permanents,

Pour ces emplois temporaires, l'entreprise a recours au contrat à durée déterminée de 3 à 6 mois qu'il arrive de renouveler jusqu'à 18 mois. L'intérim est plutôt utilisé au coup par coup sur vraiment des très petites périodes ; c'est de l'ordre de la semaine ou pour remplacer des absences, ce n'est pas la majorité.

Au moment de l'enquête l'entreprise embauchait un contrat d'apprentissage et un contrat de qualification en comptabilité.

Pour les salariés temporaires, l'enjeu est aussi de vérifier dans le recrutement l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et à son organisation : *« même pour des temporaires, on va vérifier quand même que ce sont des gens qui vont se sentir à l'aise, avec une certaine autonomie, avec une envie de se responsabiliser sur un certain nombre de choses. Parce que même pour une durée de trois à six mois, c'est important pour nous qu'ils puissent enfin comprendre et connecter vite en fait avec la culture de l'entreprise. Sinon, on va en faire des malheureux et c'est bien assez difficile déjà de gérer de la précarité si en plus on la renforce avec d'autres choses. Donc on essaye vraiment de donner une opportunité même sur un contrat temporaire, d'essayer d'avoir des principes de gagnant – gagnant. On va vous former sur ça, ça, ça et ça et vous avez envie de vous développer. Si vous n'avez pas envie de vous développer, c'est sûr, vous n'allez pas comprendre comment on fonctionne, on va apparaître complètement d'une autre planète. Il faut essayer d'être en fait un maximum cohérent, le plus enfin en amont... Le plus possible en amont, en fait pour pouvoir après intégrer les gens et puis les faire fonctionner ou faire qu'ils fonctionnent, en tous les cas qu'ils s'épanouissent avec des valeurs qui sont celles de l'entreprise. On ne peut pas faire deux mondes »*

## **2.2. Une gestion par les compétences**

Depuis 1994, l'entreprise a accru la participation de ses salariés par une autonomie plus grande dans l'activité professionnelle quotidienne mais aussi dans une optique plus large de travail en groupe. Les choix organisationnels s'accompagnent donc d'une évolution dans le contenu du travail des salariés et notamment dans le partage des responsabilités et dans les marges d'initiative. Ainsi, les choix organisationnels mettent en évidence un double mouvement d'accroissement des contraintes et d'autonomie plus grande dans le travail. Il se développe des dispositifs de type équipes de travail autonomes visant à accroître le domaine de responsabilisation des ouvriers et techniciens dans l'entreprise et un renforcement des liens entre la production et les différents services de l'entreprise, augmentant la nature collective et les interdépendances dans le travail.

L'autonomie des différents salariés et leur sphère de responsabilité peut se mesurer en fonction des décisions qu'ils sont habilités à mettre en œuvre dans une série établie de circonstances. L'autonomie plus grande des salariés, la dimension plus collective du travail et le développement de la formalisation et des procédures ont affecté la division verticale du travail au travers de l'évolution des niveaux hiérarchiques : la structure actuelle en place compte quatre niveaux hiérarchiques.

La mise en œuvre relativement récente d'une démarche compétence articulée à l'atteinte d'objectif d'une part et à la construction du plan de formation d'autre, explique le manque de recul pour en apprécier les effets. On sait, certes, que la rémunération est composée d'une part variable liée à l'atteinte de trois types d'objectifs : un intéressement fondé sur les résultats de l'entreprise, une prime liée aux résultats de l'équipe de travail et une prime individuelle fondée sur la performance de chaque salarié. Néanmoins, il nous faut surtout insister sur l'opacité des informations concernant la grille de classification à laquelle se réfère l'entreprise, le Business Plan, le système de performance, ainsi que sur les possibilités de promotion. Ce sont des inconnues qui hypothèquent la compréhension du fonctionnement de management de l'entreprise. Nous avons pu constater que les salariés étaient tenus dans une ignorance semblable à la notre ; ainsi la Job Grade (grille de classification "maison" qui attribue un coefficient et un salaire à chaque salarié) n'a jamais été portée à la connaissance des salariés, Team leader et managers compris. Tous y font référence mais sans être capables de se positionner par rapport aux autres collègues. Nous verrons que cela n'est pas sans impact sur les anticipations en matière d'évolution professionnelle grâce à la formation.

### ***2.2.1. Le développement en transversal des compétences***

Le management par les compétences a été formalisé récemment dans l'entreprise, en 2003. C'est donc aux prémises de la mise en œuvre de cette démarche que nous assistons.

La démarche s'appuie sur la distinction de familles professionnelles, recouvrant des métiers, au sein desquels sont identifiés des emplois, puis des postes. Ainsi, le métier d'"acheteurs de jus" relève de la famille "logistique" ; le responsable d'achat est un des emplois-repères qui peut être décrit aux travers de plusieurs rubriques : responsabilités clés, échelle financière et périmètre de l'emploi (budget géré, nombre de personnes subordonnées, nombre de produits...), impact organisationnel interne et externe de l'emploi, place dans la hiérarchie (qui est managé ? A qui rapporté ?), qualifications et pré-requis pour occuper l'emploi, analyse des problèmes susceptibles d'être rencontrés, nature des décisions à prendre, conditions de travail, ...

La description fine de ces emplois sert ensuite de support à la gestion de la main d'œuvre, que ce soit pour le recrutement ou pour préparer une mobilité horizontale ou verticale. Deux dictionnaires de compétences accompagnent la démarche : un dictionnaire de "compétences-clés" comportementales et relationnelles (une dizaine), et un dictionnaire de compétences techniques (plus de 45). Ces dictionnaires ont été définis avec les Team Leaders en fonction de ce qui était jugé nécessaire pour tenir chaque emploi. Ces compétences sont déclinées chacune en niveaux, illustrant la plus ou moins grande maîtrise de la dite compétence et la marge de progression.

Les emplois-repères sont accessibles à tous les salariés sur le réseau intranet de l'entreprise. Théoriquement, chacun est ainsi en capacité de voir ses marges de progression et se situer par rapport à ses collègues.

L'entretien d'objectifs et de développement est effectué entre le Team Leader et un associé. Il a pour but d'analyser "le cycle de performance de l'année" et fixer les objectifs de performance pour l'année à venir. Les compétences de l'emploi détenu sont énoncées dans un tableau qui distingue en ligne, les compétences techniques (exemple : hygiène et sanitation, achat, conduite d'équipement), les compétences techniques transversales (langue anglaise, utilisation des systèmes d'information), et les compétences-clés de l'entreprise (adaptabilité, flexibilité, prise de décision) ; en colonne, les niveau de compétences requis (de 1 à 5) et les commentaires. Lors de l'entretien, l'associé est invité à faire sa propre évaluation en cochant le niveau de compétences qu'il pense mettre en œuvre dans l'exercice de son travail. Le TL effectue ensuite l'opération et la discussion doit porter sur les divergences.

Cette évaluation doit aussi être le support de la définition de besoin de formation individuel afin de développer certaines compétences ou de les diversifier. L'exercice peut être fait à un niveau plus collectif : "peut-on atteindre les objectifs du BP ? Est-ce qu'on va avoir les compétences nécessaires ? Si on ne les a pas, ça va nous permettre d'envisager soit de former, si on pense qu'on peut former pour obtenir ce niveau de compétences, de recruter ou d'établir des plans de développement sur plusieurs années" (assistante RH).

### ***2.2.2. Une ligne hiérarchique réduite***

Avec la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle au milieu des années 1990, le nombre de niveaux hiérarchiques a substantiellement diminué pour passer de sept niveaux à quatre. La Directrice des ressources humaines, à l'initiative de cette réorganisation, dit être passée « *d'une culture un peu hiérarchisée [...] enfin des petits caporals comme ça un peu partout* » à une réorganisation basée sur « *l'empowerment* ». L'organigramme en vigueur depuis la réorganisation en 1994 est donc le reflet d'une structure hiérarchique minimale, visant l'initiative et l'autonomie des salariés.

L'entreprise est dirigée par un directeur général, accompagné de 8 directeurs qui sont à la tête des directions suivantes : la direction de la production, la direction de la qualité et sécurité de l'environnement, la direction des achats, la direction financière, la direction commerciale, la direction du système d'information, la direction des ressources humaines et de la communication, la direction juridique. A l'intérieur de chaque direction, à l'exception de la DRH, de la direction juridique et de la direction commerciale, le travail est

organisé en équipes, et encadré pour chacune d'entre elles par un Team Leader, soit 17 au total, comme en témoigne l'organigramme reporté ci-après.

Formellement, la direction ne distingue aucun autre niveau hiérarchique en deçà de celui de Team Leader. Cela étant, les « associés » n'ont pas de positions semblables ni en termes de responsabilité, ni en termes de classification.

Lors des entretiens menés auprès des salariés, nous avons découvert l'existence de personnels n'ayant pas le titre de « Team Leader », mais assurant une fonction d'encadrement. Il nous est néanmoins difficile d'apprécier à sa juste mesure fréquence de ces positions intermédiaires, car l'entreprise n'a pas souhaité nous communiquer un organigramme de l'entreprise faisant apparaître nominativement les salariés. A défaut, nous avons néanmoins collecté un organigramme fonctionnel, rapporté ci-après. Lors des entretiens, nous avons aussi pu constater l'existence de catégorie intermédiaire entre le Team Leader et les salariés. C'est ainsi que le l'entreprise regroupe dans son organisation des « managers », qui occupent une fonction de niveau équivalent au Team Leader, mais sans charge d'encadrement. C'est notamment le cas du responsable de formation.

### ***2.2.3. La fonction de Team Leader***

Chaque Team leader est responsable du niveau de polyvalence individuel et collectif de son équipe. L'équipe système qualité est responsable de la cohérence en termes d'assurance qualité. L'équipe ressources humaines est responsable de l'enregistrement des actions de formation.

Le rôle de l'encadrement intermédiaire n'est pas tant d'imposer une orientation, mais mais beaucoup plus de garantir la protection et la mise en application du système de valeurs commun. On attend du Team Leader qu'il sache convaincre et communiquer aux autres la volonté de poursuivre la mission, peut-être aussi son interprétation de la mission, mais en aucun cas un changement de cette mission.

## **2.3. Une organisation du travail contrainte par la saisonnalité de l'activité**

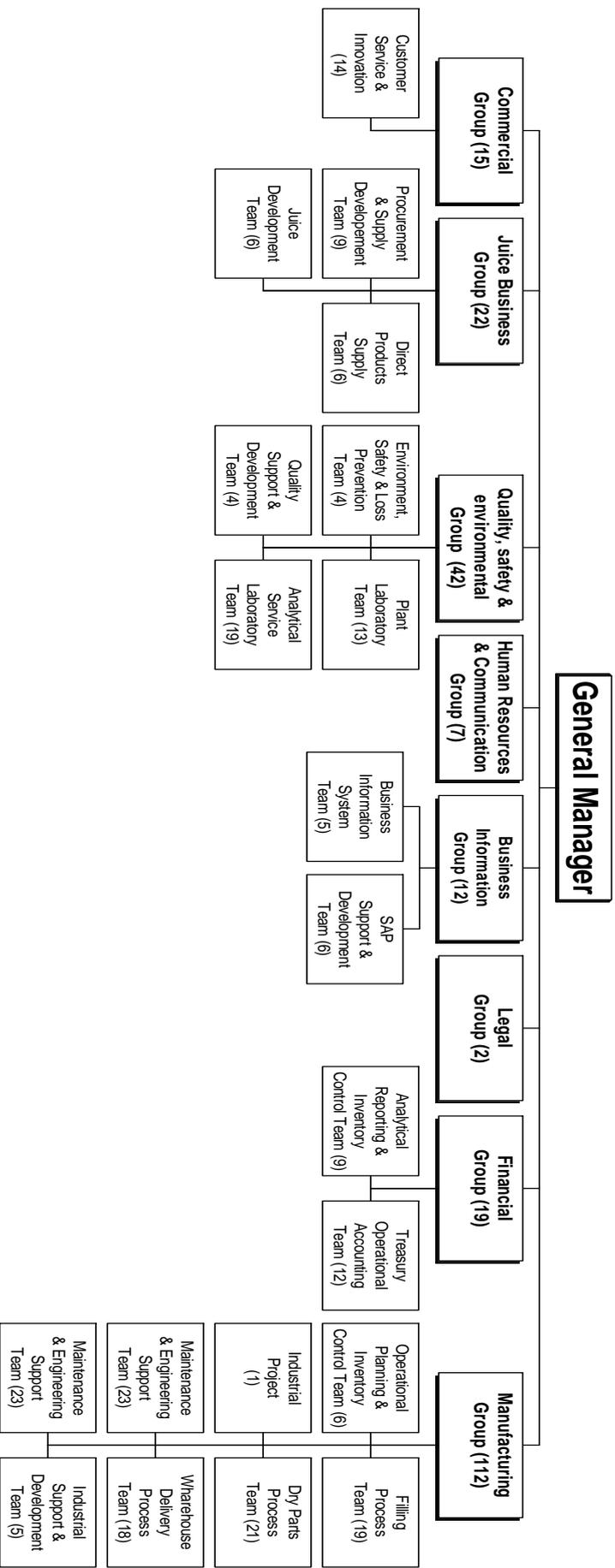
L'entreprise doit faire face à des besoins d'ajustement de la production à la demande, et notamment saisonnière. Face à cette contrainte, elle se tourne vers les dispositifs d'ajustement les plus traditionnels : heures supplémentaires, intérim, les contrats à durée déterminée.

La saisonnalité est une donnée structurelle du marché des produits fabriqués par l'entreprise. La pleine saison des ventes est le printemps et l'été alors qu'elles diminuent le reste de l'année. Afin de répondre à cette fluctuation de la demande, la production est assurée par équipes en trois-huit aux mois d'avril, mai et juin. L'entreprise a recourt à un surplus de main d'œuvre, essentiellement des opérateurs en production et des magasiniers caristes sous contrat temporaire.

## **2.4. Les relations internes**

Depuis sa création l'entreprise ne dispose ni de représentants élus susceptibles de présenter les réclamations des salariés, de négocier et de conclure des accords, ni de comité d'entreprise susceptible d'exprimer les intérêts des salariés et devant être notamment informé sur les décisions affectant l'entreprise et consulté sur le plan de formation. Un procès verbal de carence aux élections professionnelles, faute de candidat, est systématiquement établi.

# ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



(X) : nombres de salariés.

La direction semble se satisfaire de cette situation qui semble plutôt répondre à ses attentes. Pour nos interlocuteurs de la DRH & Com: *« Ça fait quinze ans que le site existe et ça fait quinze ans qu'il y a carence au niveau représentations. Je pense à priori qu'il y a tout ce qu'il faut... On peut toujours imaginer des choses plus encadrées à travers en fait soit un syndicat, soit une délégation de personnel, mais à partir du moment où on vous demande votre avis pour plein de choses et on ne le demande pas simplement à certaines personnes mais à tout un chacun, je pense que bon, en tous les cas, pour l'instant ça satisfait largement en fait l'ensemble du personnel puisque qu'il n'y a jamais personne qui n'est venu nous voir en disant « Bon, je trouve qu'il y aurait besoin d'autres choses ou d'autres formes, je dirai de représentations, parce que je ne me sens pas... ». Je dirai, on peut tout à fait interpellé un directeur, à n'importe quel moment, demander un rendez-vous au directeur général, ce n'est pas un problème. Il y a une accessibilité je dirai qui est de fait. »* .

Ainsi, les rapports entre la direction et les salariés de l'entreprise reposent sur une base de relations individuelles, sur des négociations au cas par cas, sur des accords « gagnant-gagnant ». D'où un rapport plus direct à la hiérarchie et la tendance à court-circuiter les collectifs organisés. En fait, l'absence de syndicat n'est qu'un aspect d'une configuration où la sélection des salariés, la culture d'entreprise, le mode de management font système et se traduisent par le fait que l'entreprise contrôle les salariés pour qu'ils « tirent tous dans le même sens », qu'ils contribuent activement à la performance de l'entreprise. En tout état de cause, ce mode d'organisation est apprécié de la direction : *« on a eu la chance de développer ce type d'organisation comme ça dès le départ, on essaye de se prendre en main soi-même avant de se poser la question de ce que pourrait faire le voisin pour moi. Posons-nous d'abord la question de qu'est-ce qu'on peut faire, nous pour nous, et puis après, on va voir chez le voisin et puis on... Eventuellement quelque chose. Mais type effectivement face à cette culture, en fin de compte très entrepreneuriale, c'est vraiment quelque chose qu'on a développé, ça fait partie des particularités du site, il est connu pour ça. »* .

Le principe de l'accord « gagnant-gagnant » représente la base de la collaboration entre les salariés et la direction. Cette maxime n'est pas sans rappeler une injonction du groupe faite aux salariés *« Les salariés doivent éviter tout conflit d'intérêt. Ne vous fiez pas aux apparences »*. C'est avec cette conviction que la direction entend organiser les modes de négociation interne. Interrogée à propos de la réduction du temps de travail, une personne de la direction des ressources humaines déclarait *« Je dirai c'est un accord gagnant - gagnant où sinon, ça ne peut pas fonctionner »*. Le témoignage de cette personne n'est pas isolée ; un autre personne de cette direction évoquait ce même principe à propos des investissements lourds en formation, qui réclament une clause de dédit formation : *« C'est du gagnant-gagnant »* ou encore le cadre des formations réalisées en dehors du temps de travail. Le but de cette maxime est de montrer que personne ne perdra et que l'accord est réalisé dans le souci commun des intérêts mutuels.

Pour autant, on ne peut pas dire qu'il n'y a pas de conflit dans l'entreprise issu de revendications collectives. La DRH & Com en est bien consciente : *« Je crois que le conflit fait partie de la nature humaine, malheureusement ou heureusement, je n'en sais rien, mais en tous les cas, ils sont gérés. Pour l'instant, ça fonctionne comme ça, et plutôt pas mal. Plutôt pas mal puisqu'on a de bons résultats. »*

Pour gérer certains conflits, à défaut de représentants élus du personnel, la direction de l'entreprise ouvre au besoin, des négociations avec les salariés. Le cas le plus fréquent semble être une situation où des commissions *ad hoc* rassemblant quelques salariés sont créées en fonction des problèmes qui se posent, charge à eux ensuite d'organiser les modes de communication avec le reste du personnel, de formuler des propositions à la direction; cela s'est produit pour la mise en place de la réduction du temps de travail. Sur cette base, c'est donc la direction qui relaye à la commission les difficultés qu'elle lui sont opposées et qui leur demande de formuler des solutions en cohérence avec les contraintes qui s'imposent à l'entreprise : *« c'est une forme, plutôt que de représentation, c'est une forme d'exercice de la démocratie »*

Le cas s'est produit à propos de la réduction du nombre de jours OTT, ramenés à 15 jours pour tous les salariés à partir de 2003. *« l'équipe OTT, enfin l'équipe de suivi de l'organisation du temps de travail, ils avaient fait un sondage etc. via le système d'information, c'est eux qui ont compilé les résultats, ils les ont partagés avec la direction de l'entreprise. Et puis ils vont faire ce qu'on appelle des ateliers, ils vont commenter, donc présenter à l'ensemble du personnel les résultats du sondage et les préconisations qu'ils ont faites à la direction au regard des résultats de ce sondage et ce que la direction a accepté »*.

Notons d'emblée que, sur ce cas précis, les modes de désignation des salariés représentants le personnel nous paraissent obscurs. Ainsi, quand nos interlocuteurs de la DRH & Com sont interrogés sur les modalités de fonctionnement de la commission OTT, c'est la confusion, voire la contradiction qui domine sur la manière

dont les représentants sont désignés; En effet, on a pu recueillir de la même personne les propos suivants : « *Mais cette petite équipe, comment vous l'avez choisie en fait ? Ce sont les gens qui se sont proposés, qui ont été élus par les autres* » et « *On a créé une petite équipe de gens qui connaissaient bien le fonctionnement de l'entreprise, on les a formés, c'est-à-dire on leur a dit « Voilà, les trente-cinq heures, voilà, l'architecture de la loi, enfin les textes etc ». Vous connaissez notre organisation, allez sonder les gens, aller voir ce qu'ils ont envie, ce qu'ils aimeraient bien qu'il soit fait, et faites-nous avec le mix de tout ça une proposition, à nous direction, sur laquelle on va se prononcer* » et des propos contraires «

Pour prévenir les conflits, et inciter l'adhésion des salariés, l'entreprise dispose de commissions *ad hoc* où les salariés sont invités à prendre part ; c'est notamment le cas pour la l'intéressement avec une commission de suivi de l'intéressement.

A titre de conclusion, soulignons néanmoins, soulignons qu'en l'absence de comité d'entreprise, les salariés ne sont ni consultés, ni informés sur le plan de formation de l'entreprise. Les conséquences de mode de fonctionnement est une information lacunaire pour les salariés, qu'il s'agisse de la Job Grade (grille de classification, du plan de formation) du plan de formation ou des possibilités de promotion : nombre de décisions de l'entreprise ne sont pas prises dans la transparence affichée.

### **3. LA POLITIQUE DE FORMATION DANS L'ENTREPRISE : PROCEDURES ET ORGANISATION**

---

#### **3.1. Un service de formation bien identifié et structuré**

L'entreprise dispose en son sein d'un responsable de l'emploi et de la formation et d'une assistante de formation directement rattachés à la direction des ressources humaines et de la communication. Formellement, il n'existe aucun lien hiérarchique entre les deux salariés s'occupant de la formation, chacun ayant des fonctions clairement identifiées et une autonomie dans l'accomplissement de leur travail. Il apparaît que les fonctions de ces personnes dédiées à la formation dans l'entreprise sont bien reconnues par l'ensemble des salariés. Mais d'une manière générale, il nous faut néanmoins souligner le poids hiérarchique de la Directrice des Ressources Humaines. Cette influence se donne ensuite à voir à la lecture de l'organigramme de l'entreprise. Le service formation n'apparaît pas comme une entité distincte de la direction Ressources Humaines et Communication, alors que d'autres directions segmentent leur activité en unités plus restreintes ( C'est le cas du service de projet industriel rattaché à la direction de la production.). Cette influence se donne à voir ensuite dans les propos de l'assistante de formation qui ne manque pas de nous rappeler : « *hiérarchiquement, je suis rattachée directement à la DRH.* ». Cette influence se donne à voir encore dans les responsabilités qui lui sont assignées à la DRH en matière de formation : validation du plan de formation (ou le General manager), vérification de l'évaluation de la formation, etc..

L'**assistante de formation** en fonction (55 ans) entre dans l'entreprise en 1992, soit trois ans après sa création. Elle y arrive avec une formation qu'elle estime équivalente à un BTS de secrétariat de direction : « *J'ai un BTS de secrétariat de direction. Enfin on n'appelait pas ça comme ça à l'époque parce que je ne suis pas très jeune, j'ai quand même déjà un certain âge. Ça correspond à peu près à ça* ». Cette formation s'est accompagnée d'une expérience solide en matière de « *secrétariat classique* », et cela dans différents secteurs (produits capillaires, métallurgie, aéronautique). Au fil de son cheminement professionnel, elle se spécialise dans le secrétariat de DRH. Dans la continuité de son parcours, elle est recrutée dans l'entreprise comme secrétaire du DRH. Sa prise de poste ne nécessite alors aucune formation spécifique. Puis après quelques années passées dans cette fonction, elle fait part à la direction de sa volonté d'évoluer : « *je m'ennuyais un peu et j'en ai parlé mais sans plus* ». C'est alors qu'on lui propose de remplacer l'assistante de formation partie en congé parental ; Finalement elle lui succédera à partir de 1997. Au moment de sa prise de poste, elle bénéficie d'une formation, car de son propre aveu : « *je n'y connaissait absolument rien moi quand j'ai pris le poste d'assistante formation. Là, j'ai été vraiment formée là-dessus...* ». Depuis cette date,

son activité n'est pas exclusivement centrée sur la formation continue, même si elle en constitue l'essentiel. Elle confie à ce propos : « *Je fais aussi quelques autres tâches RH, mais bon... Enfin mon travail principalement, c'est la formation* ». Le gros de son activité est assez varié néanmoins. Il concerne l'enregistrement des formations sur un logiciel, ainsi que la saisie des déclarations 2483, Fongecif, et de la taxe d'apprentissage. Elle assure également le suivi, la gestion et la logistique des formations réalisées en intra. Enfin, elle participe, à côté du responsable de formation, au recueil des besoins de formation auprès des Team Leader tout comme à l'établissement des plans de formation qui sont présentés au comité de direction. Elle affiche une vision assez dévalorisée de son activité : « *j'avoue que je suis là juste pour la gestion, pour le suivi, pour l'enregistrement, des choses comme ça, ou la logistique* ».

De son côté, le **responsable de formation**, plus jeune, arrive dans l'entreprise en 2001 en qualité de responsable de formation sur un poste de *manager*. Un an plus tard, sa fonction est élargie. Il devient responsable de l'emploi et de la formation. Il arrive à ces fonctions après un parcours peu commun. En effet, son premier métier est technicien de laboratoire. Après avoir obtenu un DUT de biologie, il exerce dans la transfusion sanguine pendant huit ans. Dans les « *les années noires de la transfusion* », il manage une équipe de 15 personnes et est amené à s'occuper de reclassement professionnel. A la suite de cet épisode, il accomplit un master en management, réalisé pour partie dans le cadre de la formation continue, pour partie dans le cadre de sa recherche d'emploi. Il rejoint alors l'industrie pharmaceutique où il occupe un poste de responsable formation et développement dans une entreprise appartenant à un groupe international. Celle-ci a évolué d'une façon qui n'était pas satisfaisante ; ce qui explique qu'il ait plutôt été amené à faire des plans sociaux et des conventions de conversion. Après ça, il devient formateur en management dans une école de commerce et un centre de formation. Durant cette période, ses recherches d'emploi l'amènent dans l'entreprise enquêtée, alors qu'il recherchait « *le poste idéal* ». Lors de sa prise de fonction, il bénéficie d'un volet de formations : « *comme la plupart des cadres de X, en fait, j'ai suivi la première année un parcours assez complet qui comprenait des formations sur le management, le leadership, des formations plus liées au métier de la production, telle que ce qu'on appelle le management des ressources de production, de l'anglais également, des techniques de recrutement. Voilà plus tout un tas d'autres formations, y compris des formations sur le terrain puisqu'on est souvent amené quand on arrive à X à participer à des projets, même s'ils ne sont pas forcément dans notre domaine de métier, mais ça nous permet de mieux connaître l'entreprise, et je trouve que c'est très formateur, c'est difficile* ». En 2001, sa fonction est élargie. Il devient responsable de l'emploi et de la formation. Cet élargissement des responsabilités n'est en revanche pas assorti de formation. Cette fonction se traduit d'une part par la gestion des grands programmes de formation. Le responsable a la charge de contacter et recevoir les consultants ; il recueille les besoins et prépare le plan de formation en lien avec les Team Leaders ; ces derniers expriment trouver en lui un appui pour concevoir et organiser leur plan de formation d'équipe : « *là, avec T. [le responsable de formation], c'est vrai que je trouve qu'on a vraiment un interlocuteur qui creuse et qui donne plus de visibilité sur ce qui peut exister, parce que lui-même s'y intéresse avant de nous proposer et il demande de valider, que ça corresponde bien à ce que tu as exprimé... au travers de nos conversations, il arrive pas mal à cibler, après deux trois entretiens* ». Enfin, le responsable de formation propose des arbitrages financiers qui sont ensuite validés par la DRH et il présente le projet de plan de formation au comité de direction et à la DRH.

Quant à la **directrice des ressources humaines & communication**, elle est arrivée dans l'entreprise en 1990, un an après l'implantation du site, comme assistante des ressources humaines. Pendant les premières années de son activité elle est en charge de l'administration du personnel et s'investit plus particulièrement dans la construction d'une base informatique consacrée aux aspects « *rémunération* » et « *avantages sociaux* ». Quatre ans après son arrivée les missions confiées l'amènent à décrire et analyser les fonctions dans l'entreprise, puis à mesurer l'évolution des emplois depuis le démarrage. Ce faisant, elle participe activement à la mise en place d'une nouvelle organisation de travail basée sur l'*empowerment*. En effet, « *l'équipe de conception* », dont elle est l'une des chevilles ouvrières a remis à plat tous les processus internes pour déboucher sur une proposition de nouvelle structure organisationnelle conjuguée à une révision des missions et des rôles de l'ensemble des équipes de l'entreprise. C'est à ce moment que l'entreprise réduit le nombre de niveaux hiérarchiques. En 1997, après le départ du DRH, le directeur général lui demande de lui succéder, proposition qu'elle accepte. Puis en 1999, les aspects « *communication* » sont rattachés à la DRH : elle devient alors directrice des Ressources Humaines et de la Communication. En tout état de cause, l'actuelle directrice des ressources humaines a bénéficié d'un parcours de mobilité interne assez spectaculaire, comme il n'est plus guère possible de l'envisager aujourd'hui dans l'entreprise. A ce propos, elle déclare sans détour : « *Si vous voulez, réduire les niveaux hiérarchiques ça veut dire que les marches sont plus hautes à franchir, donc ça a toujours une limite en fait [...] aujourd'hui, c'est plus difficile* ». Il est

à souligner que l'actuelle Directrice RH & Com n'a pas de formation de base en « ressources humaines ». Avec un niveau baccalauréat en comptabilité, elle entre sur le marché du travail et occupe différents emplois, tels que responsable de la paye, responsable du personnel, responsable administratif de PME-PMI, dans divers secteurs tels que le bâtiment ou les cosmétiques. Parallèlement, elle reprend des études de comptabilité, à sa propre « initiative », au CNED, tout en accumulant des compétences au fil de son expérience professionnelle. En regardant rétrospectivement son parcours, elle nous confie « *tout s'est construit au fur et à mesure* ». Pour autant, la progression la plus spectaculaire se donne à voir dans l'entreprise enquêtée.

Il ressort des entretiens avec les salariés que le service formation est bien identifié et reconnu par les salariés comme accessible, un centre de ressources pour répondre à leurs attentes en matière de formation ; même si peu de salariés déclarent faire spontanément la démarche de rencontrer le responsable formation pour s'entretenir des possibilités d'accès à telle ou telle formation. La voie hiérarchique demeure le canal privilégié d'information.

### **3.2. L'élaboration du plan de formation**

#### **3.2.1. Une articulation étroite au Business Plan**

Précisons en préalable que le plan de formation ne prend pas en compte tous les salariés de l'entreprise ; il est établi pour les « permanents ». Les personnels intérimaires et contractuels ne sont donc pas concernés, même si, nous précise la DRH & com, « *il peut arriver qu'on forme des contrats à durée déterminée. Il me semble que l'année dernière, on a formé les caristes internes, parce qu'on avait besoin que ces personnes soient caristes en interne* ». « *Mais quand on établit le plan, on ne les prend pas en compte ou alors très ponctuellement, quand on sait que la personne est là à un moment, on sait qu'elle sera là un certain temps, oui. C'est plus focalisé sur les permanents* ». « *Il n'est pas traité tout à fait de la même façon qu'un CDI. Ce qui est logique d'ailleurs.* »

Le plan de formation est pluriannuel. Les orientations y sont définies sur une période de trois ans et révisées au moins une fois par an. Celui-ci doit être conforme au Business plan de l'entreprise, comme nous le rappelle à maintes reprises la Direction des Ressources Humaines et Communication. « *Il revient au management de PTC de décider et de veiller suivant les orientations émanant du Business Plan de l'entreprise et les ressources à sa disposition à la mise en oeuvre de cet investissement piloté par l'équipe RH et Com* ».

Compte tenu du fait que l'élaboration du plan de formation s'enracine dans le Business Plan, c'est de lui qu'il convient de partir pour décrire les différentes étapes de la procédure de construction du Plan.

#### **Etape 1 : Définition du Business plan**

Le point de départ du plan de formation est la politique du groupe, et les objectifs annuels à atteindre. Partant de là, un business plan est réalisé de façon annuelle par le comité de direction de l'entreprise implanté en France. Ce business plan est présenté au groupe qui l'accepte, le refuse ou demande des points d'amélioration. On y définit toute la stratégie financière, commerciale, y compris la partie organisation et gestion des ressources humaines sur une période de trois ans : les effectifs sont prévus et le budget formation est dedans. Ce business plan est glissant, c'est-à-dire qu'il est revu tous les ans (et révisé au moins une fois dans l'année).

#### **Etape 2 : Traduction du business plan en orientations de formation**

Une fois que le business plan est validé par le Groupe, le service Ressources Humaines pilote la traduction du business plan en orientations de formation. Ces orientations sont ensuite présentées au comité de direction de l'entreprise qui les accepte ou les refuse. Elles sont d'ailleurs présentées en même temps que le bilan de formation de la période écoulée.

### **Etape 3 : Collecte des besoins auprès des Team leaders**

Une fois validées, ces orientations sont diffusées auprès de tous les Team Leaders, après quoi ces derniers ainsi que les directeurs émettent leurs besoins selon une procédure « ISO 9001 » reposant notamment sur un document « collecte des besoins ». Cette collecte des besoins de formation est effectuée en cohérence avec l'analyse des compétences, l'évolution des emplois, la réalisation de projet professionnel dans le cadre des orientations formations définies par le comité de direction.

#### **Formulaire de collecte des besoins de formation**

Orientations du BP	Objectifs opérationnels attendus	Participants	Intitulé de la formation	Organisme formateur	Durée (h/pers)	Budget /formation	Niveau priorité	Qualification de la formation (adaptation ou développement)

### **Etape 4 : Rédaction d'une première version du plan de formation**

Une fois les besoins émis, le service formation établit un plan de formation sur trois ans qui est soumis à chaque directeur ; ces derniers réagissent et font part de leur approbation ou de leur éventuel désaccord sur certains points. Au terme de cet échange, il appartient au service formation d'arbitrer et d'assurer la coordination budgétaire qui est soumise à la direction pour validation.

#### **3.2.2. L'entretien annuel de performance : l'étape de formulation des besoins pour les salariés**

La « Performance Review » (PR), c'est-à-dire l'entretien annuel de performance, constitue en quelque sorte la cinquième et dernière étape de construction du Plan de formation. C'est à ce moment que les salariés sont informés et s'expriment sur les actions de formations qui les concernent. La PR est avant tout le moment où sont définis et discutés les objectifs individuels qui seront évalués. De manière incidente, les aspects formations nécessaires à l'atteinte de ces objectifs y sont également abordés. En conséquence, « *C'est là que le plan de formation est discuté avec chaque salarié. Normalement, le team leader doit dire à chaque personne de son équipe 'Voilà ton plan pour cette année'* ».

Pour les salariés de l'entreprise, la PR constitue le moment privilégié pour "parler" de formation. La formation constitue un des points abordés lors de cet échange qui, pour l'essentiel, a pour but de fixer les objectifs à atteindre dans l'année et les moyens à mettre en œuvre pour se faire. La formation étant considérée, dans ce cadre, comme un de ses moyens.

Les salariés présentent différentes manières d'appréhender cet entretien annuel. Certains déclarent le préparer à l'avance, afin de proposer une formation et argumenter pour faire augmenter leur chance d'acceptation. D'autres au contraire attendent que le TL leur propose des formations, les conseille, eux-mêmes considérant n'avoir ni le temps ni les moyens de prospecter. Dans les deux cas, cet entretien crée une attente en matière de formation, ce qui peut générer des frustrations quand les formations ne sont pas validées par le service formation. Les TL auraient peut-être besoin de consignes plus claires pour établir les PF de leur équipe (anticipation des arbitrages) pour éviter les déconvenues.

Il n'existe donc pas à proprement parler de document de recueil des besoins que remplirait le salarié. Cela étant, comme nous l'avons évoqué précédemment, la négociation sur les formations réalisées hors temps de travail se déroule à ce moment. « *Donc c'est une discussion en général, on arrive à un consensus de commun accord, on définit le plan de formation* ».

Avec la mise en œuvre des grilles de compétences en 2003, quelques hiatus ont été relevés par les salariés et les team leaders dans le recueil des besoins lors de la PR ; en effet, celle-ci arrivait alors que le plan de

formation était déjà arrêté. La direction a confirmé que jusqu'à présent, la construction du plan de formation était un peu déconnectée de la PR en raison du « *systeme corporate* » ; « *C'est-à-dire que souvent, les managers anticipent la PR pour réaliser le plan de formation. C'est quelque chose qui est difficile, parce qu'on a des exigences aussi vis-à-vis de la compagnie, à des dates précises, donc on a du mal à tout recadrer par rapport au système français.* » nous avoue un membre de la direction RH & Com. Pourtant, le responsable de formation déclare que le canal privilégié pour accéder à une formation, c'est à la suite de l'entretien entre le Team Leader et l'associé.

A l'avenir, il est envisagé de réaliser la PR avant le plan de formation : « *Il y aura la PR où ils vont élaborer des plans de formation, et ensuite, on va construire les plans de formations. C'est quelque chose qu'on a eu du mal à mettre en place. [...] Des PR, on construira le plan de formation. Pour l'instant, c'est un peu déconnecté* ». La procédure d'élaboration du plan de formation devrait suivre le canevas suivant à partir de 2004.

#### Procédure d'élaboration du plan de formation à partir de 2004

date	objet	responsable	Document et support com
Sem 39	construction du BP	Codir	Réunion management
Sem 41	Définition des orientations formation de l'année	Codir	Orientation formation
Sem 42	Communication des orientations au management	Codir	Présentation et réunion management
Sem 43	Communication des orientations aux associés	Resp RH et TL	Présentation orientation + réunion équipes et affichage
Sem 44	Déclinaison des orientations en objectifs priorisés par département et équipes	Directeur et TL	Objectif formation des équipes
Sem 47	Draft du PF équipe	TL	Draft du PF
Sem 48	Validation du PF de l'équipe	Directeur	PF des équipes et réunion de management du dpt
Sem 49	Consolidation des PF	Equipe RH	PF équipes + progiciel formation manager
Sem 49	Rectification des incohérences	Equipe GRH	RDVHRCom Directeur équipe
Sem 49	Contrôle budgétaire	Equipe GRH et TL	Transmission d'une maquette budgétaire pour accord
Sem 50	Comunication du draft PF CCM papier au codi	Equipe GRH	Draft PF + dossier
Sem 50	Présentation du draft PF CCM au Codi et propositions de planification	Equipe GRH	Draft PF + réunion personnel
Sem 50	Arbitrage et process décisionnel	Codir	Draft PF CCM + réunion travail
Sem 51	Construction PF définitif	Equipe GRH	Le PF de l'année
Sem 51	Validation du PF définitif et bilan de l'année en cours	Codir	Synthèse du PF + présentation
Sem 1&2	Communication au management Et aux associés	Equipe GRH  Equipe RH et TL	Synthèse du PF ciblé  PF équipe et réunion équipe
Sem 26	Bilan mi année	Équipe RH	Présentation Bilan
Sem 26	Réajustement des nouvelles priorités	Codir	Présentation Bilan
Sem 27	Communication au management du bilan à mi année et réajustement 2d sem	GRH	Présentation du bilan et nouveau calendrier + présentation en réunion management

### 3.2.3. Une révision régulière des orientations de formation autour d'un objectif pérenne : améliorer la performance

Comme le Business plan, les orientations de formation sont planifiées sur une période tri-annuelle et font l'objet de révisions tous les ans. Celles-ci sont directement inspirées des développements du business plan et évoluent au gré de son contenu. Sur la période 2002-2004, les orientations de l'entreprise se subdivisent en huit points (Cf. Tableau 7). A chaque orientation est associé un objectif assigné à la formation. D'une année sur l'autre, les orientations sont amenées à évoluer tandis que les objectifs de la formation restent constants.

Tableau 7  
Les orientations de formation 2002-2004

<b>Améliorer la performance et la responsabilisation</b>		
<b>Orientations</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Tactique</b>
1. Garantir la qualité	En raciner les concepts qualité dans la vie quotidienne de l'entreprise	Revoir les systèmes qualité, mise en place de méthodologie liée à la qualité, Poursuivre et utiliser l'utilisation d'outils spécifiques, formations spécifiques.
2. Développer la polyvalence	Améliorer l'efficacité de l'équipe	Formation au poste de travail, augmentation de l'indice de polyvalence des équipes (indicateurs d'après grille d'habilitation)
3. Accompagner les changements d'outils de travail	Anticiper sur les changements technologiques pour former à temps les associés	Négocier la formation en concomitance avec la décision d'achat : formation par le fournisseur de matériel ou autre partenariat connaissant l'outil / formation en interne au poste de travail
4. Améliorer le management	Optimiser l'efficacité d'équipe	Programme d'entraînement des équipes, poursuite du leadership en situation, actions complémentaires en post évaluation, management pour les cadres d'origine technique
5. Adaptation et utilisation des systèmes d'information	Elever le niveau de compétence et efficacité de tous les associés	Maintenir les équipes support en état de veille au meilleur niveau de compétences, identifier les besoins par équipe et réaliser un plan de formation uniforme par équipe individuel ou collectif, dupliquer la fonction $\lambda$ dans les services.
6. Prévention des risques	Construire un plan de formation organisé des risques impliquant et motivant	Pour l'équipe support : Poursuivre l'effort entrepris en 2001, généraliser certaines formations, dupliquer certaines fonctions (camions, secouristes) mise en place des formations et des autorisations pour conduite de ponts, caristes nacelle, habilitation électrique, travail en condition de froid, risques machine, risque chimiques, bruit, risques respiratoires. Pour les autres équipes : proposer des actions spécifiques préventives ou curatives.
7. Connaissance de l'entreprise et de son environnement	Responsabiliser les associés, positionner leur rôle dans l'organisation par rapport aux métiers et aux enjeux de l'entreprise, sensibiliser sur la nécessité d'adaptation pour créer de la valeur	Approfondir la connaissance des fonctions et de la vie de l'entreprise, du monde de l'industrie alimentaire, ses particularités, ses exigences, développer la notion de « supply chain ».
8. Favoriser l'innovation	Favoriser la veille économique, technique et les échanges	Participer à des séminaires, programmes et démonstrations, programmes de partage, plan de formation d'intégration

L'image qu'offre l'entreprise par rapport à sa politique de formation est avant tout empreinte d'un objectif central : améliorer la performance de l'entreprise. Pour mener à bien ce projet, quatre types d'objectifs sont des enjeux centraux pour l'entreprise .

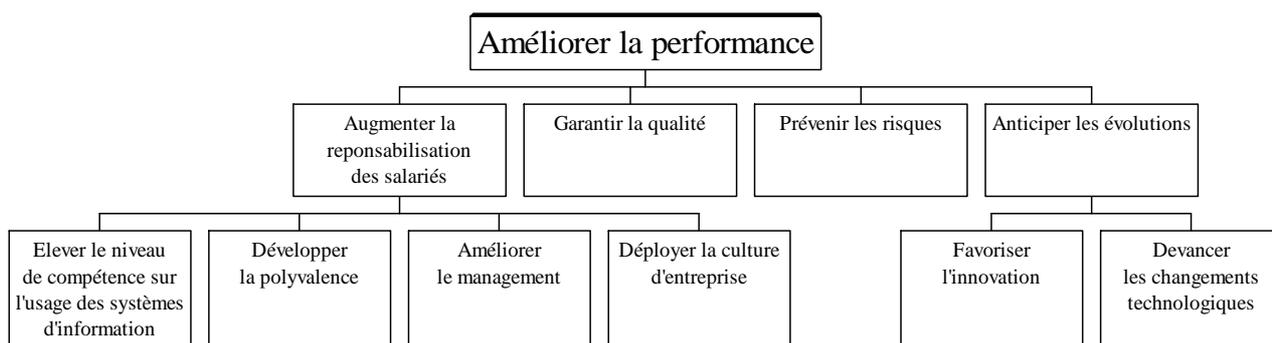
- Premièrement, il s'agit d'augmenter la responsabilisation des salariés, de quatre manières distinctes : en développant la polyvalence, en augmentant le niveau de compétences en système

d'information, en améliorant le management et en déployant la culture d'entreprise et le processus d'identification collective aux valeurs de l'entreprise.

- Deuxièmement, il s'agit de garantir la qualité des produits et service. L'entreprise véhicule une image autour de cette qualité.
- Troisièmement, il est question de prévenir les risques, qui s'avèrent coûteux pour l'entreprise.
- Quatrièmement, il est question d'anticiper les évolutions, en favorisant l'innovation et en devançant les changements technologiques.

Schématiquement, ces objectifs hiérarchisés peuvent être lus comme dans le graphique ci-dessous.

### Les objectifs de la formation



Comme on le constate, la formation n'est pas formellement associée à la construction de carrière professionnelle dans l'entreprise. Ainsi, à l'issue d'une formation, la position professionnelle dans l'entreprise n'est pas nécessairement modifiée. La cas le plus courant semble être la situation où la formation ne change rien ni au niveau de la fonction exercée, ni au niveau de la rémunération. *« Cela étant, si effectivement le fait de se former sur certaines choses, ça permet de réaliser des objectifs très pointus, oui, forcément c'est pris en compte. Ceci dit, ce n'est pas le critère majeur la formation. La formation, ici, c'est surtout pour aider à bien comprendre son travail, à bien le faire et à évoluer à son rythme ».*

Si la formation est avant tout mise en œuvre afin de répondre aux objectif du business plan, *« la formation n'est pas toujours la réponse à tous les problèmes »* ; elle reste le support d'une gestion des compétences qui peuvent être développées par d'autres moyens que la formation. *« De toute façon, formations, compétences, ça va ensemble. »*

#### ***3.2.4. Une formalisation poussée de la politique de formation : plan, programmes, actions, priorités***

Outre la formalisation et l'enregistrement des formations au poste de travail, le plan de formation 2003 s'articule autour de neuf programmes clés (cf. tableau 8). Bien entendu, les programmes clefs s'inscrivent dans la continuité des orientations de formation 2002-2004 elles-mêmes articulées aux orientations du Business plan.

*Tableau*  
**Les neuf programmes clefs du plan 2003**

<b>Orientation 2002-2004</b>	<b>Programmes clefs du plan de formation 2003</b>
1. Garantir la qualité	1. Garantir la qualité de nos produits et services
2. Développer la polyvalence	2. Intégration et formation au poste de travail
3. Accompagner les changements d'outils de travail	3. Former aux techniques de métier
4. Améliorer le management	4. Travailler en équipe et en inter-relation
5. Adaptation et utilisation des systèmes d'information	5. Utilisation des systèmes d'information (1700 heures SAP)
6. Prévention des risques	6. Sécurité / sûreté / environnement
7. Connaissance de l'entreprise et de son environnement	7. Valoriser et piloter nos activités 8. Communiquer au service du client
8. Favoriser l'innovation	9. Réalisation des plans de développement

A leur tour, les neuf programmes clefs du plan de formation sont déclinés en action de formation comme en témoignent les tableaux ci-dessous. Au moment de la réalisation du plan de formation initial, voici comment la mise en œuvre des neuf programmes de formation est envisagée. Comme on peut le constater à la lecture des tableaux ci-dessous, à partir de chacun des programmes sont dérivées des actions de formation et mentionnées les équipes ou les personnes concernées par ces actions.

**Prog 1 : Pour poursuivre notre programme Sécurité / Sûreté / Environnement**

<b>Comment ?</b>	Poursuite et amélioration des "Basiques SSE" Réglementation des transports Programme de développement nouvelle équipe S/S/E Poursuite du programme amélioration continue avec sensibilisation ISO 1400
<b>Qui ?</b>	Tous les associés confrontés à des risques priorités Equipe S/S/E Auditeurs Professionnels du transport

**Prog 2 : Pour optimiser l'utilisation des systèmes d'information**

<b>Comment ?</b>	Poursuite du programme SAP" Former un premier groupe de formateurs SAP, 2è génération Développement des compétences en outils bureautique et par l'autoformation Former à l'utilisation du nouveau logiciel HRC Former les Back up DL Actualisation des compétences BISSD
<b>Qui ?</b>	140 associés pour SAP 5 formateurs deuxième génération MS project Equipe HRC / SAP / BISSD

**Prog 3 : Pour Travailler en Equipe et en inter relation**

<b>Comment et qui ?</b>	Formation Team Building (H.R.C. / Achat / Filling) Formation Gestion du temps et des priorités Servir le client interne et externe (Compta / magasin) Poursuite du programme leadership situationnel Manager Excellence PMDD Formation Formateur
-------------------------	--

#### Prog 4 : Pour garantir la qualité de nos produits et services

<b>Comment ?</b>	Poursuite du programme amélioration continue (formation des auditeurs internes) Développement de nos compétences dans la maîtrise des données (métrologie, SPC, statistique) Développement de la méthode HACCP Préparation à la certification ISO 17025 du laboratoire Mise en place du nouveau programme de formation MRP
<b>Qui ?</b>	Auditeurs ISO V2000 Chimiste de laboratoire Associés de l'équipe SQ Auditeurs Jus

Pour la mise en place de ce programme annuel de formation, le plan prévoit :

- un coût pédagogique de 287 000 € pour un budget de 300 000 euros.
- une mobilisation en moyenne individuelle hors formation au poste de travail et formation développement de : 47h en moyenne par associé
- la mise en place de nouvelles modalités pédagogiques telles que l'autoformation et les jeux pédagogiques

Le plan de formation 2003 est assorti de cinq recommandations aux Team Leaders :

- **Simplifier** : Penser à programmer les formations en fonction de la saisonnalité de votre activité en incluant les programmes d'intégration
- **Anticiper** : Ne pas concentrer les compétences sur une même personne
- **Préserver l'équilibre et la pérennité des compétences** : Axer votre plan de formation sur le développement et le co-investissement
- **Développer la poly compétence, motiver et valoriser les talents** : Optimiser le budget formation et atteindre les objectifs opérationnels fixés au préalable
- **Respecter nos engagements**

A ce cadre s'ajoute, depuis 2003, un classement des formations selon leur « priorité ». Le contexte est celui d'une politique de réduction des dépenses de formation à partir de 2002. Cette politique restrictive a un impact non seulement sur la structure de la dépense mais également, comme nous le verrons plus loin, sur la contribution demandée aux salariés dans leur participation à la formation.

Ainsi, au cours de l'année 2003, suite aux décisions d'économie souhaitées par le groupe, une réorganisation du plan de formation a été mise au point par la Direction des Ressources Humaines et Communication de l'entreprise afin que « *la formation garde toujours un rôle actif dans le management des compétences* ».

Les mesures prises ont dans un premier temps consisté à réorganiser le plan en fonctions des priorités de formation. Trois types de priorités sont distingués, priorité 1 (P1), priorité 2 (P2) et priorité 3 (P3).

- P1 ou "mandatory" : il s'agit de formations obligatoires sur le plan légal ou imposées par le groupe.
- P2 ou "critical" : il s'agit de formations nécessaires à l'évolution des emplois et à la réalisation du business plan.
- P3 ou "significant improvement" : il s'agit de formation destinées à l'amélioration et au développement des compétences.

L'objectif principal est de mettre en place des indicateurs de pilotage sur la formation et en particulier, d'engager et de veiller à la mise en œuvre de l'investissement suivant les orientations émanant du Business Plan de l'entreprise. La première urgence était donc pour l'entreprise de pouvoir être réactive et de contrôler son plan de formation susceptible d'être menacé par les décisions du groupe rapides et inattendues. Pour contrôler les inconnues qui hypothèquent le devenir de la politique de formation, l'entreprise a jugé indispensable de se doter d'outils susceptibles de mieux contrôler les urgences de formation conformément aux orientations du business plan et de pouvoir rapidement apprécier les retombées ainsi que les écarts entre le plan de formation prévu et le plan de formation réalisé.

### 3.2.5. Une évaluation à mi-parcours des programmes de formation réalisés

Chaque année, l'entreprise analyse l'évolution du plan de formation et dresse un bilan de ses actions. Elle réalise donc une comparaison entre le plan initial et le plan accompli, en opérant une distinction entre les programmes réalisés, les programmes reportés ou annulés et les programmes non prévus. Ces derniers correspondent à des actions de formation décidées au niveau du groupe et imposées à l'entreprise. Elles arrivent de façon assez imprévisible, mais représentent, au total, une partie infime des formations réalisées. Ainsi, en 2003, les formations « ajoutées » s'élèvent à 308 heures de formation, soit 3% des heures de formation réalisées pour un coût de 12 570 €, soit 7% du budget de formation 2003 dépensé.

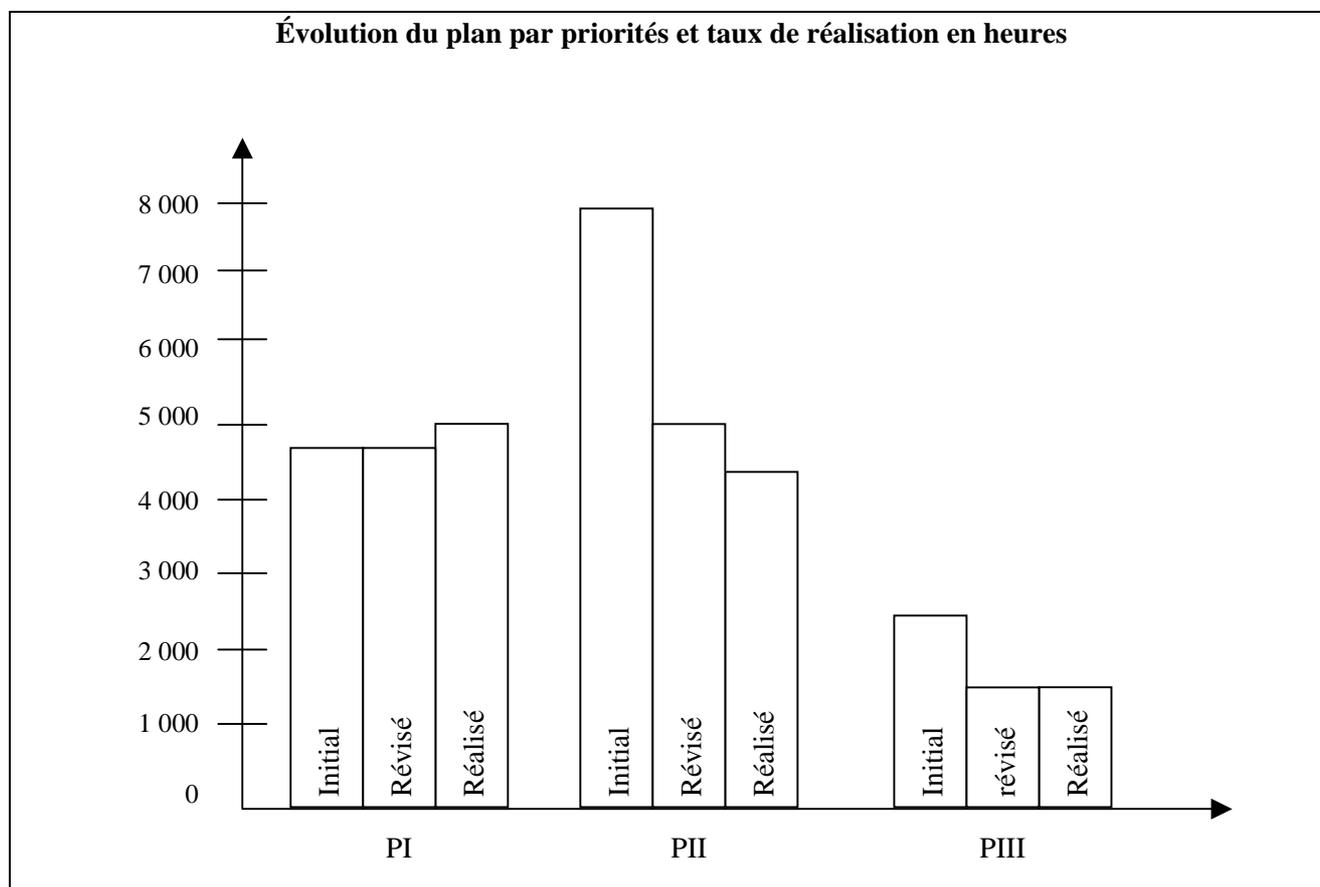
Finalement, en 2003, à peine 64% des heures de formation planifiées ont été réalisées en raison de la forte coupure budgétaire non prévue. C'est ainsi que le budget initialement planifié à environ 300 000€ a été amputé d'un montant de 115 000 €. Notons que le critère d'annulation s'applique plutôt à des cas où la formation est jugée ayant un faible impact sur l'organisation.

Programmes de formation	Réalisés	Reportés	Annulés	Ajoutés
- Sécurité, sûreté, environnement	X			
- amélioration continue	X			
- formation de formateurs (y compris SAP 2 <sup>ème</sup> génération)	X			
- maîtrise des données	X			
- formation poste de travail	X			
- finance pour non financiers, PMDP, FAST	X			
- gestion du temps	X			
- formation aux techniques de laboratoire	X			
- intégration	X			
- automatisme	X			
- auto formation bureautique		X		
- formation langues		X		
- team building		X		
- programme individuel de développement		X		
- management de projets		X		
- formation métier		X		
- service client		X		
- valorisation des projets		X		
- programme MRP ISO 1400		X		
- Petits modules individuels à très faible impact sur l'organisation			X	
- programme d'intégration				X
- conduite de chaudières, inbatch, sessions 17025 dans les laboratoires				X

De manière assez attendue, toutes les formations de niveau de priorité 1 (PI : « *mandatory* ») du plan initial ont été réalisées. Ce qui n'est pas le cas des formations de niveau de priorité P2 (PII : « *critical* ») et P3 (PIII : « *significant improvement* »). En revanche, il est intéressant de constater que toutes les formations de niveau de priorité 3 du plan révisé ont été accomplies alors que ce n'est pas le cas des formations de niveau de priorité 2. Peut-être faut-il y avoir un signe de la perméabilité entre les formations de niveau de priorité 2 et les formations de niveau de priorité 3 et du caractère nébuleux de la distinction entre les deux (Cf infra).

### Évolution du plan par priorités et taux de réalisation en heures

Priorité de la formation	Taux de réalisation du plan initial	Taux de réalisation du plan révisé
PI	100%	100%
PII	53%	90%
PIII	40%	100%



#### 3.2.6. L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation est un élément clef de la politique de formation. Elle procède d'une volonté explicite d'instaurer une rationalisation de l'investissement. Pour l'entreprise, « *l'évaluation de la formation individuelle est nécessaire, tant au niveau du processus pour sa maîtrise et son amélioration, qu'à celui des différents acteurs, prescripteurs internes (demandeurs de formation) et externes (offreurs de formation) par rapport aux effets attendus de l'investissement formation pour mesurer ainsi la satisfaction, et disposer d'un outil de dialogue entre les différents acteurs et mesurer l'atteinte des objectifs et l'efficacité, et mesurer le retour sur investissement et l'efficacité du processus de formation.* » Ainsi, toute formation, hors formation au poste de travail et hors autoformation, donne lieu à deux types d'évaluation à la suite du déroulement de la session: une évaluation à chaud par les stagiaires (3.251) et une évaluation opérationnelle des compétences acquises (3.252).

### *L'évaluation à chaud par les stagiaires*

Cette évaluation est menée à la suite du déroulement de la session de formation et reposant sur un questionnaire auto-administré. Ce formulaire d'évaluation de fin de formation vise à recueillir le niveau de satisfaction par rapport aux prestations réalisées (Cf. ci-dessous).

#### **Formulaire d'évaluation de fin de formation**

Nous vous remercions de bien vouloir remplir cette fiche d'évaluation destinées à porter des améliorations à la formation.

Nom du participant :

Groupe ou Equipe d'appartenance :

Date et intitulé de la formation :

Nom du formateur :

Signature participant :

#### **Grille d'évaluation**

	1 Insuffisant	2 A.Bien	3 Bien	4 T.Bien	Observations
Préparation appréciation de l'information préalable à la formation : Objectifs opérationnels, programme.					
Echange, appréciation de la vie de groupe, échanges d'information.					
Pédagogie, méthodes et supports utilisés					
Logistique, organisation générale					
Animation, clarté du message					
Apport, appréciation du niveau de connaissance acquise					

Evaluation globale :

Allez-vous appliquer les connaissance acquises :

1. oui      2. non      3. nsp.      Si non pourquoi ?

L'analyse des formulaires est utilisée dans une perspective de bilan de la politique de formation. C'est ainsi que sur le bilan 2003, les conclusions dressées à partir de l'analyse des questionnaires sont les suivantes

- Définir des règles d'utilisation des salles par priorités
- Analyser la répartition par catégorie socioprofessionnelle pour le plan 2004
- Optimiser l'enquête du Céreq pour comparer l'ensemble de nos indicateurs formation au même secteur d'activité ou autres

- La préparation aux actions de formation reste un acte de management ; l'équipe ressources humaines ne doit pas se substituer à cette mission ; elle doit fournir l'information et l'aide nécessaire ; un suivi de ces aspects sera réalisé.

### ***L'évaluation opérationnelle des compétences acquises***

C'est l'évaluation du résultat de l'action de formation par rapport à l'objectif opérationnel attendu. C'est ainsi qu'une personne jugée « *compétente et indépendante* », désignée au moment de la décision de formation, est missionnée pour pouvoir aller vérifier au plus tard dans les six mois suivant la formation les résultats attendus, puisqu'« *un objectif opérationnel est toujours fixé lorsque le team leader demande une formation* ». Il est alors question « *d'évaluer l'efficacité de la formation* » et de « *mesurer l'atteinte des objectifs* ». Pour ce type d'évaluation, il existe des scénarios types visant à mettre en situation le formé afin de prendre la mesure des qualifications acquises. On peut citer un exemple que nous a livré le responsable de formation sur une formation aux risques chimiques : « *on va former les salariés sur l'aspect chimique niveau 1 des laboratoires. Six mois après la formation, l'équipe de systèmes qualité et l'équipe sécurité, surtout l'équipe sécurité, va aller vérifier qu'il y ait eu des plans d'action issus de la formation pour améliorer la notion de risques chimiques et va aller évaluer le taux d'accidents dû aux risques chimiques* ». De l'aveu du responsable de formation, l'atteinte des objectifs opérationnels s'est élevée à 95% en 2003.

Par ailleurs, les formations au poste de travail font l'objet d'une évaluation distincte qui procède en deux temps : d'abord une certification par le formateur et ensuite une habilitation par le Team Leader. La certification est une attestation individuelle de suivi d'un programme de formation au poste de travail et de réussite au test de mise en situation. Ces tests correspondent à des tâches simples dont la nature est indiquée au plan de formation. L'habilitation est quant à elle une validation de la capacité d'une personne permanente ou temporaire à effectuer une activité à un niveau d'autonomie compatible avec les exigences de l'équipe et dans le respect des normes en vigueur (qualité, sécurité, sûreté, environnement...). Cette habilitation peut être acquise par l'expérience professionnelle validée par le team leader ou la formation continue en externe, ou en interne comme la formation au poste de travail. Pour les activités spécifiques, telles que l'autocontrôle, les prélèvements microbiologiques, les inspections et échantillonnage (décrites dans des procédures et instructions spécifiques), les habilitations sont réalisées avec le concours des équipes responsables de ces activités et ne dépendent pas uniquement du Team Leader.

Enfin, pour les actions d'auto formation, « *l'évaluation de la formation est comprise dans la méthode ; certains programmes « langues » réalisés à ce jour et ayant démontré leur efficacité sont maintenus (présentation en anglais, anglais technique, ...)* ».

### **3.3. Une information sur la formation peu transparente et peu lisible pour les salariés**

Dans cette entreprise qui communique beaucoup en externe comme en interne, les salariés sont-ils bien informés en matière de formation ?

Trois niveaux d'information sont distingués : l'information sur la politique de formation de l'entreprise, l'information sur l'offre de formation, et enfin, l'information sur les droits en matière de formation (plus précisément sur les dispositifs institutionnels tels que le congé individuel de formation et le bilan de compétences).

#### ***3.3.1. Une faible visibilité de la politique de formation de l'entreprise et sa déclinaison dans les équipes.***

La politique de formation de l'entreprise, ses grandes orientations comme les étapes de sa conception et sa mise en oeuvre, sont mal connues. Aucun salarié interrogé n'a connaissance du plan de formation de l'entreprise et personne n'a demandé à le consulter. Certains salariés se remémorent une présentation très générale de ce plan, effectuée par le Responsable de formation, mais cet exercice apparaît ponctuel et partiel

(dans certaines équipes seulement). Si la politique de formation est opaque pour les salariés, son articulation aux orientations du Business Plan apparaît évidente : la formation est mise en œuvre pour atteindre les objectifs du BP. Cela n'a pas, pour les salariés, de traduction "collective". Pour eux, la participation à la formation s'organise selon un canal essentiellement *individuel* et ils n'ont pas de vue d'ensemble de ces actions.

Alors que la procédure formelle de construction du plan de formation prévoit une déclinaison par équipe, les salariés n'en connaissent pas davantage le contenu, et même parfois l'existence. Les réunions d'équipe, pourtant régulières, ne sont pas (ou très rarement) l'occasion pour le TL d'échanger ou d'informer sur la formation. A ce constat doit être apportée une nuance : dans certaines équipes (notamment en production), les actions de formation concernent fréquemment tous les membres de l'équipe et, dans ce cas, l'annonce de la formation est le plus souvent faite à l'occasion d'une réunion. Globalement, les échanges inter-individuels informels constituent le canal privilégié d'information sur les actions de formation suivies par les collègues et les possibilités offertes.

Du côté des TL, le plan de formation de l'équipe est effectivement qualifié de "confidentiel" : *"le plan de formation pour mon équipe, il est marqué "confidentiel", donc logiquement, je ne peux pas le divulguer à l'équipe"*. Les TL n'informent leurs "associés" que sur les grands axes du plan de formation de l'entreprise et sur les formations qui concernent l'ensemble de leur équipe. Mais cette tâche est loin d'être essentielle : *"je crois que je leur ai présenté en réunion d'équipe, mais je dois je crois car je n'en suis pas sûr!"*. Sinon, Les TL ne sont, quant à eux, pas davantage informés du PF de l'entreprise. A la question : Avez-vous connaissance du Plan de formation de l'entreprise ?, un TL répond : *"pas de l'ensemble de la société. Certainement pas. J'ai un plan tri-annuel qui est très très générique, ça tient en un slide avec trois grands pavés"*.

Au niveau de la direction, il semble là encore que l'information soit relativement segmentée. Chacun sait ce qui le concerne mais seules les grandes lignes sont mises en commun : *"[à propos du Plan de formation de l'entreprise] c'est vrai qu'on ne se concerta pas du tout là-dessus. On voit les dominantes de l'année. Ca nous est présenté par le responsable de formation"*.

Si la procédure de définition des objectifs liés au BP est jugée plutôt transparente (et dans une certaine mesure collective), il n'en va pas de même pour la construction du PF qui demeure opaque et partiellement connue aux différents niveaux de la hiérarchie.

Un TL : *"les ateliers du BP ont lieu en janvier. Ce sont des présentations dans plein de petites salles différentes et tout le monde est convié à y participer... à aller assister à cette présentation (...) je pense que c'est quelque chose qui marche très bien chez PTC parce que tout est géré par objectif, donc le management par objectif implique que les gens soient bien au courant du BP et de comment il est décliné dans l'organisation (...) Je pense qu'il y a une bonne visibilité, une bonne communication autour de ça"*.

Depuis 2003, l'entreprise communique davantage auprès des salariés sur son effort en matière de formation. Ainsi, chacun a reçu avec sa feuille de paie de septembre 2003, un récapitulatif des formations suivies depuis son entrée dans l'entreprise. Pour chaque formation (y compris les formations obligatoires de type "hygiène et sécurité") étaient notifiés le coût salarial, les frais pédagogiques, le contenu. Plusieurs salariés ont spontanément évoqué cette information et déclaré avoir réalisé l'ampleur de l'investissement effectué par l'entreprise en la matière. Cette information communiquée de façon systématique et exhaustive, si elle comble un déficit d'information au niveau individuel, constitue aussi sans nul doute un moyen pour la direction de désamorcer des insatisfactions en rendant visible son effort en matière de formation.

### **3.3.2. Une information sur "l'offre de formation" qui passe par le TL**

Cette entreprise ne fonctionne pas (ou plus) selon le principe du catalogue. Pour le responsable de formation, il est plus pertinent de discuter autour d'une envie, d'une problématique plutôt qu'autour d'une prestation d'un organisme de formation. Par ailleurs, il considère la consultation d'un catalogue comme « *une perte de temps* ». Dans ce contexte, le canal privilégié pour accéder à l'information sur la formation est l'entretien individuel annuel de performance avec le Team Leader.

Les plus anciens salariés se rappellent avoir connu une période où des catalogues de formation circulaient dans l'entreprise et où chacun y "piochait" selon son intérêt : *"C'est vrai qu'auparavant, on avait carrément*

*un catalogue, vous voyez. On savait exactement, c'est sûr qu'on n'allait pas demander une formation de, je ne sais pas moi, de technicien en tuyauterie ! c'étaient vraiment des formations adaptées à nos postes" (une technicienne).* Certains salariés demandent encore à leur encadrement à consulter le catalogue de formation : *"quand on m'a posé la question "est-ce qu'il existe un catalogue de formations où on pourrait voir ce qui est intéressant ?" j'ai posé la question au responsable de formation. Il m'a dit "c'est pas du tout ce qu'on a envie de faire puisque le fait d'avoir un catalogue, les gens font leur marché. On ne parle pas de besoin". Là je le rejoins franchement dans le sens où la logique, ça doit vraiment plus partir d'un besoin que d'une solution" (un TL).* Si ces salariés comprennent que cela ne soit plus le cas pour des questions de coût et de rationalisation de la formation, ils reconnaissent que la curiosité, la volonté et la ténacité... et le fait d'être en bons termes avec son TL, sont désormais des facteurs importants de l'information sur la formation et, au-delà, de la possibilité d'y accéder. Plusieurs témoignages évoquent que l'absence de demande s'explique aussi par le fait de ne pas savoir ce qu'il est possible de faire : *"j'aurais du mal à demander quoi que ce soit parce que je sais pas ce qui existe" (une technicienne).*

Globalement, le responsable de formation apparaît comme la personne qui effectue le choix des prestataires et informe sur les actions existantes, directement ou via le TL. Cette charge lui revient parce qu'il paraît à la fois le mieux informé et parce que les TL et les associés estiment ne pas avoir le temps de faire le travail de repérage des prestataires. Néanmoins, et à la connaissance des salariés, son bureau n'est pas le lieu où consulter des documents relatifs à l'offre de formation.

Il existe évidemment des cas où le salarié effectue une demande ciblée et construite. C'est souvent le cas au service "informatique" où la spécificité des outils et des systèmes, ainsi que l'organisation même des formations liées à ces outils, impliquent de fait les salariés ; *"on a deux trois sociétés spécialisées dans ce genre de formation. On a les prix, les dates, on compare..." (un technicien).*

D'autres entretiens évoquent la préparation soignée d'une proposition de formation (prestataire et argumentaire) pour augmenter les chances d'acceptation par le TL. *"Moi c'est simple. J'ai pris le poste assistant de projet, j'ai regardé le niveau requis et je me suis fait une auto-évaluation de là où j'avais des manques et à partir de là, j'ai dit "il faut une formation assistant de projet et une formation anglais" pour arriver à ça" (un technicien).* Ce sont des salariés qui mobilisent différentes ressources internes (Midi Zoom, le service formation) et externes (internet) pour atteindre un objectif en termes de carrière. Dans cette situation où prime l'initiative individuelle et la proximité aux ressources existantes, les opérateurs de production sont défavorisés : le lieu de production est dans un corps de bâtiment distinct de celui du service de formation, et la distance *aux bureaux* est, pratiquement et subjectivement, plus grande que pour les salariés des services d'appui.

Enfin, on a l'exemple d'une co-construction d'une offre par un salarié et son équipe qui ont pris les informations nécessaires via leurs réseaux professionnels et personnels afin d'arriver au service formation avec une proposition aboutie. *"mes collègues eux ils connaissent, ils sont du métier, donc ils savent ce que je dois apprendre ou pas apprendre". [qui a choisi la formation ?] "Mes collègues. Et je me suis occupé avec eux à chercher une entreprise" (un technicien).*

### **3.3.3. L'entreprise n'est pas le lieu d'information sur les droits en matière de formation**

Les salariés se disent peu informés, à regret, des possibilités de se former à des fins personnelles, de celles de faire reconnaître leurs compétences, ou d'acquérir un diplôme. L'entretien a parfois été l'occasion, pour certains, de lister des questions relatives à ces droits.

*"L'information sur les différentes formations rémunérées par une entreprise et par l'Etat... je ne sais pas si c'est moi qui ne fais pas la démarche, je ne veux pas mettre la faute sur la RH ou sur n'importe qui. Ce que je sais c'est que justement, il y a des informations que je n'ai pas. Déjà sur le plan des formations, savoir ce que je peux faire... par exemple je ne savais pas qu'on avait droit à différentes sortes de formations, des formations en école, puis en entreprise..." (un ouvrier).*

Lorsque le Congé Individuel de Formation est cité, sa connaissance est toujours indirecte, par un ami ou le conjoint. Il apparaît comme "une chance" d'accéder à une formation longue qui répondrait à des aspirations personnelles ou encore au moyen d'obtenir un diplôme. Plusieurs salariés interrogés ont fait la démarche de

se renseigner plus précisément sur les conditions d'accès. Un seul des salariés interrogés a déposé un dossier, finalement refusé.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) a été mentionnée par plusieurs salariés comme l'opportunité de faire (et d'avoir) la "preuve" de leur expérience et des compétences acquises dans l'entreprise, "au cas où" ... Toutefois, les modalités pratiques restent méconnues.

Quant au bilan de compétences pourtant plus ancien que la VAE, il est également mal connu des salariés, et souvent perçu, dans les entretiens comme un aveu de faiblesse ("*ça veut dire qu'on ne sait pas où on va*"). Ce qu'ils ignorent, c'est que par ailleurs, plusieurs cadres de l'entreprise y ont eu recours ou en ont fait la demande au titre de leur propre formation comme levier/support à une évolution professionnelle.

Les salariés disent ne pas avoir été informés par l'entreprise (i.e. le service formation) de l'existence de ces trois dispositifs mais ils n'incriminent pas le service formation sur ce manque d'information car, disent-ils, ces dispositifs répondent avant tout à des projets personnels, du seul ressort de l'individu. De plus, ils ont le sentiment qu'évoquer ces dispositifs, c'est laisser entendre que l'on n'est pas bien à sa place, peur que cela soit mal perçu. "*D'un point de vue développement personnel, je ne sais pas si c'est à l'employeur... mais, on pourrait avoir une aide. Par exemple, si je veux avoir une valorisation de mes années d'expérience, j'aimerais bien qu'il y ait un plus de ce côté là... même si je ne demande rien (...) avoir une écoute car ils sont au courant des lois (...) mais on se dit, si je vais demander, comment ça va être pris, qu'est-ce qu'ils vont penser...*" (une technicienne).

Leur regret tient plutôt à l'absence d'interlocuteur identifiable susceptible de conseiller et d'orienter en matière de formation à l'extérieur de l'entreprise : "*j'aimerais bien avoir un endroit où je prenne RDV, je prends une journée de congé et je pose toutes les questions sur le bilan de compétences, le CIF... franchement ça manque ! C'est le parcours du combattant, y en a qui se mettent en maladie pour le faire... le samedi, les organismes ne sont pas ouverts... il faut être au chômage ou alors ne pas travailler*" (une technicienne). Le responsable de formation, au courant de toutes ces procédures, leur paraîtrait par défaut l'interlocuteur possible pour répondre à ces attentes. L'assistante de formation confirme que peu de salariés viennent spontanément demander des informations aux personnes en charge de la formation ; « le cas échéant *« on peut très bien les renseigner [...]. »* Pour des démarches plus personnelles, comme des demandes d'information sur le CIF, « *il y a des personnes qui préfèrent venir nous voir nous, plutôt que leur team leader, mais bon il n'y a pas de règle vraiment...* ». En attendant un lieu « ressource » plus clairement identifié, ce sont les réseaux personnels qui sont mobilisés dans la collecte d'informations.

Compte tenu de tous les vecteurs de communication dans l'entreprise (nombreux panneaux d'affichage, base intranet, informations électroniques par Lotus Notes, réunion de présentation et atelier de travail autour du BP), on s'interroge sur cette perception de manque d'information en matière de formation. L'information est-elle diffusée volontairement de façon individuelle et sporadique ou bien est-ce le résultat d'une lacune ? Plus d'informations conduirait à plus de demandes et donc plus de difficultés à gérer les arbitrages... De plus, dans une organisation qui tend à valoriser l'initiative, voire la "débrouillardise", seules les personnes très décidées à suivre des formations et ayant les ressources personnelles pour s'orienter dans le maquis des informations internes et externes, y compris en allant s'entretenir directement avec le responsable de formation, sont en capacité d'être réellement "acteurs" de leur formation. Le revers est que ce système génère ou accroît les inégalités d'accès à la formation : en effet, se rendre physiquement dans les "bureaux" du responsable de formation et/ou de la DRH constitue, pour plusieurs salariés interrogés, une démarche délicate, pas du tout "naturelle" même si "les portes sont toujours ouvertes". La barrière hiérarchique, même implicite, demeure. Enfin, certains salariés ont relevé le paradoxe existant entre les efforts ostensibles de communication et le sentiment de ne pas avoir les bonnes informations. Les entretiens révéleront que l'information ne manque pas seulement pour la formation mais plus généralement sur les possibilités d'évolution professionnelle dans l'entreprise et sur les positions occupées par les uns et les autres dans la grille de classifications (cf. infra).

### **3.4. Le malaise de l'encadrement intermédiaire**

Au terme de l'exposé de l'élaboration du plan de formation de l'entreprise, et plus généralement de la définition de sa politique de formation, l'encadrement intermédiaire apparaît à une place charnière. La

construction du plan de formation constitue une "vraie charge de travail" pour les TL, notamment ceux qui sont en charge de fonctions supports (i.e. transversales) telle que la sécurité et l'environnement. Les volumes horaires des formations font l'objet de négociation entre les TL et le service formation afin de les "adapter" aux contraintes de l'activité. Les TL doivent tenir compte de différentes contraintes :

- Des objectifs de leur équipe ;
- Des souhaits d'évolution professionnelle des salariés ;
- Des objectifs assignés individuellement et des moyens de les atteindre ;
- Des contraintes de budget et d'arbitrage in fine qu'ils ne maîtrisent pas forcément, comme on l'a vu précédemment.

Les TL expriment volontiers leur malaise face aux contradictions auxquelles ils doivent faire face : *"on met souvent la charrue avant les bœufs c'est-à-dire qu'on nous demande de pondre un plan de formation tentatif et là, ça été en fin d'année dernière alors que j'avais pas fini les PR... On détermine ensemble les compétences dont ils vont avoir besoin et là, je leur sors le plan de formation (...) j'essaye de leur vendre ce qu'ils n'auront pas forcément..."*.

Les TL doivent également faire état des arbitrages aux salariés (c'est-à-dire une fois la demande/ ou le besoin de formation exprimée dans le cadre de l'entretien individuel). Or, l'information sur les arbitrages apparaît très lacunaire et produit beaucoup de frustrations chez les salariés. L'absence de retour, qui équivaut souvent à un refus, est encore plus mal perçue. C'est le plus souvent au salarié de s'enquérir des suites données à sa demande et des raisons pour lesquelles elle n'aboutit pas. Aux frustrations légitimes s'ajoutent les interprétations parfois préjudiciables de cette non réponse. Notons que cet arbitrage peut se révéler aussi "brutal" et non justifié au niveau des TL qui apprennent un jour que leurs prévisions de formation pour leur équipe ne seront pas réalisées. Ils sont alors en porte-à-faux avec leurs associés : *"c'était dit dans l'évaluation individuelle, c'était un besoin qui avait été identifié comme ça. C'était tellement cher que ça été radié du plan 2004. Moi je me retrouve en porte-à-faux parce que c'était quand même un point qu'on devait faire en 2003, et comme le budget formation a été réduit en cours d'année..."*.

Leur rôle de l'encadrement dans la procédure de collecte de besoins, de définition du plan de formation et, finalement, de sa réalisation, est à éclaircir ; à côté de la "procédure théorique", les tensions qui se nouent dans sa mise en œuvre pratique se localisent probablement et de façon privilégiée au niveau de l'encadrement intermédiaire.

## **4. LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES DE LA POLITIQUE DE FORMATION DE L'ENTREPRISE**

---

### **4.1. Structure et évolution de la dépense de formation**

Les dépenses de formation sont directement gérées par l'entreprise. L'entreprise n'entretient donc des relations qu'avec le FONGECIF et l'OPCAREG pour l'alternance. Les relations sont donc limitées aux strictes obligations légales, et cela notamment en raison notamment de l'histoire de l'entreprise et de la culture du groupe : *« Historiquement et culturellement, comme c'est un site qui est... Ici, c'est un site qui était défiscalisé, donc il n'y a jamais eu de volonté de mutualiser ... déjà eu égard à ça, mais ça, c'est une question de philosophie de la compagnie »*

#### 4.1.1. Un effort d'investissement conséquent en 2001 ...

Facteur essentiel de la productivité, l'effort d'investissement en formation n'est pas épargné par l'entreprise. Le taux de participation financière excède largement le cadre des dépenses définies par la loi, telles qu'elles apparaissent dans la déclaration 2483. En effet, en 2001, le taux de participation financière<sup>1</sup> de l'entreprise PTC était trois fois supérieur à l'obligation légale et deux fois supérieur à celui des entreprises françaises. Il convient néanmoins de remarquer que ce constat ne reflète pas une situation totalement hors norme comparativement au taux de participation financière des entreprises de la même branche (Cf. Tableau 7). Avec un TPF de 4,5%, les entreprises de la branche investissent près de deux fois plus que celles de l'industrie agroalimentaire

Tableau 7  
Indicateurs de dépense en formation continue

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	Entreprise
TPF	3,1%	2,5%	4,5%	6,5%
Dépense par stagiaire	1 963 €	1 555 €	2 118 €	2 157 €
Coût horaire moyen	49 €	49 €	61 €	47 €
Durée moyenne	33 h	25 h	25 h	47 h
Taux d'accès	38 %	35 %	65%	97%

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

Par delà le TPF, ce qui fait la spécificité de l'entreprise étudiée, c'est aussi la faiblesse du coût horaire moyen comparativement à celui des entreprises de la même branche : en 2001, celui-ci est inférieur de 30%. Ce constat suscite pour le moins l'interrogation. Sans chercher à développer l'ensemble des raisons de cette disparité, nous pouvons avancer quelques éléments de réponse qui seront étayés dans les paragraphes suivants. Cet avantage, l'entreprise le doit au fait qu'elle a développé trois types de spécificités en matière de formation. Premièrement, en 2001 le recours aux formations internes est particulièrement important ; celles-ci représentent près des deux tiers des heures de formation dispensées. Deuxièmement, l'entreprise encourage fortement les salariés à prendre en charge une partie de certaines formations hors du temps de travail ; la diminution des charges salariales réduit substantiellement les coûts de formation. Troisièmement, toutes les formations qui sont réalisées dans l'entreprise et imputables au titre de la déclaration 24-83 sont tracées et enregistrées au plan de formation : peu de place pour de la formation informelle.

Plusieurs conséquences découlent de cette politique de formation. D'une part, le taux d'accès à la formation avoisine les 100% et d'autre part, la durée moyenne de formation allouée à chaque stagiaire est presque deux fois supérieure à ce que l'on peut observer dans le secteur.

Ainsi, le coût financier de formation ne représente pas pour l'entreprise une dépense improductive qu'il faut minimiser, mais plutôt un investissement contrôlé qu'il faut optimiser, y compris en sollicitant un co-investissement des salariés ou en interna lisant la formation. Comme nous le rappelle un membre de la DRH : « le directeur général, il investit cinquante euros de l'heure en formation, il faut que ça lui rapporte »

Que le niveau d'investissement en formation soit élevé ne dit rien sur la manière dont l'effort de formation est réparti entre les salariés. De ce point de vue la décomposition des taux d'accès selon la catégorie professionnelle ou le genre est éclairante. Il s'avère que dans l'entreprise étudiée, ces derniers sont plus élevés que dans la branche d'appartenance et *a fortiori* dans l'industrie agroalimentaire, et cela pour toutes les catégories d'emploi. Pour autant, toutes les catégories de salariés n'accèdent pas identiquement à la formation dans l'entreprise étudiée. Les cadres et les techniciens sont, comme ailleurs, relativement plus nombreux à partir en formation. (tableau 8).

<sup>1</sup> TPF = dépenses / masse salariale

*Tableau 8*  
**Taux d'accès par catégorie socioprofessionnelle**

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	Entreprise
Ouvrier non Qualifié	16,4%	18,9%	0	0
Ouvrier Qualifié	29,1%	31,7%	57,2%	87,8%
Employé	34,0%	26,4%	23,1%	86,4%
AM - Technicien	53,9%	56,2%	70,6%	100%
Ingénieur – cadre	52,8%	58,1%	88,1%	97,7%
Total	37,4%	34,6%	64,3%	97,7%

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

S'agissant de la décomposition du taux d'accès à la formation selon le genre, elle révèle un accès plus fréquent des femmes. Ce résultat est en contraste avec ce que l'on peut observer de plus courant dans le secteur, dans l'industrie agroalimentaire ou dans l'ensemble des entreprises françaises.

*Tableau 9*  
**Taux d'accès par sexe**

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	Entreprise
Homme	39%	38%	63%	95%
Femme	37%	31%	72%	98%

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

En ce qui concerne l'indicateur de durée, décliné par catégorie socioprofessionnelle, peu de disparités apparaissent aussi bien sur l'ensemble des secteurs que dans l'industrie agroalimentaire. En revanche, la situation est assez distincte dans la branche étudiée avec un rapport du simple au double entre les ouvriers qualifiés (35h) et les employés (15h). Comme dans ce secteur, la durée moyenne de formation est la plus courte pour la catégorie des employés dans l'entreprise PTC. On y observe de surcroît de fortes disparités entre les employés (36h) et les cadres (63h).

*Tableau 10*  
**Durée moyenne de formation par catégorie socioprofessionnelle**

	Tout secteur	Agroalimentaire	Branche étudiée	Entreprise
Ouvrier non Qualifié	33 h	23 h	-	-
Ouvrier Qualifié	34 h	23 h	35 h	40 h
Employé	28 h	23 h	15 h	36 h
AM - Technicien	36 h	27 h	20 h	48 h
Ingénieur – cadre	36 h	28 h	18 h	63 h
Total	33 h	25 h	29 h	47 h

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

#### ***4.1.2. La période ouverte à partir de 2003 marque une inflexion***

Si jusqu'en 2001 le TPF était supérieur aux entreprises du secteur, la situation s'est renversée à partir de 2003. (Cf. Tableau 11). Ainsi, la période ouverte à partir de cette date, sans remettre en cause totalement les options de dépense, leur donne cependant une inflexion certaine.

Entre 2001 et 2003, le taux de participation financière a chuté de manière spectaculaire, à hauteur de 40%. Cette baisse est liée à une augmentation de la masse salariale passant de 7139 642 € à 8 236 456 € soit une hausse de 15% (due à une augmentation des effectifs de l'entreprise), mais pas seulement. Pendant ce temps, les dépenses ont décliné de 461 807 € à 326 731 €, ce qui représente une baisse de l'ordre de 30%. La diminution du TPF est donc simultanément imputable à un accroissement de la masse salariale et à une baisse des dépenses.

*Tableau 11*  
**Évolution des indicateurs de formation entre 2001 et 2003**

	Entreprise 2001	Entreprise 2002	Entreprise 2003	Evolution entre 2001 et 2003
TPF	6,5%	8%	3,9%	- 40%
Coût horaire moyen	46 €	47 €	57 €	+ 24%
Durée moyenne	47 h	49 h	28 h	- 40%
Dépense par stagiaire	2 157 €	2 477 €	1 445 €	- 30%
Taux d'accès	97 %	113% <sup>2</sup>	84 %	- 13%
Dépense totale	461 807 €	600 397 €	326 731 €	- 30%
Masse salariale	7 139 642 €	7 528 468 €	8 236 456 €	+ 15%

Source : Déclarations fiscales 2483 Entreprise PTC

Cette baisse des dépenses est le résultat d'un véritable mot d'ordre du groupe. En août 2003, décision a été prise par la compagnie de réaliser une réduction budgétaire de 40%. D'après les informations que nous avons pu recueillir auprès des salariés de l'entreprise, cette coupure est le reflet d'une volonté de l'actionnariat d'augmenter ses profits. Or, comme nous confiait le responsable de formation à ce sujet : « *il y a eu plusieurs budgets qui ont été particulièrement regardés et le premier a été la formation. Comme bien souvent... C'est toujours la formation/recrutement...* ». En conséquence, si habituellement, l'entreprise révisé le plan de formation une fois par an au moins de juin, la réduction budgétaire intervenue cette année-là a provoqué une seconde révision du plan au mois d'août. En dehors des formations obligatoires, toutes les autres ont été soit différées soit supprimées.

Les conséquences de cette directive se donnent à voir sur tous les indicateurs de formation.

- C'est ainsi qu'entre 2001 et 2003, la dépense moyenne par stagiaire a diminué de 30%, consécutivement à une diminution de 30% de la dépense totale et à une augmentation de 5% du nombre de stagiaires.
- Par ailleurs, si en 2001, la durée moyenne de formation par stagiaire est deux fois supérieure à la moyenne du secteur. Pour 2003, la durée de formation allouée à chaque stagiaire est très proche de la tendance moyenne du secteur.
- Quant au coût horaire moyen, en 2003, il se rapproche de la branche proche de celui du secteur. Cela représente une augmentation du coût horaire de l'ordre de 25% entre 2001 et 2003. L'explication livrée par le responsable de formation est que les formations engagées en début d'année étaient les plus coûteuses. C'est pour les formations liées aux métiers et au développement des compétences que la réduction budgétaire a été la plus pénalisante.

Quels sont les effets de la réduction budgétaire sur la distribution entre catégorie socioprofessionnelles ? Résultat majeur, si les inflexions intervenues en 2003 ont eu pour conséquence de diminuer la durée de formation, tous les salariés ne sont pas affectés de la même manière. En particulier, les ingénieurs et cadres ont même vu leur temps de formation croître sensiblement tandis que les ouvriers qualifiés et les employés sont marqués par une baisse de 50% voire plus de leur durée de formation. L'évolution de la durée de formation apparaît donc comme étant très corrélée à la catégorie socioprofessionnelle. Ainsi, les inflexions intervenues en 2003 se sont donc traduites par un renforcement des écarts en terme de durée de formation entre les différentes catégories socioprofessionnelles (Tableau 12).

<sup>2</sup> Ici, le taux d'accès à la formation (nb salariés/ nb stagiaires) est supérieur à 100%. Après avoir interrogé la DRH sur ce qu'on imaginait être une "anomalie", il s'est avéré que l'ampleur des taux d'accès n'étaient pas dus à un double comptage des stagiaires, mais découlait directement des consignes de saisie des déclarations 24-83. En effet, dans les déclarations 24-83, le nombre de salariés repose sur un dénombrement au 31/12 de chaque année. En revanche, le nombre de stagiaires inclut tous les formés, y compris ceux qui ont fait un passage au cours de l'année, mais qui ne sont plus dans l'entreprise au 31/12. Ce mode de calcul est susceptible de déboucher sur une sur-évaluation du taux d'accès à la formation dans les entreprises ayant recours à une main d'œuvre temporaire qu'elle forme systématiquement à leur arrivée dans l'entreprise. C'est le cas de PTC investissant fortement dans la formation et qui a, de surcroît, une activité saisonnière nécessitant un passage au 3/8 pendant trois mois de l'année et donc recours à de la main d'œuvre temporaire.

*Tableau 12*  
**Évolution de la durée moyenne de formation entre 2001 et 2003**

	Entreprise 2001	Entreprise 2002	Entreprise 2003	Evolution entre 2001 et 2003
Ouvrier non Qualifié	-	-	-	-
Ouvrier Qualifié	40 h	56 h	17h	- 58%
Employé	36 h	28 h	18h	- 50%
AM - Technicien	48 h	37 h	37h	- 23 %
Ingénieur – cadre	63 h	69 h	68h	+ 8%
Total	47 h	56 h	28 h	- 40%

Source : Déclarations fiscales 2483 – Année 2001 – Traitement Céreq

En revanche, on l'a vu, la réduction budgétaire n'a que faiblement bouleversé les taux d'accès à la formation, qui restent très supérieurs à la moyenne. Hommes et femmes en sont affectés dans des proportions relativement semblables, si on se réfère au taux d'accès, comme en témoigne le tableau ci-dessous.

*Tableau 13*  
**Évolution des taux d'accès par sexe entre 2001 et 2003**

	Entreprise 2001	Entreprise 2002	Entreprise 2003	Evolution entre 2001 et 2003
Homme	95%	111%*	82%	- 14%
Femme	98%	116%*	89%	- 9%

Source : Déclarations fiscales 2483 Entreprise PTC - \* : Cf. note du tableau

De même, les bouleversement intervenus entre catégorie socio-professionnelle en termes d'accès ne sont pas de nature à renforcer des inégalités entre catégorie socio-professionnelles. On soulignera néanmoins que ce sont les cadres qui voient leur accès à la formation le plus réduit ; ce constat, croisé avec l'information selon laquelle leur durée de formation a progressé, témoigne du fait les programmes de formation des cadres sont les plus lourds.

*Tableau 14*  
**Taux d'accès à la formation par CSP**

	Entreprise 2001	Entreprise 2002	Entreprise 2003	Evolution entre 2001 et 2003
Ouvrier non Qualifié	0	0	0	-
Ouvrier Qualifié	88%	124%*	81%	- 8%
Employé	86%	156%*	100%	+ 16%
AM - Technicien	100%	102%*	97%	- 3%
Ingénieur – cadre	98%	106%*	72%	- 16%

Source : Déclarations fiscales 2483 Entreprise PTC

## **4.2. L'accès des salariés à la formation : un subtil jeu de contraintes et de persuasion**

### *4.2.1. Les formations prescrites ou « vivement conseillées »*

Le cas général est celui où un TL informe un salarié de son départ en formation ; le plus souvent, cet avis est effectué durant l'entretien individuel. Le rôle d'initiateur du TL n'est pas remis en cause. Il apparaît comme relevant de ses attributions de manager de décider des formations nécessaires pour chaque membre de son équipe.

*"ben c'est pas moi qui choisit les formations... non, non, c'est pas moi ! Et puis, je sais pas si je saurai... Si c'est une formation comme l'anglais, si je sens qu'il y a un problème, je peux demander. Mais après, je pense*

qu'il y a des gens qui sont là pour manager, qui sont payés pour ça quoi (...) la plupart du temps on me dit : "tiens, voilà ton plan de formation pour l'année, je t'ai mis dans telle formation" (un technicien à la production).

A la production : "voilà, en début d'année, on définit nos propres objectifs, après tout dépend l'évolution qu'on veut avoir. On peut demander telle ou telle formation ou habilitation à tel poste, lui [le TL] après il a aussi une vision par rapport à la gestion de son équipe. Donc il va dire "je te verrai mieux là..." Mais après, ça suit quand même un ordre : on se fait habilitier tout doucement, on monte sur les postes..." (un ouvrier).

"Le TL a un œil extérieur... donc voit sans doute mieux les choses que moi qui ait la tête dans le guidon" (un technicien).

Parmi les formations "prescrites" par le TL au salarié, les formations obligatoires sont numériquement importantes. Elles sont liées à la sécurité et à l'hygiène, mais aussi à la protection des informations et des documents (un souci majeur dans cette entreprise), ou encore à SAP, un nouveau système de gestion de l'information qui a concerné toutes les activités de l'entreprise et a nécessité la formation de tous les salariés. Dans ce cas, la formation peut être considérée comme *légitimement* imposée... même si ces formations n'apparaissent pas toutes utiles ou du moins suffisantes pour faire face aux problèmes rencontrés en matière de santé au travail. De plus, les salariés ne les désignent pas spontanément comme des "formations", soit parce qu'ils considèrent qu'elles "appartiennent au travail" : "il y a toutes ces formations que j'oublie : cariste, nacelle. Ca, c'est obligatoire. Elles sont très courtes. Des trucs de deux jours. Il y a aussi les habilitations. Mais ça, c'est pas nous qui demandons, ça fait partie de notre travail" (un ouvrier).

Soit parce qu'ils les désignent plutôt comme des séances d'*information*. Ainsi, il est arrivé que des sessions d'information obligatoires (sur la protection des documents, le passage à l'euro) aient fait l'objet de signature d'une feuille de présence retournée à la GRH.

Parmi les formations prescrites, citons celles qui sont "vivement conseillées" : dans ce cas, la formation "arrive" au salarié par la voix de son TL ayant pris l'initiative de cette action de formation, ou relayant le souhait d'un directeur. Il faut d'emblée souligner que le fait "d'imposer" résulte rarement d'une injonction pure et simple, d'un ordre donné de manière brutale. Les salariés parlent plutôt de formation "*vivement conseillée*", avec des formules comme "*ce serait bien pour toi*", "*tu devrais bien y réfléchir...*" ; la formation est alors clairement *ressentie* comme imposée. Il est surprenant de constater que cela ne concerne pas seulement des formations "métiers" (P2) mais également des formations dites de développement (P3) qui, dans ce cas, doivent donc faire l'objet d'un co-investissement (par exemple : formation gestion du temps, formation leadership...). On peut alors dire que la formation est doublement imposée, quant à son contenu et à son "financement". Si la plupart du temps les personnes qui ont du suivre ces formations ne le regrettent pas (occasions d'apprentissage, de rencontre), on peut souligner que la contrainte ne met pas dans de bonnes conditions pour un apprentissage. Ainsi, un salarié a eu cette réflexion : "*ce serait plus constructif qu'on nous propose des formations et qu'on choisisse, comme ça, on aurait l'impression d'être plus demandeur*" (un ouvrier).

La persuasion est souvent un moyen, pour un TL, de faire passer sans conflit auprès des salariés de son équipe des formations budgétées et décidées par l'équipe de direction (par exemple, la formation "gestion du temps") : "*faut bien le vendre au départ. Faut pas l'imposer !*".

Enfin, comme on l'a vu, certains salariés entrepreneurs peuvent être à l'initiative de leur formation, souvent en lien plus ou moins direct avec l'activité professionnelle (par exemple : des formations en anglais). Ces initiatives répondent à un souci d'évolution ultérieure mais peuvent aussi accompagner des suggestions pour améliorer le quotidien (par exemple : formation électricité pour éviter d'avoir recours, en cas de panne, à un prestataire extérieur). Dans ce cas, quand la formation est refusée, ce refus est interprété comme le refus d'une proposition d'amélioration du système), génère incompréhension et frustrations, et parfois retrait dans une posture passive.

Au total, les formations suivies dans *l'entreprise* sont en premier lieu motivées par le souci de mieux exercer son activité professionnelle. La formation permet "de se maintenir à niveau", "de mieux exercer son activité professionnelle", "de se tenir au courant des nouveautés"...telles sont les attentes principales décrites par les salariés. Les salariés n'en attendent pas en premier lieu une évolution professionnelle qu'ils savent déterminée par d'autres facteurs (cf. infra). Cette évolution correspond plus souvent à un *souhait* qu'à une *attente*. Néanmoins, elle n'est pas absente et le fait de se former régulièrement apparaît aussi comme une condition d'une reconversion à l'extérieure de l'entreprise si besoin était.

#### 4.2.2. Ces salariés que l'on dit « non formés » dans l'entreprise...

Ces salariés ont en commun d'exprimer des insatisfactions voire de la souffrance au travail. Le peu de formations suivies est moins le signe d'une faible appétence que d'un mécontentement ou d'un malaise qui trouve ici à s'exprimer.

Ainsi, certaines formations sont refusées par les salariés : le refus est un cas rare mais qui pourrait être appelé à se diffuser compte tenu de la tendance perceptible à déplacer la formation sur le temps libre. Sans prendre la forme de conflit ou de sanction directe, ces refus peuvent déboucher sur une mise à l'écart des salariés concernés qui pourraient ne plus se voir proposer de nouvelles formations. L'accès à la formation se faisant sur un mode essentiellement individuel (lors de l'entretien annuel de performance), discuter voire refuser une formation est un acte qui expose le salarié vis-à-vis de sa hiérarchie directe et le distingue de ses collègues. Dans les entretiens, les salariés ont exprimé l'idée que discuter seul(e) l'utilité d'une formation pendant l'entretien individuel était délicat, personne ne sachant ce qu'en pense les autres collègues. La problématique du refus de formation est intéressante car elle reflète bien les tensions dans le travail. Les salariés qui ont refusé des formations expriment davantage un malaise dans leur travail actuel qu'un manque d'intérêt pour la formation. On refuse une formation non pas parce que l'on n'a pas envie de progresser ou d'apprendre mais parce qu'on ne veut pas continuer à occuper la fonction. Un salarié présenté comme peu formé nous explique ainsi que son métier ne l'intéresse pas. N'ayant pas l'intention de l'occuper plus longtemps, il refuse les formations qui y sont liées en motivant son refus à son TL, espérant ainsi être entendu de lui.

Par ailleurs, certaines formations sont aussi refusées aux salariés : les causes de refus sont multiples et prennent différentes formes (non réponse, réponse négative, report, annulation...). Les refus, surtout lorsqu'ils ne sont pas motivés, laissent généralement des traces et conditionnent en partie les comportements de formation ultérieurs.

*« J'ai fait une demande, c'était dans les débuts, une formation anglais. Alors bon, je suis un grand, comment dire, un grand anglophone (ironique), j'ai passé le TOIC, et je n'ai pas eu de retour, voilà. J'étais tellement bon qu'ils ont préféré... (rires). Donc oui, j'ai passé le TOIC, j'ai eu le résultat qui voulait dire que j'étais pas débutant mais presque. Et je n'ai pas eu de suite. (...) j'en rigole encore. C'est vrai que je n'ai pas un très bon niveau, c'est pour ça que je voulais justement me former là dedans parce que je vois bien que... (...) étant dans cette entreprise en plus, je me suis dit on a beaucoup de dossiers en américain...j'ai dit "allez, je me lance". Et puis bon. Quelques fois, j'ai redemandé à mon TL. Je ne sais plus de qu'il me disait, je crois "oui, je m'en occupe...". Ce que j'ai retenu, c'est que c'est tombé à l'eau. C'est dommage parce que j'étais motivé.» (un ouvrier)*

Les formations en anglais apparaissent, dans le contexte de cette entreprise où la communication interne est souvent en anglais, comme une nécessité pour évoluer en son sein. Tout refus est perçu comme un signal négatif, une entrave à une progression professionnelle. Ces refus génèrent de l'amertume et parfois une mise en retrait qui pourrait être qualifiée de passivité si l'on n'en connaissait pas les causes.

#### 4.2.3. Des contraintes de charge et d'organisation du travail qui pèsent sur l'accès effectif à la formation...

Les entretiens avec les salariés de cette entreprise ont permis de mesurer les contraintes qui pèsent sur le départ en formation du fait de la charge et de l'organisation du travail.

D'une part, la charge de travail est très soutenue et conduit souvent à travailler au-delà des heures de travail contractuelles. Les objectifs à atteindre étant en partie individualisés, la pression exercée (et ressentie) sur les salariés est donc assez forte. De plus, une partie des salariés de la production effectuent un travail posté (6h-14h ; 14h-22h et en "pic saison", 22h-6h). Cela rejaille sur l'accès à la formation, la durée et l'organisation de la formation.

Cette pression est aussi exprimée par les TL : *"un des gros problèmes chez PTC, c'est la gestion du temps, les priorités et c'est de tout faire, tout en même temps. Je l'ai ressenti vraiment beaucoup plus qu'ailleurs. C'est une société très exigeante en termes de résultats et de réactivité"*.

En termes d'accès, la charge de travail fait peser une contrainte forte sur la participation à la formation, inégale selon les métiers ou fonctions exercées. Sans pouvoir l'affirmer, il nous semble à la lumière des entretiens que la contrainte soit plus forte pour les opérateurs de production que pour les personnels des autres groupes.

Elle fait aussi peser une contrainte forte en termes d'organisation des formations. Les TL sont, de ce point de vue, souvent entre le marteau et l'enclume. A propos de la formation à la gestion du temps, une TL confie : *"c'était l'horreur. Je me suis fait incendier par tout le monde pour réussir à bloquer la moitié de l'équipe en deux. C'étaient trois jours de formation : deux consécutifs et un en décalé"*.

#### **4.2.4. ...que des arrangements internes permettent de dépasser**

Face à ces contraintes, il faut noter que des arrangements organisationnels internes sont mis en place pour pallier à l'absence de collègues, que celle-ci soit due à la formation ou à d'autres motifs (maladie, congé...). Il s'agit notamment des procédures dites de back-up et des doublons. Si la personne absente n'est pas remplacée (un pour un), ces arrangements permettent à la structure (l'équipe) d'absorber la charge de travail supplémentaire dans des formes qui paraissent à la fois souples et relativement bien rodées.

Les contraintes d'organisation, couplées à celles budgétaires, conduisent à privilégier des formations courtes ou segmentées (cf. formation SAP) ainsi que des formations internes c'est-à-dire dispensées par des "formateurs internes" qui autorisent plus de souplesse dans l'organisation (annulation, report...).

### **4.3. L'importance de la formation interne**

Dans l'entreprise étudiée, 50% du plan de formation est réalisé en interne avec des formateurs salariés de l'entreprise en 2003. Pour la direction, le critère qui guide l'arbitrage entre les formations internes et les formations externes ont à voir avec la volonté ou non d'enraciner la formation, dans la continuité de l'activité de l'entreprise. En effet, c'est donc principalement sur des formations liées au métier que la formation interne est favorisée. Quand l'entreprise veut développer une compétence en interne avec les spécificités de l'entreprise, elle privilégie les formations internes, parce que, selon le responsable de formation. *« Si vous avez vos formateurs en interne, il y a une adhésion qui est forcément meilleure. Et dans le temps, des nouveaux salariés qui intègrent PTC sont formés par des formateurs qui sont parfaitement au fait de ce que l'on fait et de l'évolution du système. C'est plus ce souci de pérennité, d'enracinement et de dynamique d'équipe. »* Par ailleurs, ce modèle a également la faveur de l'entreprise pour certaines formations qui sont très pointues et dont on ne trouve pas trace dans le système de formation initiale. Il est alors question de développer les compétences en interne.

C'est ainsi que certains salariés sont mobilisés jusqu'à 100% de leur temps sur la fonction de formation. C'est alors leur mission exclusive. D'autres sont formateurs occasionnels et ne consacrent que 30% de la formation à cette activité. En tout état de cause, tous les formateurs doivent suivre une formation de formateur de quatre jours. Deux profils de formateurs se distinguent : les experts et les salariés non experts mais, qui aux yeux de l'équipe de management, possèdent un potentiel. Ils sont alors soit formés par des spécialistes dans la compagnie, soit éventuellement par des spécialistes en externe, notamment certains cabinets de consultants. Pour les formateurs à temps plein, la durée de la formation peut parfois représenter jusqu'à quatre mois à temps plein ; le cas s'est produit pour une formation de formateur à SAP. En contrepartie, une clause de dédit formation a été signée sur deux ans pour assurer un retour sur investissement. Par ailleurs, la formation qui leur est dispensée est assurée sur le temps de travail. Le responsable de formation indique qu'il n'y a pas de gratification salariale spécifique, mais reconnaît : *« on est peut-être plus attentif à eux sur certaines évolutions, ça coule de source »*. Cet élément est difficile à analyser tel quel en l'absence d'informations sur la grille de classification en vigueur. Quoiqu'il en soit, pour le responsable de formation, le fait de former d'être en situation de former est déjà gratifiant dans la culture

de l'entreprise. Pour les formateurs occasionnels, la formation de formateur est en revanche réalisée pour partie sur le temps libre.

Le recours aux formations internes qui sont le moyen de prendre en compte la contrainte budgétaire permettent de réduire les dépenses de formations, mais pour le responsable de formation, cette pratique comporte également un coût potentiel en ce qu'elle menace le nécessaire renouvellement

S'agissant des prestataires externes, le responsable de formation précise qu'il n'y pas de clientélisme dans l'entreprise, car de son propre aveu : « *Un bon partenaire externe ne doit jamais être en terrain conquis* ». Quand l'entreprise fait appel à des prestataires externes pour des formations liées au métier, elle privilégie le plus souvent des formations intra entreprise, qui se déroulent sur le matériel de l'entreprise. Il avoue que le recours à des prestataires externes, pour des formations inter entreprise sont parmi les formations les plus mal évaluées par les stagiaires. La politique du responsable de formation consiste donc à travailler préférentiellement sur des programmes « sur mesure », nécessitant par là-même un travail d'ingénierie et de conseil en amont, plutôt que d'« acheter des formations catalogue ». Cette politique permet, au demeurant, de construire des programmes pérennes de formation qui peuvent ensuite être relayés dans l'entreprise par des formateurs internes. C'est souvent la stratégie adoptée. Au total, le recours à des prestataires de formation externes pour des formations inter entreprise ne concernent guère que quelques domaines très précis, tels que la qualité et la sécurité.

Quoiqu'il en soit, la sélection des organismes de formation s'adosse à des critères de sélection précis, qui sont répertoriés dans un document interne. Dix critères sont dénombrés.

- la présentation de l'organisme et du ou des formateurs ; les références, certifications ou expérience transmises par l'organisme de formation et vérifiées éventuellement auprès des responsables formation d'autres sociétés ;
- l'intégration et le respect des clauses de confidentialité concernant PTC ;
- le type de collaboration proposée, le processus d'implication ;
- le niveau de personnalisation de la réponse ;
- la reformulation claire et exacte du besoin et des objectifs de l'action de formation ;
- la description claire du contenu pédagogique, son adéquation aux objectifs de la formation ;
- l'alternance des méthodes utilisées,
- le degré de prise en compte de l'acquis des compétences et des activités des formés,
- le dispositif d'évaluation prévu
- les indications budgétaires

Face au développement de la formation interne, les salariés sont mitigés. Ceux qui ont eu, par ce biais, l'opportunité d'être formateur témoignent d'une expérience enrichissante et valorisante ; c'est notamment le cas d'un technicien qui a assuré une formation pour des salariés cadres de l'entreprise. La formation de formateur préalable qui dispense quelques rudiments de pédagogie a pu apparaître trop succincte pour véritablement aider à transmettre le savoir. Les expériences antérieures en la matière sont donc précieuses comme nous le révèle une salariée choisie pour avoir occupée, avant son arrivée dans l'entreprise, un poste de formatrice. Ce rôle est généralement proposé aux salariés par leur TL ; il ne fait l'objet d'aucune compensation salariale (prime) mais apparaît comme une corde supplémentaire à l'arc que les « élus » comptent bien faire valoir un jour.

Du côté des collègues formés, le scepticisme prévaut : *"On n'apprend pas la même chose" [que dans les formations dispensées par des formateurs externes], "c'est moins efficace car ce n'est pas un vrai formateur", "on n'a pas la même réceptivité car on connaît les formateurs"*. Ces formateurs « amateurs » retransmettent ce qu'ils ont eux-mêmes récemment appris ; pour paraphraser le commentaire d'un salarié, *"il y a de la perte en ligne"*. Les formateurs sont parfois pris de court face aux questions de leurs collègues : *"on ne prend pas de hauteur par rapport à la formation"*. Si "être formateur, ça ne s'invente pas", il faut tout de même rappeler que les gains attendus de la formation interne se situent à plusieurs niveaux : économie de coût, souplesse de l'organisation et constitution de personnes ressources qui sont mobilisées, une fois la

formation terminée, pour résoudre ponctuellement les problèmes et mutualiser les solutions trouvées. Il semble que sur ces aspects, cet arrangement soit satisfaisant pour l'entreprise.

Achevons ce point en remarquant que les salariés n'avaient jamais eu à exprimer leurs difficultés et opinions à l'égard des formations internes avant cette étude. En effet, le dispositif d'évaluation de ces formations prévoit que les questionnaires d'évaluation à chaud soient retournés... aux formateurs ! Il est alors très délicat pour les salariés formés de porter une appréciation négative, ou même mitigée, sur le travail de leur collègue.

#### 4.4. Le traçage des formations au poste de travail

Jusqu'en 2002, les formations au poste de travail n'existaient pas en tant que telles. Non imputables au titre de la 24/83, elles n'étaient ni tracées ni organisées. Si bien que parfois certains salariés de l'entreprise travaillaient sur le poste de travail sans avoir préalablement été formés. Ainsi, la formation se faisait de manière informelle et constituait une variable d'ajustement. Pour remédier à cette pratique jugée non efficace, et porteuse de risques en termes de sécurité, le responsable de formation a mis en place, de manière très visible, les formations au poste de travail. Depuis cette date, les formations au poste de travail sont formalisées : « *on sait qui a formé, quand, combien de temps avec signature de la personne formée, du formateur. Et ça, on le trace sur notre plan de formation* », déclare le responsable de formation.

Ces formations sont effectuées pour permettre l'exécution d'une activité clé. On entend par activité clé un regroupement cohérent et finalisé d'opérations ou de tâches qui transforment les ressources en résultats et dont le fonctionnement assure la bonne marche du poste dans le respect des normes de sécurité, sûreté, environnement, de la qualité des produits et des services fournis. Ces formations sont réalisées sur le poste de travail, par un formateur habilité et désigné par son Team Leader. Elles sont systématiquement assorties d'un objectif d'habilitation, c'est-à-dire d'une validation de la capacité de la personne permanente ou temporaire à effectuer une activité à un niveau d'autonomie compatible avec les exigences de l'équipe et dans le respect des normes en vigueur (qualité, sécurité, sûreté, environnement, etc.)

Celles-ci sont mises en œuvre dans quatre circonstances précisément définies :

- l'arrivée dans l'entreprise d'un nouvel embauché
- un transfert intra équipe,
- l'installation d'un nouvel équipement,
- le renouvellement d'habilitation. Ce cas concerne soit un salarié réintégrant l'entreprise après une absence de plus d'un an soit un salarié ayant provoqué un incident dans sa pratique professionnelle.

Les mesures prises à partir de 2002 se sont accompagnées d'une procédure formelle de mise en œuvre des formations au poste de travail émise par le service Ressources Humaines et Communication. C'est ainsi que le document relatif à la gestion des formations au poste de travail désigne le Team Leader comme seul responsable de la conduite de ce type de formations. Il possède une autonomie complète, depuis l'émission des besoins jusqu'à l'octroi de l'habilitation des membres de son équipe : nul besoin de demander une autorisation préalable au service ressources humaines et communication, nul besoin de collecter les besoins des associés de l'équipe qu'il anime. Tout en étant respectueux d'une directive émergeant des orientations de formation stipulant : « *Penser à programmer les formations en fonction de la saisonnalité* », le Team Leader est seul pilote de chacune des étapes du processus de formation, conformément aux consignes qui lui sont formulées dans un document officiel; Celles-ci s'articulent autour de six étapes structurant le processus de formation :

- recenser et définir les activités clés de son équipe,
- préciser les activités nécessitant un processus de formation/certification/habilitation au poste de travail,
- élaborer un plan de formation au poste de travail,
- désigner un formateur au poste de travail qui assurera la formation, réalisera les tests de certification et arrêtera la décision de certification avant de l'enregistrer, puis assurera le suivi de l'autonomie

- délivrer l’habilitation au poste de travail. Pour certaines activités spécifiques néanmoins, telles que l’autocontrôle, les prélèvement microbiologiques, les inspections et l’échantillonnage (décrites dans des procédures et instructions spécifiques), les habilitations sont réalisées avec le concours des équipes responsables de ces activités et ne dépendent pas uniquement du Team Leader.
- établir et maintenir à jour la liste des habilitations par membre de l’équipe, puis renseigner la partie associée en inscrivant la date de validation de l’habilitation. La fiche de formation au poste de travail renseignée, il enregistre son fichier dans le répertoire sur un disque partagé. Les données sont alors consultables en lecture seule par toute personne ayant accès au disque en question.

<b>Fiche de formation au poste de travail</b>										
<b>Formation</b>					<b>Certification</b>					<b>Habilitation</b>
Activité clé	Programme de formation (ou annexe à joindre)	Date ou période de formation (en heures)	Durée de formation	Visa de la personne formée	Nom et visa du formateur	Date et identification de la tâche test	Avis (+ ou -)	Commentaire	Visa du formateur	Date et visa du T. L.
<b>Total heures de formation</b>										
<b>Habilitation globale</b>										
Date	Nom du Team Leader				Visa du Team Leader					
PTC	En fin de programme de formation / certification au poste de travail, une copie du formulaire doit être communiquée à l’équipe R.H. Com / Formation									

Tous les deux mois, l’équipe Ressources Humaines et Communication s’assure que les répertoires d’habilitation sont à jour. L’équipe système qualité assure cette vérification par les audits internes et externes. Chacune des étapes intrinsèques au formations au poste de travail sont rapportées dans le graphique ci-après.



## 4.5. Une tendance à pousser hors du temps de travail la formation des salariés permanents

### 4.5.1. La révision des OTT s'accompagne d'une nouvelle classification des formations

Comme nous l'avons vu précédemment, dans un contexte de restriction budgétaire, le plan de formation 2003 intègre une classification des formations selon leur « priorité ». Mais la révision des OTT a accompagné ce mouvement. La mise en œuvre de l'accord sur la réduction du temps de travail avait conduit l'entreprise à dégager 23 jours pour les cadres et 28 jours pour les non cadres. Consécutivement à de nouvelles orientations du BP en 2003 et la fixation d'objectifs plus ambitieux à atteindre le nombre de jours OTT (organisation du temps de travail) a été ramené à 15 pour tous les salariés. De ce fait, l'accord tacite sur l'utilisation de jours OTT pour effectuer des formations a été rompu.

En effet, les critères de priorité entre les formations ont également eu pour fonction de régir la part d'investissement des salariés dans la formation. Ainsi, les formations de niveau P3 (« développement ») font désormais l'objet d'un co-investissement systématique des salariés permanents, selon les modalités précisées précédemment : l'entreprise prend en charge les frais de la formation et les salariés prennent 75% du temps de la formation sur les journées OTT. Aucune indemnité compensatoire n'étant prévue pour le salarié.

Un TL : *"il y avait un genre de pacte, non-dit certainement, comme on avait 28 jours d'OTT, 8 jours par an pour les formations développement... Ce changement de passer à 15 jours, du coup, il y a forcément des questions qui sont remontées(...)"... "Donc ce pacte là, il a été un petit peu remis en cause, et c'est là qu'on nous a éclaircit pour dire "les formations qui vont vous permettre de valoriser sur les CV et valoriser votre employabilité, ce sera du développement et les autres, ce sera plutôt du métier".*

En matière de définition des priorités, c'est conjointement l'équipe Ressource Humaines et Communication et chacun des directeurs de groupe qui arbitrent sur des critères qu'il est difficile de cerner avec précision :

- Certes, les formations P1 vont au-delà des formations obligatoires, au sens légal français, parce qu'il peut y avoir une formation rendue obligatoire par la compagnie, dans le domaine de la qualité notamment ou de la sécurité, comme sur les risques chimiques pour lesquels *« l'entreprise doit informer toutes les personnes exposées aux risques chimiques, tous les ans. »*
- S'agissant des formations P2, elles regroupent les formations liées aux métiers, c'est-à-dire les formations qui répondent directement aux préoccupations du business plan sans être pour autant imposées par la compagnie. Celles-ci peuvent être le support pour des habilitations au niveau du poste occupé. Il n'en demeure pas moins que *« La frontière n'a pas toujours été là »* selon des personnels de la DRH & Com.
- Quant aux formations qui développent des compétences transférables en dehors de l'entreprise, elles relèvent du niveau de priorité 3. Par exemple, le cycle de formation manager, ou bien la formation sur la stratégie des achats ou encore les formations aux langues sont considérées comme une valeur ajoutée au delà du cadre professionnel. C'est le cas également des formations de formateurs occasionnels, des formations à la communication. Pourtant, de l'aveu même de la direction des ressources humaines, *« Les priorités 3 ne sont pas forcément toutes en co-investissement. »*

A maints égards, le critère d'arbitrage entre les différents types de formation sont l'objet d'une certaine opacité, à tel point qu'au sein-même de la direction des ressources humaines, certaines personnes nous ont déclaré *« mais je préfère ne pas trop m'engager là-dessus parce que je... Je ne préfère pas m'engager là-dessus, sur ce débat »*. Il nous faut donc avouer que la connaissance théorique des critères d'arbitrage selon les priorités de formation, à l'origine du co-investissement, n'est pas complète.

La distinction n'est pas seulement floue pour les salariés, elle l'est également pour leur encadrement. Une TL : *"pour moi, ce que j'ai compris sur la classification des formations, c'est que certaines sont une expérience qui... enfin, une compétence acquise grâce à la formation qui sera enrichissante pour un CV".* Un autre TL : *"moi [pour le plan de formation de l'équipe], je mets tout en adaptation. (Relance). Oui, parce que je n'ai toujours pas compris, donc je ne me pose plus la question. C'est la RH..."*

Certaines tensions ont eu lieu entre l'encadrement et le responsable de formation car des formations enregistrées comme "métier" pour les non cadres étaient inscrites en "développement" pour les cadres. En toile de fond, on comprend que ce sont des raisons budgétaires qui dictent le classement des formations.

A l'heure actuelle, bien que le co-investissement soit un processus inscrit dans la politique de formation et partiellement installé, l'adhésion des salariés n'est pas totalement acquise. Ce principe des formations réalisées sur le temps libre est aujourd'hui un peu plus difficilement admis du fait de la réduction des jours O.T.T.

Formellement, les salariés sont libres de refuser une formation qui se déroulerait sur leur temps libre. C'est ainsi qu'un membre de la RDH & Com nous confie : *« Mais s'il y a de la part du salarié une hésitation il a un plein droit de ne pas le faire aussi ... moi ça ne me pose aucun problème, puisque pour nous c'est du développement... Donc on peut vivre sans ... Dans ces cas-là, il ne le fait pas et puis voilà ... »*. Interrogé sur les possibilités de refus des salariés, une autre personne de la DRH nous livre une autre appréciation : *« quelquefois, ça gêne un peu certaines personnes parce que c'est pris pour en partie sur leur temps de repos, donc ça les perturbe un peu, ça les gêne un peu dans leur organisation. [...] Dans ce cas là, des négociations oui, des négociations. Ça oui. Mais ça se passe toujours au niveau team leader et la personne. Nous, on n'essaie pas trop d'influencer »*.

Officiellement, ces formations répondent à un objectif personnel de développement et relèvent de l'une des catégories suivantes :

- formations liées à des activités de promotion ;
- formations liées à l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances (développement des compétences linguistiques, communication)
- formation ayant pour objectif l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle.

C'est du moins ce que l'on peut trouver dans les documents officiels sur ce thème ; dans la pratique, la formation n'est que peu liée à la promotion. Pas plus que pour la promotion, la formation n'est développée dans une perspective d'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle.

C'est donc essentiellement pour l'acquisition, l'entretien et le développement des connaissances que le co-investissement est activé. C'est même en lien avec les objectifs opérationnels assignés aux salariés que les formations hors temps de travail sont mises en œuvre, comme nous l'explique la DRH : *« Oui, parce que si vous voulez, on a une partie de la formation qui se fait, qu'on a en co-investissement, donc à ce moment-là, en fonction de l'objectif opérationnel, ça donne lieu chez nous à un accord entre salariés et entreprise, du nombre, enfin du temps qu'il va effectivement consacrer à cette formation et qu'il va prendre sur ses jours OTT, d'organisation du temps de travail. Donc là, il y a un accord d'emblée, le nombre d'heures et il y a un courrier avec la période sur laquelle ça doit se dérouler, l'intitulé de la formation, l'objectif opérationnel visé, la durée, le coût, etc. Et on est deux, le manager et le salarié à signer en s'engageant là-dessus, donc on suit ces aspects-là effectivement »*. Parmi les formations faisant l'objet d'un co-investissement, on peut relever les formations aux langues étrangères,

Ces formations font l'objet d'un accord dit « gagnant-gagnant » qui se matérialise par la signature du document ci-dessous.

### Lettre type pour les formations hors temps de travail.

Objet : formation développement

M. ,

Vous allez effectuer la formation ci-après :

Intitulé
Coût
Frais annexe
Organisme formateur
Formateur interne
Dates
Durée (en jours)
Lieu
Objectif
Objectif opérationnel

Cette formation s'inscrit dans le cadre du PF&D. De ce fait, l'entreprise s'engage à prendre en charge le coût de cette formation et pour sa part, le salarié s'engage à être assidu (présence à 100%) et à effectuer cette formation pour partie (cf. principes généraux OTT) sur son temps de repos dont un suivi mensuel sera réalisé et lui sera communiqué.

Bon pour accord,

Date et signature du salarié

Date et signature du responsable

Signature du membre de l'équipe RH.

### *Savoir mieux gérer son temps : formation "métier" ou formation "développement" ?*

Une formation a été spontanément citée dans de nombreux entretiens : la formation à la gestion du temps. Cette formation a été prescrite à de nombreux salariés de l'entreprise soit individuellement (lors de leur PR) soit collectivement (le TL s'adressant à son équipe). Elle a été jugée par le service formation comme relevant du développement personnel, ceci impliquant un "co-investissement".

*"c'est rien deux jours par rapport à ce qu'on me donne à apprendre, à ce qu'on peut m'apporter. Mais si c'est pour perdre mon temps... Mais il faut voir que la formation elle est toujours là pour nous faire évoluer, c'est un échange permanent la vie, on vous donne, il faut donner..."* (un technicien).

Certains ont été très réticents et l'ont exprimé à leur TL, ce dernier pouvant partager cette incompréhension. Néanmoins, rare sont ceux qui individuellement ont refusé la formation, surtout lorsque celle-ci impliquait

d'autres membres de l'équipe ; cela aurait été "mal vu". Nous avons rencontré une seule personne qui a refusé cette formation au motif que pour "gérer son temps personnel" elle n'avait pas de problème ; mais elle évoque aussi le risque, pour elle, d'adopter une position ouvertement critique à l'égard de la direction.

Une équipe s'est opposée à cette formation en s'appuyant sur le flou de la distinction entre "métier" et "développement". Les membres de cette équipe ont argué que si cette formation était "conseillée, puis vivement conseillée..." par le TL, c'est que cette formation était nécessaire au bon exercice du travail donc obligatoire... et devait être prise sur le temps de travail. Par ailleurs, ils ont ajouté que le problème de la gestion du temps ne leur revenait pas entièrement mais tenait aussi aux objectifs globaux à atteindre et à des problèmes d'organisation du travail qui incombaient aussi au management....

Une salarié distingue quant à elle les formations "générales" des formations qui participent au développement de l'individu. Pour elle, les formations générales sont certes transférables mais ne sont pas choisies par le salarié et ne rentrent donc pas dans le cadre d'un projet de développement personnel ou professionnel.

Au total, ce qui ressort de ces entretiens à ce sujet n'est pas la réticence a priori à consacrer de son temps libre à se former. Au contraire, tous ont exprimé à cet égard une grande ouverture... à la condition que la formation les intéresse et qu'elle ne soit pas imposée par l'employeur ! Et c'est bien là le cœur du problème : la subordination s'arrête au temps de travail et le temps libre (y compris donc le temps libre dégagé par la RTT) est employé au bon vouloir du salarié. C'est ce que ces salariés rappellent en exprimant leur mécontentement à ce que l'employeur dispose (ou souhaiterait disposer) de ce temps libre comme du temps de travail.

Ainsi, les formations classées P2 sont le plus souvent des formations "métiers" intimement liées à l'activité de la personne. Pour les métiers dont la professionnalité recouvre des savoirs faire et des savoirs être potentiellement "transférables", la question se pose de savoir dans quelle catégorie classer les formations afférentes : ainsi, lorsque l'on est en relation avec des clients, il est important de maîtriser les techniques de négociation. Ces dernières font appel ou jouxtent la communication. Sont-elles considérées comme des formations "métiers" ou "développement" ? Plus prosaïquement, qui paye ?

#### **4.6. Autres caractéristiques**

##### ***Un concentré d'intégration pour tous les nouveaux arrivants***

Les nouveaux arrivants dans l'entreprise bénéficient d'une journée de formation, intitulée « concentré d'intégration ». Ce programme concerne tous les salariés travaillant dans l'entreprise, aussi bien le personnel permanent que les salariés plus occasionnels, sans oublier les stagiaires de l'entreprise. Cette journée de formation procède d'un processus d'acculturation à l'entreprise. L'objectif de cette formation s'articule en quatre points :

- Valoriser les activités de l'entreprise, ses métiers par l'intermédiaire d'une vidéo
- Cibler les messages en matière de sécurité
- Positionner les référentiels qualité utilisés comme une source continue de progrès pour tendre vers l'excellence industrielle
- Présentation du style de management des hommes et des équipes de façon intégrée, loin des concepts et des outils.

##### ***Les formations diplômantes sont peu encouragées***

Il est à souligner que pour la direction de l'entreprise, « les formations diplômantes dépassent le cadre du plan de formation et doivent être abordées autrement ». C'est ainsi que cette orientation est mentionnée dans le bilan de formation 2003. Deux demandes ont été formalisées en 2003, pour lesquelles le plan de formation ne peut absorber les coûts. Ces deux demandes concernent un MBA et un DESS.

Interrogé sur ces aspects, un membre de la direction des ressources humaines nous a répondu : « *Certains salariés ont des projets professionnels qui ne sont pas du tout en phase avec notre entreprise. [...] Un exemple, quelqu'un qui a un DESS et qui va à un MBA à Marseille, bon on ne voit pas trop l'intérêt. Donc, cette personne là y tenait, mon devoir, ça a été de l'en dissuader en lui disant 'mais quel intérêt ?'... Elle s'est endettée, elle a emprunté pour se payer sa formation, donc là, pour nous c'est neutre. Par contre, on lui a accordé des facilités d'emploi, enfin d'organisation du temps, pour la soutenir* ».

On peut donc relever une forte propension de l'entreprise à dissuader les vellétés de formation diplômantes. Face à ces préoccupations des salariés, l'entreprise semble vouloir s'orienter vers une intégration des demandes dans une démarche de bilan de compétence et de VAE avant toute action de formation. A ce propos, le responsable de formation nous confie : « *Alors nous, on est en plein sur la réflexion sur la VAE. Il y a quelques salariés qui l'ont fait de leur propre initiative. Je dois proposer, donc je ne peux pas vraiment vous répondre, au comité de direction une stratégie là dessus. Et ce que je voudrais, c'est l'associer plus à ces formations diplômantes. Parce qu'on a beaucoup de salariés ici qui n'ont pas forcément un niveau de... Ils ont un niveau d'expertise très élevé, mais ils n'ont pas un niveau, ce n'est pas qualifié. Donc ensuite... Donc ça, c'est une première chose. Maintenant, rentrer dans une démarche de validation des acquis sur une population, pourquoi pas* ».

### ***Des clauses de dédit formation***

Pour certains programmes considérés comme stratégiques pour l'entreprise ou nécessitant un investissement financier conséquent le départ en formation est précédé de la signature d'une clause de dédit formation pouvant aller jusqu'à 24 mois. Le principe de l'accord « gagnant-gagnant » représente ici encore la base de la collaboration entre les salariés et la direction. Ce genre de pratique concerne essentiellement les cadres de haut niveau ; Par exemple, le cas s'est produit notamment pour des cadres ayant bénéficié d'un programme de formation du groupe en R &D en microbiologie d'une durée totale de deux mois. « *c'est des gens qui nous coûtent parce qu'on leur paye tout, leur salaire, les déplacements et ainsi de suite. Donc on leur demande de rester, en général c'est deux... ça dépend de la durée de douze, seize ou dix-huit mois.* »

### ***Un faible recours aux « formations groupe »***

Le groupe organise des formations que l'entreprise peut utiliser au besoin. Cela étant, il n'existe aucune injonction à s'en saisir : « *on ne nous impose absolument pas de les utiliser* ». Ces formations organisées à l'échelle du groupe sont plutôt de niveau élevé. De fait, celles-ci sont ponctuellement utilisées, plutôt pour du management, mais avec parcimonie.

Les raisons de cet usage limité sont de deux ordres. D'une part, elles sont réalisées en langue anglaise, et comme le souligne le responsable de formation : « *on a une barrière évidente, c'est celle de la langue* ». D'autre part, elles ne sont pas directement adaptées au mode de fonctionnement de l'entreprise ; les expériences en la matière n'ont pas abouti à des conclusions totalement satisfaisantes, si bien que celles-ci nécessitent de la part de l'entreprise une réadaptation : « *On ne les prend jamais en brut. Chaque fois que l'on a voulu les faire, je pense au management projet, c'est souvent une grosse batterie et les gens n'utilisent pas vraiment dans l'esprit américain donc... Voilà, on retravaille ensuite pour pouvoir l'appliquer ici. D'où maintenant l'idée de réadapter les programmes aux compagnies dès le départ, comme ça au moins, on n'a pas dans les faits et dans l'utilisation à les reprendre.* »

## 5. DEROULEMENT DU TERRAIN

---

Les conditions d'étude dans cette entreprise ont été marquées :

- par une formalisation exigeante des attentes et engagements de chacune des parties, ainsi que des exigences en termes de confidentialité des informations recueillies tant auprès des salariés qu'à partir des documents mis à notre disposition ;
- par une grande disponibilité de tous nos interlocuteurs et des conditions d'entretien particulièrement favorables ;
- par un intérêt pour l'ensemble de l'étude exprimé par la Direction, notamment en vue de positionner ses pratiques de formation au regard de celles d'entreprises de taille similaire.

### *Modalités « d'entrée » dans l'entreprise*

L'entreprise a été contactée à l'initiative du Céreq sans recommandation ni contact préalable. L'engagement de l'entreprise a été conditionné à une formalisation des objectifs et des engagements de chacune des parties ; cet engagement a pris la forme d'un contrat d'études signé par la Directrice des Ressources Humaines d'un côté, et par Michel Théry, chef du DFC au Céreq, de l'autre.

Les attentes de l'entreprise à l'égard de l'étude étaient les suivantes : « *Pour PTC, la nature de cette action est une opportunité pour faire un bilan à 360° sur sa politique de formation. La démarche des entretiens individuels avec l'ensemble des protagonistes du processus en fait une action originale qui permettra de faire émerger les appréciations des différents acteurs sur la politique en vigueur (équipe RH, directeurs, team leaders, formateurs et salariés). Enfin, l'opération vise à établir une comparaison avec d'autres entreprises pouvant servir de base à une mise en perspective de type benchmarking* » (extrait du contrat d'étude).

De son côté, le Céreq s'engageait à réaliser le travail suivant :

1. mener des entretiens auprès des salariés dans l'entreprise selon un questionnaire validé par celle-ci ;
2. réaliser une monographie présentant l'analyse des informations recueillies (documents et entretiens) ;
3. situer PTC par rapport aux entreprises du secteur agroalimentaire sur la base d'un traitement spécifique des déclarations fiscales 24-83 ;
4. réaliser une synthèse globale sur l'ensemble des entreprises participant à l'opération.

Le Céreq s'est engagé à ne pas communiquer les enregistrements réalisés lors des entretiens – ou leur retranscription écrite – à des tiers quels qu'ils soient et par quelque moyen que ce soit, à titre onéreux ou gratuit, en totalité ou en partie.

### *Sélection des salariés interrogés*

Vingt-deux entretiens ont été réalisés avec des salariés de l'entreprise (hors service R.H.).

Trois critères de sélection ont présidé à la sélection des enquêtés : les cœurs de métier, les priorités des formations (P1, P2 et P3) et les catégories socio-professionnelles d'appartenance devaient être représentées. A ces critères, nous avons ajouté des personnes plus éloignées de la formation. A notre demande, le responsable de formation a désigné quatre personnes parmi celles n'ayant pas suivi de formation en 2003. Au total, notre échantillon présente plusieurs caractéristiques (voir annexe).

Il tend à sous-représenter les techniciens, catégorie majoritaire dans l'entreprise, et à corrélativement sur-estimer les ouvriers et l'encadrement. Alors que la représentation des groupes de l'entreprise ne figurait pas dans nos conditions de sélection, les directeurs d'unité ont demandé à ce qu'au moins un salarié de chacune

des unités soit interrogé. Seul le groupe "juridique" (*legal group*) a fait exception du fait de sa petite taille (trois salariés seulement).

Les entretiens ont duré en moyenne une heure (de 40mn à 1h45). Un seul entretien a été écourté pour contrainte de service (19 minutes). Les salariés interrogés ont été informés par le responsable de formation de l'étude conduite par le Céreq et de leur participation. L'étude a été présentée comme "indépendante", mais présentant une opportunité pour l'entreprise dans un contexte de redéfinition des catégories d'actions de formation et de future application de la loi sur la formation continue.

L'implication du service R.H. s'est traduite par une organisation très efficace des entretiens qui ont été planifiés sur une semaine dans une salle réservée, à huis clos. Ces bonnes conditions pratiques se sont accompagnées d'un très bon accueil et d'une participation active des salariés à ces entretiens (attitude ouverte, détendue...). Les défections et reports ont été minimales.

Les entretiens ont été enregistrés à notre demande. L'entreprise a tenu à formaliser l'engagement de confidentialité dans un document que nous co-signions avec l'enquêté en début d'entretien<sup>3</sup>. Un seul salarié a refusé l'enregistrement.

Les entretiens étaient semi-directifs reposant sur un guide abordant plusieurs thèmes :

- Présentation de la personne interviewée (motivation à l'entrée dans l'entreprise, expérience professionnelle antérieure, événements de formation marquants, parcours professionnel depuis l'arrivée dans l'entreprise).
- Formations marquantes : (connaissance d'événements de formation récents pour relancer si besoin). Sélection d'une ou deux formations citées.
- Modalités de départ en formation : information, prise de décision, discussion sur contenu, modalité pédagogique, organisation, formateur, objectifs et attentes attachés à la formation, le retour de formation, reconnaissance des compétences acquises.
- Connaissance de la politique de formation de l'entreprise, du service, de l'offre de formation.
- Les différentes manières d'apprendre
- Formation et carrière

Pour les cadres et cadres supérieurs s'ajoutaient d'autres questions en lien avec leur fonction d'encadrement :

- Caractéristiques du service et modes d'organisation et de communication (réunion collective, rythme, fréquence, relations interpersonnelles...);
- Rôle dans la procédure de construction de la politique de formation et dans les procédures d'accès à la formation (recueil des besoins, co-construction avec le responsable de formation ou courroie de transmission, rôle dans les arbitrages, diffusion de l'information...),
- L'évaluation des compétences acquises

### ***Modalités de restitution***

Le contrat d'étude signé avec l'entreprise prévoyait deux restitutions orales, l'une à la Direction et l'autre aux salariés interrogés. Finalement, trois restitutions *identiques et successives* du travail d'analyse ont été réalisées, auprès des membres de la Direction, puis de l'ensemble des Team Leaders, et enfin, auprès des salariés interrogés. Elles ont été structurées autour de deux axes.

1. A partir des déclarations fiscales 24-83, une comparaison des indicateurs de formation continue de l'entreprise avec ceux :
  - a. des entreprises françaises
  - b. des entreprises du même secteur
  - c. des entreprises de la même branche
2. A partir de l'étude de terrain, une analyse de la perception des salariés par rapport à la politique de formation continue. Ce deuxième axe a été structuré autour de six thèmes :
  - a. l'information sur la formation ;

---

<sup>3</sup> Ce document stipule notamment : "on s'engage à considérer comme strictement confidentiel l'ensemble des informations, sous quelque forme que ce soit, qui nous seront communiquées lors de notre entretien et à ne pas les divulguer, ni les transmettre à des tiers, quels qu'ils soient et quelle que soit leur position hiérarchique dans l'entreprise."

- b. l'élaboration de la politique de formation ;
- c. l'accès à la formation ;
- d. le problème de l'articulation temps de travail/temps de formation /temps libre ;
- e. les modalités d'acquisition et de transfert des connaissances ;
- f. et enfin, la formation et les perspectives d'évolution professionnelle.

En outre, le Céreq s'est engagé à faire parvenir à l'entreprise sa monographie ainsi qu'une synthèse globale des pratiques de formation sur l'ensemble des entreprises participant à l'étude.

## 6. ANNEXES

### Caractéristiques des enquêtés

#### Par PCS

	Enquêtés		PTC	
<b>Cadres sup.</b>	1	4%	57	25%
<b>Cadres</b>	3	13%		
<b>Techniciens</b>	14	64%	105	45%
<b>OQ</b>	4	18%	71	30%
<b>Total</b>	22	100%	233	100%

#### Par Sexe

	Enquêtés		PTC	
<b>Hommes</b>	13	60%	157	67%
<b>Femmes</b>	9	40%	76	33%
<b>Total</b>	22	100%	233	100%

#### Par ancienneté dans l'entreprise

	Enquêtés		PTC	
<b>Au plus 1 an</b>	4	18%	na	Na
<b>2-3 ans</b>	3	13%		
<b>4-10 ans</b>	3	13%		
<b>Sup. à 10 ans</b>	12	56%		
<b>Total</b>	22	100%		

#### Par groupe

	Enquêtés	
<b>Manufacturing Group</b>	8	36%
<b>Financial Group</b>	2	10%
<b>Business Information Group</b>	2	10%
<b>Quality, Safety &amp; Environment Group</b>	3	13%
<b>Juice Business Group</b>	4	18%
<b>Commercial Group</b>	3	13%
<b>Legal Group</b>	0	0
<b>H.R. &amp; Communication Group</b>	(4)	
<b>Total</b>	22 (26)	100%





ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2006.