

Les déterminants de la politique de formation continue d'un groupe : caractéristiques économiques et histoire des sites

par Maïten Bel et Jean-Paul Géhin

La politique de formation du groupe Rhône-Poulenc fait partie de la stratégie de gestion de l'emploi et du travail. Deux établissements similaires du groupe déclinent ces principes de formation de manière différente. L'histoire industrielle et les relations sociales de chacun d'eux influencent leurs choix en matière de formation continue.

Caractéristiques structurelles — taille, activité, intensité capitaliste — et changement technique ne suffisent pas pour comprendre les différences.

La recherche présentée dans cet article prend comme point de départ une double hypothèse¹.

La politique de formation mise en œuvre par et dans les entreprises devient une variable active dans la gestion de l'emploi et du travail et, de façon plus large, dans les mutations technico-organisationnelles.

Mais ce n'est pas une variable exogène, associant dans une relation bi-univoque une opération de formation à une transformation donnée. Elle résulte d'une construction sociale associant l'histoire, la situation économique, les rapports sociaux du lieu où elle est mise en œuvre.

¹ Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche collective : *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise*, coordonnée par Ph. Méhaut (GREE, Nancy) associant : C. Dubar, E. Dubar, S. Engrand, M. Feutrie, N. Gadrey, M.-C. Vermelle (LASTREE, Lille) ; J.-C. Castagnos, C. Echevin, A. Giraud-Héraud (ESA, Grenoble) ; J.-P. Géhin, E. Serfaty (CEREQ, Paris) ; M. Bel, Ph. Mouy (IREP-D, Grenoble).

En effet, d'autres travaux ont montré l'existence de variables structurantes, au niveau quantitatif, en matière d'effort de formation continue (en particulier la taille et le secteur)². Mais, au-delà de ces données globales, une approche qualitative révèle des différences notables dans la production et l'usage des politiques de formation des entreprises et des établissements.

On utilisera ici la notion de « *variable stratégique* » définie par ailleurs à propos de la politique d'emploi d'un groupe.

« *Nous désignerons par stratégie l'ensemble cohérent :*

— *des objectifs à moyen et long terme que se fixe un centre de décision pour un certain nombre de variables sur la base de critères de choix qu'il se donne et de contraintes qu'il subit ;*

² J.-L. Dayan, J.-P. Géhin, E. Verdier, « La formation continue dans l'industrie », *Formation Emploi* n° 16, octobre-décembre 1986, pp. 7-37.

— des moyens qu'il utilise pour réaliser ses objectifs. Par nature, la stratégie ne peut être que globale. »³

Dans ce contexte, la politique dans un domaine déterminé est constituée de l'ensemble des moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs retenus dans la stratégie.

Ainsi, la politique de formation envisagée comme variable stratégique ne peut être réduite à un instrument utilisé pour résoudre un problème ciblé et clairement délimité, mais, au contraire, elle est définie en fonction d'une pluralité d'objectifs.

Liée à plusieurs dimensions de la vie de l'entreprise, la politique de formation ne peut donc être « importée » dans les lieux où elle se met en œuvre. Articulée aux évolutions économiques, techniques et organisationnelles, elle résulte de l'histoire, des rapports sociaux et des moments où elle est conçue et mise en œuvre.

A propos du groupe Rhône-Poulenc, on montrera comment la politique de formation devient une variable active de la stratégie du groupe pour s'attacher ensuite à deux établissements qui, confrontés à des problèmes semblables, ont adopté des solutions différentes.

LA POLITIQUE DE FORMATION CONTINUE, UNE VARIABLE ACTIVE DANS LA STRATÉGIE DU GROUPE

Au niveau du groupe, deux objectifs principaux émergent en matière de politique de formation. A travers les structures, les procédures et les outils mis en place, il s'agit à la fois :

— d'homogénéiser un ensemble de sites diversifiés par leur histoire, leur production, leur localisation et les caractéristiques de leur main-d'œuvre ;

— d'accompagner les évolutions de la politique industrielle qui induisent des reconversions de personnel, des transformations de l'organisation du travail.

Un retour sur l'histoire du groupe est nécessaire pour comprendre la montée de la politique de formation comme variable active dans les mutations.

A l'instar des autres grands groupes industriels français, l'histoire de Rhône-Poulenc est marquée

3 J. Freyssinet, *Politique d'emploi des grands groupes*, PUG-Grenoble, 1982, p. 12.

par une politique souvent peu sélective de rachat massif d'entreprises sur la période 1960-1973⁴.

A partir du milieu des années 70, se conjuguent les difficultés de croissance et la nécessité de restructuration et de localisation des activités en fonction de meilleures opportunités de valorisation du capital, dans le cadre de stratégies définies au niveau mondial. Pour le groupe, cette redéfinition se traduit par une forte régression du secteur textile, puis par le passage d'une chimie de commodité à une chimie de spécialité, productrice d'une valeur ajoutée plus importante.

Les nationalisations en 1982 s'accompagnent d'une rationalisation des activités et d'une rectification des frontières. C'est aussi, pour Rhône-Poulenc, une période de redéfinition stratégique et de relance des investissements. Cependant le groupe reste marqué par le nombre important et la faible taille de ses établissements.

C'est dans ce contexte que se situe la création d'une direction des relations humaines (DRH) au cours des années 70. Son activité, d'abord centrée sur la reconversion des salariés du secteur textile au sein du groupe, s'élargit à des fonctions plus étendues. Elle définit quelques grands axes de la politique sociale du groupe tels que les relations avec les organisations syndicales, la politique d'intéressement, les pratiques salariales ou encore la gestion des cadres.

Les différents éléments de cette politique sont repris, affinés, développés, déclinés, c'est-à-dire mis en œuvre par chacun des secteurs et établissements.

Cette logique de la déclinaison permet donc de gérer les tensions inhérentes à la nécessité contradictoire de « centralisation/décentralisation » dans laquelle se trouve le groupe. Elle implique de nombreuses articulations et régulations entre les différents niveaux hiérarchiques, fonctionnels ou opérationnels. Elle imprime aussi, nous semble-t-il, sa coloration à la politique de formation continue du groupe qui peut être caractérisée : d'une part, par sa diversité selon les sites industriels tant en termes d'intensité que de modalités de réalisation et de pédagogie ; d'autre part, par l'importance des structures, des outils et des procédures communs à l'ensemble et qui donnent sa cohérence globale à la politique de formation continue du groupe.

4 La stratégie du groupe Rhône-Poulenc en matière de politiques industrielles et d'emploi a été analysée par W. Cavestro, *La stratégie de structuration des grands groupes - Le groupe Rhône-Poulenc*, IREP-D, 1979.

Chaque site industriel dispose donc d'une marge de manœuvre non négligeable pour déterminer sa politique de formation continue pourvu que celle-ci s'inscrive dans les orientations générales élaborées par Rhône-Poulenc Chimie. Par exemple, pour l'année 1985, ce dernier propose cinq grandes orientations mais l'accent est surtout mis sur les deux premières qui, de fait, représentent l'essentiel de l'effort de formation professionnelle continue (FPC).

« La formation constitue un des axes importants de la politique sociale de Rhône-Poulenc Chimie et la direction générale souhaite que les plans établis dans chaque établissement représentent la meilleure synthèse entre :

1 — les actions engagées en vue des mutations économiques, techniques et sociales ;

2 — les actions permettant de compléter et de développer la formation initiale du personnel en vue d'un meilleur professionnalisme et de répondre ainsi aux aspirations personnelles du plus grand nombre ;

3 — intégrer les actions de formation liées au développement des méthodologies propres à améliorer les résultats de la sécurité ou à développer la démarche de la maîtrise totale de la qualité ;

4 — former aux relations humaines et en particulier aux communications pour continuer à améliorer l'information et le dialogue dans l'entreprise ;

5 — développer la formation économique pour faciliter la compréhension des mécanismes et des contraintes de l'entreprise. »

Source : *Flash-Actualité, Rhône-Poulenc, 29 novembre 1985*

Dans la première orientation, la formation continue est le plus directement articulée à l'investissement matériel et à la stratégie industrielle des sites. Ce qui explique sans doute les nettes différences repérables dans l'intensité du recours à la formation continue suivant les établissements. Sur la période 1984-1988, certains sites limitent leurs dépenses de formation continue entre 2 et 4 % de la masse salariale, d'autres se situent plutôt aux environs de 6 à 8 %, voire plus. Par ailleurs, on constate de fortes variations d'une année à l'autre de cet effort pour un site donné. Les dépenses augmentent de manière tout à fait significative à l'occasion d'un investissement matériel lourd ou d'une réorientation stratégique d'ampleur pour se réduire

ensuite et se stabiliser à un niveau qui est, en règle générale, supérieur à celui du départ.

La deuxième orientation apparaît plus structurée et induit des effets de long terme. En effet, les besoins d'élévation du niveau de formation de base des salariés restent importants tant au niveau de la maîtrise (élévation de la formation générale d'accès mais aussi besoin de renouvellement induit par l'âge élevé des agents de maîtrise en poste) que de la plupart des ouvriers de production. Les objectifs de formation continue sont alors formulés en termes d'atteinte d'un niveau minimum, couramment en référence à des diplômes de l'Éducation nationale : niveau V (type CAP de conduite d'appareil de fabrication des industries chimiques (CAFIC) ou niveau IV (type brevet professionnel).

L'affirmation durant les années 80 de cet objectif prioritaire est incontestablement à l'origine de l'augmentation massive des dépenses de formation continue dans le secteur chimie qui sont passées de 4 à 6 % de la masse salariale, soit une croissance d'environ 50 %.

Les trois dernières orientations affichées par le secteur chimie sont quantitativement moins importantes. Ces actions du troisième axe échappent, pour une bonne part, aux services de formation continue et sont initiées et souvent mises en œuvre par les directions fonctionnelles chargées de la sécurité et de la qualité. Leur meilleure comptabilisation durant les années 1980 dans les budgets et dans les bilans de formation continue sont à l'origine d'une partie de la croissance significative des dépenses de FPC évoquée plus haut. Les deux derniers axes ne représentent en fait qu'une faible proportion des heures de formation réalisées chaque année et leur part relative diminue considérablement entre 1984 et 1988.

A travers ses instruments de planification, le groupe s'est doté de moyens d'orientation en amont des décisions de formation dans les établissements. Il vise ainsi à maintenir une cohérence d'ensemble à une politique de formation continue dont l'élaboration précise est largement décentralisée. Les différents niveaux de décision que sont le groupe, le secteur et la division disposent également d'autres moyens d'intervention, plus en aval, sur les politiques de formation continue des sites à travers toute une gamme d'outils et de structures dont ils se sont progressivement dotés.

LES CENTRES INTERNES DE FORMATION

Ce sont des structures lourdes de formation continue, souvent anciennes, et qui sont spécialisées sur des contenus particuliers considérés comme stratégiques par la direction du groupe : c'est le cas de la formation promotionnelle permettant l'accès aux fonctions de maîtrise, de la formation des cadres, de certaines actions de reconversion et de recyclage et enfin de quelques formations techniques spécifiques. Ces centres internes s'imposent aux sites lorsque ceux-ci ont planifié des formations sur de tels contenus. La logique sous-jacente à cette politique de centres de formation continue gérés directement par le groupe ou par des établissements est de renforcer une identité, voire une culture de groupe. Par ailleurs, il faut mentionner l'existence de relations étroites entre le groupe et quelques organismes spécialisés sur des contenus tels que le génie chimique ou la régulation. Les sites doivent alors s'adresser en priorité à ces organismes.

LA FORMATION DES JEUNES CADRES

Elle est organisée et mise en œuvre par la direction des ressources humaines du groupe qui programme toute une série de stages pour les jeunes cadres durant les premières années de leur carrière. Ces formations s'imposent aux sites qui ont un rôle très faible à ce niveau. Il s'agit là encore de renforcer l'esprit du groupe, la carrière des cadres étant conçue à ce niveau. Il faut noter que si c'est un élément de centralisation, c'est aussi un facteur favorisant une plus grande mobilité. Dans une logique proche, les cadres confirmés sont réunis régulièrement par les divisions ou les secteurs, par grandes familles professionnelles ; c'est notamment le cas des responsables de formation de la division « spécialité chimique ».

LA DÉMULTIPLICATION

Les « démultiplicateurs » sont des formateurs internes envoyés dans les différents sites par le siège dans le cadre de projets précis (par exemple, implantation d'un système informatique) ou d'une mission plus permanente (sécurité-qualité). L'objectif est là encore l'homogénéisation des comportements des différents sites à travers la généralisation et la normalisation, dans l'ensemble du groupe, de procédures, de pratiques ou de savoir-faire. Il semble bien que la « démultiplication » se soit largement développée durant la décennie.

LES OUTILS DE GESTION DE LA FORMATION

Pour aider les établissements à construire, gérer, évaluer leur politique de formation, le siège a élaboré et diffusé toute une série d'instruments diversifiés dans leur forme comme dans leur fonction : batterie d'indicateurs notamment pour mesurer l'effort global de formation (classifications spécifiques de contenu, d'objectif ou de nature des dépenses — distinction entre dépenses exonérables et dépenses non exonérables —, formulaires synthétiques tels que les « bilans de formation » ; procédures normalisées d'élaboration du plan ou d'évaluation des formations suivies).

Sur la décennie, les pratiques de gestion de la formation des sites ont donc été progressivement harmonisées par la diffusion de ces outils et procédures. L'élaboration récente par le siège d'un logiciel de gestion de la formation en temps réel et sa diffusion actuelle dans de nombreux établissements vont également dans ce sens bien que leurs effets soient complexes : effet incontestable de normalisation des procédures et des pratiques mais aussi possibilités de décentralisation de la formation dans les services permettant de mieux sensibiliser et responsabiliser la hiérarchie directe sur le rôle de la FPC dans les carrières et les cursus des salariés.

Au niveau du groupe, cet ensemble de moyens et d'outils de gestion de la formation permet d'assurer une homogénéisation et une cohérence d'ensemble des orientations et des mesures.

LA POLITIQUE DE FORMATION, UNE CONSTRUCTION SOCIALE SPÉCIFIQUE À CHAQUE ÉTABLISSEMENT

La politique de formation mise en œuvre au niveau d'une structure donnée résulte de choix politiques mais aussi de la stratégie des acteurs qui la mettent en œuvre. Elle ne peut être considérée comme une variable exogène, pré-construite. L'exemple de deux établissements du groupe, Melle et Saint-Fons, rattachés à la division « Spécialités chimiques », illustre cette spécificité des politiques de formation mises en œuvre.

DEUX ÉTABLISSEMENTS AUX FORTES SIMILITUDES

Les deux établissements diffèrent par leur taille, leur histoire et leur localisation. Cependant, ils présentent de fortes similitudes au niveau des caractéristiques de leur production et surtout des contraintes auxquelles ils vont se trouver confrontés au début des années 80.

— Melle est une « usine à la campagne » isolée des autres unités de production du groupe et de l'industrie chimique en général. En situation de mono-industrie dans la zone rurale dans laquelle elle est implantée depuis 1872, l'usine, initialement une sucrerie, a progressivement développé un important savoir-faire en biochimie fondé sur les procédés de fermentation et de synthèse organique. C'est aujourd'hui le seul établissement de biochimie industrielle du groupe auquel il appartient depuis 1973 seulement.

— Saint-Fons est un établissement de plus grande taille (environ 1 200 salariés actuellement contre 600 pour Melle) considéré comme le berceau de l'activité chimique du groupe depuis pratiquement le début du siècle. Situé au cœur d'une grande métropole urbaine très industrialisée et comprenant d'autres sites chimiques, Saint-Fons est spécialisé dans la chimie organique fine.

Au-delà de ces différences, les deux établissements présentent de nombreux points communs tenant à leur activité caractérisée par une tradition déjà ancienne en chimie fine, impliquant un important savoir-faire, une grande diversité des processus de fabrication et des produits en petits ou moyens tonnages. Durant les années 70 et au début des années 80 les deux établissements sont confrontés aux mêmes types de contraintes. Ils connaissent une crise profonde s'inscrivant dans la baisse des résultats de la chimie française en général et renforcée par la déstabilisation rapide de leurs créneaux traditionnels. Cette crise a comme conséquence une accumulation des pertes financières. Elle est accompagnée d'une réduction massive des investissements, et donc d'un vieillissement rapide des équipements. Leur existence même est menacée. Au moment des nationalisations, et de la redéfinition stratégique du groupe, Melle doit sans doute le maintien de son existence à sa situation de mono-industrie dans le tissu économique local, et à la volonté de maintenir une activité de biochimie industrielle qu'il est le seul à développer.

Les savoir-faire détenus sur le site de Saint-

Fons, en matière de chimie de spécialité, ont fortement joué en faveur d'un maintien du site.

Dans les deux établissements, les mouvements qui concernent les effectifs viennent ainsi renforcer ce tableau de crise. De 1977 à 1980, les effectifs de Melle sont passés de 730 à 600. En 1980, 80 salariés sont mis en pré-retraite, juste avant le redémarrage de l'activité du site. Il a donc fallu procéder à des embauches dans la précipitation, conduisant à des recrutements de personnel peu qualifié et à la promotion, peut-être un peu rapide, d'ouvriers sur des postes d'agents de maîtrise. A Saint-Fons, la redéfinition des activités et le remodelage des ateliers s'accompagnent d'une réduction notable du nombre des salariés.

Compte tenu de l'arrêt des recrutements et de la grande stabilité de la main-d'œuvre, la part des salariés âgés se renforce. Ainsi, au début des années 80, plus de 54 % du personnel a plus de 45 ans et plus de 70 % du personnel a plus de quinze ans d'ancienneté.

Traditionnellement, la main-d'œuvre employée est en majorité peu formée et peu qualifiée. Les ouvriers de fabrication ont acquis leurs savoir-faire « sur le tas ». Cette faiblesse en matière de formation initiale se retrouve au niveau de l'encadrement intermédiaire, recruté par promotion interne.

1982 constitue une date-clef qui marque une rupture dans le fonctionnement de chacun des deux établissements : d'une part c'est l'année de la nationalisation du groupe, qui s'accompagne d'une restructuration importante de la chimie française ; d'autre part, à cette date, la décision du maintien des activités chimiques sur les deux sites est prise. Cette décision s'accompagne d'une réorientation stratégique des établissements sur des produits à haute valeur ajoutée et d'investissements importants visant à moderniser et à automatiser l'outil industriel.

Sous ce double aspect de modernisation de l'outil industriel et de recentrage sur la chimie de spécialité, la réorientation des deux sites implique une transformation significative de la main-d'œuvre visant à maîtriser les changements techniques et à accroître la flexibilité d'ensemble.

Cette transformation est repérable à travers l'évolution des structures d'emploi de chacun d'eux.

La tendance lourde est celle d'une diminution progressive du poids des salariés d'exécution au profit de techniciens et agents de maîtrise.

Évolution de la structure des emplois (1981-1989)

(en %)

	Établissement de Melle				Établissement de Saint-Fons			
	Ouvriers employés	Techniciens AM	Cadres	Total (eff.)	Ouvriers employés	Techniciens AM	Cadres	Total (eff.)
1981	65,0	29,6	5,4	596	69,5	25,0	5,5	1 793
1983	64,5	30,7	4,8	604	68,4	26,1	5,5	1 552
1985	61,4	33,7	4,8	617	66,7	28,3	5,0	1 328
1987	58,5	36,5	5,0	615	63,3	31,7	5,0	1 220
1989	53,6	40,5	5,9	560	—	—	—	—

Source : Bilans sociaux des établissements.

L'évolution de la structure des emplois, repérée à partir de ces trois catégories, ne rend pas compte des mouvements de recomposition et transformation au sein de chaque catégorie d'emplois, ou des procédures de passage d'une catégorie à l'autre.

Ces mouvements sont impulsés par les politiques de formation mises en œuvre dans les établissements.

DANS LES DEUX ÉTABLISSEMENTS, LA POLITIQUE DE FORMATION RÉPOND AUX MÊMES OBJECTIFS

Dans les deux établissements, en effet, la politique de formation est considérée comme un moyen de contribuer aux mutations envisagées ou en cours. Elle se trouve à la croisée de différents objectifs.

— Maîtriser les changements techniques

Comme on l'a vu, la recherche d'une amélioration de la productivité d'ensemble passe par l'introduction de dispositifs automatisés dont la maîtrise nécessite une élévation du niveau de connaissance. Ce besoin est exprimé à Melle en termes de « savoirs chimiques » et à Saint-Fons en termes de « culture technique ».

— Gérer les carrières ouvrières

La restructuration des deux sites implique une plus grande mobilisation des salariés et notamment une sensibilisation du personnel d'exécution aux objectifs industriels et productifs. La formation continue mise en place s'inscrit dans ce projet : en motivant les formés par des perspectives de promotion ; en créant les conditions d'une réorganisation de la production et du travail.

Pourtant, compte tenu de la main-d'œuvre en place, caractérisée par une grande ancienneté

et un âge moyen élevé, la situation des établissements était peu favorable : en effet de nombreux ouvriers sont « bloqués en fin de grille ». On voit alors l'enjeu, en termes de déblocage des carrières ouvrières, que constitue la mise en place des filières de techniciens de fabrication ou de techniciens de maintenance pour les ouvriers issus du rang.

— Décloisonner les différentes fonctions et services

Caractérisés par une grande diversité de leurs outils de production tant du point de vue de l'âge des équipements, du type d'automatisme, de la nature du processus..., les deux sites sont traversés par de forts cloisonnements repérables à plusieurs niveaux :

— un cloisonnement entre Saint-Fons nord et Saint-Fons sud qui, pour des raisons historiques, sont restés des établissements séparés. Une des premières transformations de structure sera de réunir, dans un même secteur (polyvalent, pharmaceutique, ou spécifique) des ateliers relevant des structures nord et sud ;

— un cloisonnement interne à chaque site entre les ateliers, dont certains ont tendance à fonctionner de manière très fermée. Dans un contexte de variabilité accrue des produits et des marchés, cet aspect pose de plus en plus problème. Cela implique un renforcement de la polyvalence et de la mobilité d'un nombre croissant d'opérateurs entre les postes, les équipements ou les ateliers. A Melle l'utilisation systématique du système de « remplaçant tout poste » (RTP) rend le problème moins aigu ;

— un cloisonnement entre les fonctions et notamment entre l'entretien et la fabrication. Ce clivage est inscrit dans l'organisation traditionnelle du travail de type taylorien, mais devient de plus en plus problématique avec l'automatisation croissante qui conduit le personnel de maintenance (surtout les spécialistes de l'auto-

matisme que sont les « instrumentistes ») à intervenir de plus en plus souvent sur le processus de production (à travers la réalisation de réglages fins).

Les décloisonnements s'avèrent d'autant plus nécessaires que l'essentiel de la production repose, pendant la nuit et les week-end, sur de petites équipes dirigées par des agents de maîtrise de quart. « *On ne peut pas cacher les choses, l'usine vit à deux vitesses, soit de jour, soit en continu* ». L'impératif de décloisonnement est central dans la constitution en cours des groupes professionnels. Ainsi l'une des fonctions principales du technicien de fabrication est d'éviter les interventions « à chaud » du service d'entretien. Il est, en outre, plus polyvalent et mobile que les autres « fabricants ». De même, le renforcement des connaissances générales et des capacités techniques des agents de maîtrise doit lui permettre une plus grande polyvalence et surtout, d'augmenter sa capacité de dialogue avec les spécialistes de la maintenance. Cet interface fabrication/entretien représente un point nodal dans les transformations en cours. Il explique les tentatives de constitution à Melle comme à Saint-Fons d'une filière de techniciens d'entretien. La question de leur affectation ou non sur des installations précises est alors déterminante.

— *Accroître la flexibilité*

Rappelons que ces changements s'opèrent dans un contexte de réduction d'effectifs et de quasi-arrêt des recrutements. Pourtant le passage d'une génération technique à l'autre, les mouvements d'ouverture ou de fermeture d'ateliers, les fortes variations dans les productions et les produits impliquent une flexibilité accrue du travail. A Melle comme à Saint-Fons, on constate depuis le début des années 80 un développement simultané du recours à la flexibilité externe (développement de la sous-traitance sur le site ; recours à l'intérim et de manière plus marginale aux contrats à durée déterminée) et à la recherche d'une plus grande flexibilité interne notamment par développement de la mobilité interne, verticale et horizontale et un usage plus massif de la formation continue.

Dans les deux établissements, la politique de formation est donc définie en fonction d'une pluralité d'objectifs qu'elle se propose d'atteindre, ou pour le moins de poursuivre simultanément. Mais, en même temps, la mise en œuvre de ces politiques, traduite par des opérations concrètes de formation, est intimement liée à l'histoire et aux acteurs de chacun des sites.

On a ainsi repéré, pour les deux établissements des spécificités qui vont conduire à des pratiques différentes.

Dans l'établissement de Melle, l'organisation du travail évolue lentement. Depuis le milieu des années 70, on est passé d'un type de commandement qualifié de militaire par de nombreux interlocuteurs à un mode de relation davantage fondé sur le consentement. De même, l'augmentation rapide des investissements, en particulier consacrés à l'automatisation des commandes, oblige à une transformation de l'organisation du travail. Mais, fondamentalement, il semble bien que la stratégie adoptée soit de ne pas s'attaquer de front à ce problème ; l'élévation du niveau général de formation et la transformation des groupes professionnels existants apparaît alors comme un préalable indispensable à toute tentative d'évolution de l'organisation du travail actuelle.

A Saint-Fons, au contraire, la transformation de l'organisation du travail est une préoccupation déjà ancienne qui a fait l'objet de plusieurs expérimentations. En 1981, les contours du site sont redéfinis. Une nouvelle organisation se met en place, associant au sein de mêmes secteurs de production des ateliers appartenant à des entités distinctes depuis leur origine. En 1983-84, la construction d'un nouvel atelier symbolise le renouveau du site. Une nouvelle forme d'organisation du travail y est mise en œuvre. Les opérateurs travaillent en équipe semi-autonomes, sans maîtrise de quart. La poursuite de la réflexion a conduit à la création d'une nouvelle catégorie de salariés dans l'atelier, le technicien de fabrication. Recruté parmi les ouvriers, le technicien de fabrication est appelé à occuper une position stratégique dans le fonctionnement des ateliers. Il est chargé d'assurer une meilleure coordination entre l'équipe des opérateurs de fabrication, les ingénieurs et techniciens de l'entretien et du laboratoire. Implicitement, dans sa forme actuelle, la fonction d'agent de maîtrise posté paraît donc devoir être transformée par l'émergence de cette nouvelle qualification.

La construction de cette nouvelle catégorie remet directement en cause l'organisation du travail. Il s'agit de répartir autrement la prise en charge de l'atelier entre ouvriers, techniciens de fabrication, agents de maîtrise et spécialistes de l'entretien. En revanche, à Melle, les opérations de formation liées au renouvellement de la maîtrise et à la constitution d'un groupe de techniciens de maintenance sont peut-être porteuses d'une remise en cause de l'organisation

du travail à terme, mais n'y sont pas directement liées sur le site.

DES PRATIQUES DE FORMATION DIFFÉRENCIÉES

Confrontés aux mêmes impératifs de mutation, les deux établissements vont s'appuyer sur la politique de formation pour gérer leur transformation. Pour l'un et l'autre, entre 1980 et 1987, l'effort de formation passe de 2 à 7 % de la masse salariale. Cependant, les solutions adoptées diffèrent de façon importante.

— *A Melle, l'évaluation formative est la figure centrale de la politique de formation continue*

Pour ce faire l'établissement a mis en place un système innovant basé sur le volontariat qualifié d'« *évaluation formative* ». Il s'agit d'un ensemble articulé de stages dont le premier, et le plus caractéristique, est un module d'évaluation d'une semaine : préliminaire à toute entrée en formation, il se donne pour objectif d'évaluer, de repérer et de mesurer les connaissances, les aptitudes et le potentiel de chacun. Ce module est conclu par un entretien individuel avec le stagiaire, en présence (si possible) de son responsable hiérarchique, d'un formateur et du responsable de formation : il s'agit d'amener le stagiaire, en fonction de ses capacités et de son potentiel, à « s'autodéterminer » sur un projet personnel qui doit être cohérent avec le projet général de l'entreprise.

Il s'en suit tout un cursus de formation basé sur deux principes : le découpage de la formation en unités capitalisables et la validation des acquis, notamment de l'expérience professionnelle.

Les modalités de réalisation de cette formation présentent aussi un caractère innovant. D'une part, les contenus sont construits en référence directe aux caractéristiques du site (produits, technologies, processus de production et de travail). L'ensemble de la formation est réalisé dans l'établissement, notamment dans un atelier-école construit spécialement. D'autre part, les cursus de formation débouchent dans la plupart des cas sur des reconnaissances générales (diplôme-attestation de niveau) et sont entièrement réalisés par un organisme extérieur dépendant de l'Éducation nationale. On a ainsi un compromis original entre prise en compte des spécificités du site et reconnaissance de la formation à un niveau plus général.

Conçu à l'origine pour amener la plupart des agents de fabrication au niveau du CAP de

CAFIC, le système d'évaluation formative tend à s'élargir à d'autres catégories de salariés (formation de techniciens de maintenance issus du rang ; préparation de la promotion vers la maîtrise...) et à donner sa coloration à une bonne part des formations continues réalisées dans l'établissement (près de la moitié des 32 000 heures inscrites au plan en 1986). Plus qu'un dispositif particulier, l'évaluation formative apparaît donc comme une philosophie générale de la formation continue reposant sur quelques éléments centraux : personnalisation des cursus de formation ; meilleure intégration des projets professionnels des individus dans la stratégie de l'établissement ; reconnaissance d'une partie des formations en termes de classification. Ces caractéristiques ont conduit au développement d'une incontestable dynamique de la formation continue auprès des salariés qui s'investissent souvent fortement, y compris sur leur temps de loisirs.

Bien sûr, à côté de « l'évaluation formative » d'autres pratiques existent, et restent indispensables à l'acquisition et à la transmission de savoirs spécifiques à l'établissement ou l'entreprise. On peut ainsi citer :

- les actions de formation directement liées à la modernisation des équipements ;
- les actions initiées par la direction du groupe ou de l'entreprise vers des catégories spécifiques : agents de maîtrise, cadres par exemple ;
- les formations, peu ou pas formalisées, initiées par les services et réalisées au sein du processus de production par les collectifs de travail.

Mais, qualitativement et quantitativement, l'évaluation formative est devenue la figure centrale de la politique de formation mise en œuvre dans l'établissement. Elle s'adresse à des volontaires auxquels elle permet d'acquérir des diplômes ou des certifications reconnues par l'entreprise. Dans bien des cas, elle a des conséquences directes sur le formé en termes de salaire et de classification.

— *A Saint-Fons, la politique de formation mise en œuvre est étroitement articulée aux évolutions techniques et organisationnelles*

Dès le début des années 80, le site de Saint-Fons a connu d'importantes mutations : fermeture d'ateliers trop anciens, ouverture de nouveaux, automatisation généralisée des équipements. À côté de ces transformations techniques, des gains de productivité sont également recherchés à partir de transformations de l'organisation du travail, permettant de réduire

l'encadrement et de faciliter la communication entre les services de production et les services annexes : entretien, développement, laboratoire...

La politique de formation mise en œuvre est étroitement articulée à la gestion industrielle du site, à travers le schéma directeur des ressources humaines, qui met en regard la gestion des effectifs et des emplois et les opérations de transformation prévues dans une programmation à long terme.

A travers une démarche expérimentale, la procédure suivie pour chaque opération de formation s'est stabilisée. Elle reste à peu près la même, qu'il s'agisse de la formation d'opérateurs appelés à travailler en équipes semi-autonomes sur un nouvel équipement, ou de la constitution d'une catégorie de techniciens de fabrication recrutés parmi les ouvriers et formés au moment de leur mise en fonction. La procédure va suivre trois étapes :

- une réflexion sur la définition des fonctions qui permet la construction du référentiel d'emploi ;
- l'évaluation des potentiels nécessaires et l'élaboration de critères de choix des individus ;
- l'élaboration de la formation proprement dite, dans son contenu et ses modalités.

Les personnels concernés par l'opération sont associés à la phase de définition des fonctions et des profils de poste. Un groupe de travail associant les ingénieurs, agents de maîtrise de jour et agents de maîtrise de quart des services concernés assure le pilotage et le suivi de l'opération.

Les opérations réalisées à partir de cette conception et par cette procédure sont devenues largement dominantes dans la politique de formation du site, même si des formations du type « promotion individuelle » subsistent marginalement.

A la différence de la philosophie de formation mise en œuvre dans l'établissement de Melle, à Saint-Fons les individus formés sont désignés initialement, soit parce qu'ils sont choisis par la hiérarchie pour occuper une nouvelle fonction dans l'organisation du travail, soit parce qu'ils font partie d'un groupe ciblé qui doit maîtriser de nouveaux équipements dans l'atelier.

Les formations elles-mêmes sont réalisées à partir des situations de travail nouvelles créées par les changements d'équipement et d'organisation. Elles sont assurées en partie par des formateurs extérieurs et en partie par du per-

sonnel de l'entreprise. Elles ne donnent pas lieu à l'obtention d'un diplôme et ne s'accompagnent pas systématiquement d'un changement de classification.

Ainsi, si dans les deux établissements les politiques de formation se sont transformées assez profondément, les voies suivies diffèrent par bien des points.

Le fondement majeur de cette différence apparaît lié à son articulation aux changements de l'organisation du travail. A Melle, la politique de formation n'est pas directement liée aux transformations qu'elle prépare plus qu'elle n'accompagne. A Saint-Fons, au contraire, les situations de travail nouvelles servent de support aux formations des personnels déjà placés dans leurs nouvelles fonctions.

QUELQUES HYPOTHÈSES EXPLICATIVES DE CES DIFFÉRENCES DANS LES PRATIQUES DE FORMATION CONTINUE

Cette étude de cas permet de souligner les limites des approches traditionnelles des politiques de formation continue : celles-ci sont généralement référées à des caractéristiques structurelles des entreprises telles que la taille, l'activité et surtout l'intensité capitaliste⁵ ; par ailleurs, tout en refusant un strict déterminisme technologique, de nombreux travaux récents⁶ soulignent l'importance du changement technique pour expliquer l'intensité comme la forme des pratiques de formation continue.

Pourtant de telles analyses ne permettent pas de rendre compte des nettes différenciations repérées dans les deux établissements étudiés. Il apparaît alors nécessaire d'émettre une hypothèse complémentaire : celle du poids de l'histoire industrielle et des relations sociales dans les deux établissements. Une telle hypothèse s'inscrit dans un champ de recherche émergeant actuellement en France et visant à étudier l'histoire de l'entreprise et sa culture spécifique pour mieux comprendre son fonctionnement et ses perspectives d'avenir⁷. La tentative d'appli-

5 Cf. notamment J.-L. Dayan, J.-P. Géhin et E. Verdier, art. cit.

6 ADEP, *Formation professionnelle, nouvelles technologies et changements industriels* — Séminaire du Creusot — Études et expérimentations, 1984.

7 Cette problématique tend à se développer rapidement en France. La tenue de plusieurs colloques comme la publication récente de nombreux ouvrages en sont de bons révélateurs : en particulier M. Hamon, F. Torres (sous la direction de), *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*, Economica, Paris, 1987.

cation de cette démarche dans le champ des politiques et des institutions éducatives semble fructueuse⁸.

Bien que ne s'inscrivant pas dans cette problématique, les monographies détaillées réalisées dans les deux établissements prennent en compte la dynamique de moyen et long termes. On dispose ainsi de quelques informations permettant de rendre compte du poids de l'histoire dans les formes que prennent actuellement les politiques de formation continue des deux établissements. A partir de cette approche, quatre éléments de l'histoire des deux établissements peuvent être avancés pour rendre compte de la diversité des choix actuellement réalisés en matière de formation continue.

— Les deux établissements présentent des positionnements historiques par rapport au groupe tout à fait tranchés. Melle a une vieille tradition d'indépendance et n'a été intégré au groupe que tardivement durant les années 70. En revanche Saint-Fons est l'un des sites fondateurs du groupe. Jusqu'en 1980, il a été le siège de la société des usines chimiques de Rhône-Poulenc et faisait partie d'un vaste ensemble comprenant cinq établissements et près de 4 500 salariés.

On comprend dans ces conditions que leur rapport au centre (stratégie de groupe, décision centralisée) soit particulièrement différencié. La position plus excentrée et marginale de Melle, renforcée par l'isolement géographique et sa taille modeste, a sans doute été un facteur permettant le développement d'innovations plus « radicales ».

— Si les deux établissements ont aujourd'hui des activités industrielles voisines, leur « métier » traditionnel est nettement différent. A l'origine sucrerie puis distillerie, l'usine de Melle a fondé son développement sur la mise au point de procédés chimiques et la construction d'installations. Les ouvriers d'entretien et notamment les chaudronniers ont été longtemps la « figure de proue » de l'usine. La restructuration des années 80 correspond aussi à un recentrage sur le métier de la fabrication chimique. La formation continue s'inscrit dans ce mouvement en privilégiant d'abord les ouvriers de fabrication.

En revanche, l'établissement de Saint-Fons développe depuis longtemps des compétences

largement reconnues dans la maîtrise des procédés de chimie fine. Les clivages internes à l'établissement s'effectuent plutôt entre les installations présentant des histoires et des générations techniques différentes. La différence entre entretien et fabrication y est peut-être moins prononcée. La formation continue s'inscrit dans ce contexte en portant la priorité sur telle ou telle installation.

— Les deux établissements se différencient également au niveau des traditions de luttes sociales. Saint-Fons a la réputation d'un « site dur », hérité de grands mouvements de grèves et d'une vieille tradition de luttes et d'organisation de la classe ouvrière. Ainsi, en 1980, une grève dure a été menée sur le site contre le démantèlement de l'outil de production. Une opposition marquée s'exprime vis-à-vis du projet d'entreprise dans la mesure où il prévoit une réduction des effectifs. Cette situation explique sans doute l'accent mis sur les procédures négociées mais aussi la volonté affichée de la direction de conserver la maîtrise de la politique de formation ; ainsi les formés et futurs promus sont désignés par la direction.

Melle se caractérise par une tradition ancienne d'intervention patronale dans la sphère du « hors travail » dont certaines dimensions persistent aujourd'hui, telles que le logement ou les jardins ouvriers. On serait tenté d'y trouver les racines d'une politique de formation articulant explicitement projet individuel et projet d'entreprise. Plus globalement, le climat social moins tendu a sans doute permis plus de marge de manœuvre et la possibilité d'innovation ; notamment en s'appuyant sur le volontariat et sur des formations certifiantes et promotionnelles.

De ces traditions découlent en partie les différences repérables au niveau de la relation faite dans les deux établissements entre formation continue et organisation du travail.

Dans l'établissement de Melle, si chacun s'accorde à reconnaître la nécessité de transformations de l'organisation traditionnelle du travail qualifiée par nombre de nos interlocuteurs de « commandement de type militaire », il semble bien que la stratégie adoptée soit de ne pas s'attaquer de front à ce problème ; l'élévation du niveau général de formation et la transformation des groupes professionnels existant apparaît alors comme un préalable indispensable à toute tentative d'évolution de l'organisation du travail actuelle.

A Saint-Fons, au contraire, la transformation de l'organisation du travail est une préoccupation

⁸ Cf. le numéro spécial de *Formation Emploi, L'enseignement technique et professionnel : repères dans l'histoire (1830-1960)*, n° 27-28, juillet-décembre 1989.

déjà ancienne qui a fait l'objet de plusieurs expérimentations. A l'occasion de la construction d'un nouvel atelier, des équipes semi-autonomes ont été mises en place. La poursuite de la réflexion a conduit à la création d'une catégorie de salariés nouvelle dans l'atelier : le technicien de fabrication. Recruté parmi les ouvriers, le technicien de fabrication est appelé à occuper une position stratégique dans le fonctionnement des ateliers. Il est chargé d'assurer une meilleure coordination entre l'équipe des opérateurs de fabrication, les ingénieurs et techniciens de l'entretien et du laboratoire. Implicitement, dans sa forme actuelle, la fonction d'agent de maîtrise posté paraît devoir être transformée en profondeur, voire remise en cause dans certains cas.

— Enfin, du fait de leur implantation géographique, les deux établissements entretiennent de longue date des rapports différents à l'appareil de formation. Le grand isolement de Melle et l'absence de relations structurelles avec l'appareil de formation local a conduit d'une part à un important déficit de diplômés induisant la mise en œuvre d'une politique de formation continue diplômante et d'autre part à l'habitude d'une « auto-production » de la formation se manifestant par une tradition de formation sur le tas mais aussi d'apprentissage industriel pour les ouvriers de l'entretien. Ce type d'intervention directe de l'entreprise dans la formation initiale des salariés — qui a duré jusqu'à la fin des années 60 — est particulièrement rare dans l'industrie chimique et est vraisemblablement lié à la faiblesse de l'appareil de formation professionnelle local.

Saint-Fons, au contraire, est à proximité d'un appareil de formation professionnelle dans les métiers de la chimie, important et diversifié ; la proportion de titulaires de CAP ou de BEP de la chimie parmi les ouvriers de production est plus importante, rendant moins impératif qu'à Melle le développement d'actions de formation continue.

Cette situation se reproduit au niveau de la formation continue. Saint-Fons a longtemps abrité un important centre interne du groupe, spécialisé dans la formation professionnelle continue aux différents métiers de la chimie. Malgré l'extériorisation de ce centre en 1970, Saint-Fons dispose depuis longtemps d'un outil performant de formation spécialisée permettant notamment la formation promotionnelle de certains salariés (CAP, BEP, formation d'agents de maîtrise et de techniciens).

A Melle, l'implantation géographique est, là

encore, très structurante : il n'existe dans son environnement aucune possibilité de formation continue aux métiers de la chimie. Sa formation orientée vers la promotion individuelle prend donc d'autres formes qu'à Saint-Fons : CNAM, cours par correspondance... Par ailleurs, les actions de mise à niveau des ouvriers de production ressenties comme un fort besoin dès les années 60 ont dû prendre des formes internalisées ; elles étaient réalisées, à la fin des années 70, dans l'entreprise, par des cadres et avec l'aide pédagogique d'un grand organisme de formation privé, à dimension nationale. On retrouve ainsi dans les pratiques de formation antérieures quelques-uns des éléments constitutifs de l'évaluation formative : accent sur la formation générale, internalisation de la formation mais recours à des formateurs extérieurs.



Durant les années 80, on a assisté à une transformation rapide et profonde des politiques de formation continue développées par les deux établissements ; schématiquement, celles-ci passent d'une politique de formation liée à la gestion des carrières individuelles à une politique de formation centrée sur la gestion du changement des collectifs de travail et des groupes professionnels.

Avant 1982, la formation continue renvoyait principalement à des comportements individuels. Cela prenait la forme de demandes émanant des individus en fonction de leurs préoccupations professionnelles ou de besoins plus personnels. De fait, les formations se concentraient sur certaines fonctions ou certains services (ingénieurs de recherche, techniciens de laboratoire...) impliquant une remise à jour régulière des connaissances ou offrant plus de possibilités de déroulement de carrière. L'accent était ainsi couramment mis sur les formations promotionnelles.

A partir de 1983, les actions de formation continue s'orientent vers des publics-cibles : à Melle, le recentrage du site sur la fabrication chimique et biochimique comme l'importante modernisation de l'outil de production génèrent de forts besoins de remise à niveau des connaissances générales et professionnelles des ouvriers de fabrication. Parallèlement, l'opération de recrutement en 1982-83 d'une cinquantaine d'ouvriers de fabrication postés qui, de l'avis général, s'est réalisée dans de mauvaises conditions, implique une concentration des formations continues sur ce groupe de salariés. C'est dans ce

contexte que va se mettre en place et se développer l'« évaluation formative ». A Saint-Fons, le public prioritaire est composé des opérateurs sur les nouvelles installations, les plus automatisées, comme l'atelier polyvalent, et des techniciens de fabrication.

Mais cette ligne de force commune des transformations de la politique de formation se « décline » différemment selon les établissements, compte tenu de leur histoire industrielle et sociale et de leur tradition en matière de politique à l'égard de la formation initiale et continue.

Dans l'état actuel, la question de l'avenir de ces politiques reste posée, principalement à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau du groupe, la politique sera-t-elle de laisser subsister ces spécificités de la formation selon les établissements ? On peut effectivement se poser la question de la pérennité de la situation actuelle : y aura-t-il maintien de la cohabitation de plusieurs politiques de formation différente ou, au contraire, homogénéisation des politiques par diffusion à l'ensemble des établissements du groupe, d'innovations de formation considérées comme exemplaires. Ensuite, on peut se poser la question de l'avenir des politiques de formation continue au regard des substitutions possibles entre formation initiale et formation continue. En effet, les deux établissements ont traversé une longue période de

réduction d'effectifs, en particulier au niveau des services de production. Aujourd'hui, ne serait-ce qu'en raison de la pyramide des âges, on peut s'attendre à une reprise des recrutements. Mais alors quel sera le niveau minimal de formation initiale acceptée ?

Les quelques expérimentations réalisées par les établissements montrent que de ce point de vue les politiques ne sont pas stabilisées entre le recrutement de titulaires de CAP ou BEP, baccalauréat, voire BTS ou DUT.

Les réponses apportées à ce débat auront des conséquences significatives sur la politique de formation continue. En tout cas, il semble nécessaire que les efforts consentis depuis le début des années 80 et les importants investissements réalisés pour instrumenter la formation continue (centres internes, outils de gestion de la formation, procédures d'élaboration des contenus...) entrent en ligne de compte. En effet, un recours trop massif à des niveaux élevés de formation initiale lors des recrutements pourrait déstabiliser en profondeur et de manière durable, les outils et les politiques de formation continue et de gestion de la main-d'œuvre progressivement élaborés et mis en place depuis quelques années.

Maiten Bel, IREP-D, Grenoble
et Jean-Paul Géhin,
Université de Poitiers