

CHANGEMENTS TECHNIQUES, CRISE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIES DE FORMATION

par François Aballéa

La monographie présentée compare la politique de formation définie au niveau d'un grand groupe du secteur de l'électronique et la politique mise en place à l'initiative des sociétés ou des unités locales de ce groupe. Le décalage observé entre ces deux niveaux provient-il de simples modifications de politiques dues à des contextes différents, ou bien de l'existence de deux stratégies fondamentalement différentes ?

Le débat sur les nouvelles techniques et la formation professionnelle se circonscrit souvent à la mise en évidence des effets contradictoires des nouveaux procédés de production ou de gestion sur la qualification des agents et au dilemme déqualification-requalification. La formation continue se trouve dans ce débat affectée d'une fonction stratégique : la résolution de ce dilemme. Or dans beaucoup d'entreprises, notamment dans celles qui ne sont pas confrontées massivement au développement de techniques sophistiquées, les conditions de l'introduction des nouveaux procédés et le contexte de celle-ci importent sans doute plus que les caractéristiques intrinsèques de la technique elle-même. En tout cas, les stratégies de gestion de la qualification et de la formation risquent d'être inefficaces si elles ignorent ces conditions et ce contexte. C'est ce que montre l'étude de l'introduction de nouvelles techniques dans quatre usines appartenant à deux sociétés d'un groupe nationalisé en 1982 : dans la première sont fabriqués des cuisinières et des appareils de cuisson, dans la seconde des convecteurs électriques pour installations de chauffage central, dans la troisième des tuners et différents composants électroniques pour téléviseurs et magnétoscopes, dans la dernière des transformateurs d'alimentation.

LA STRATÉGIE D'UN GROUPE INTERNATIONAL

Le groupe auquel appartiennent ces unités de production a lui-même défini une stratégie de gestion des qualifications et de la formation. C'est sans doute la confrontation de cette stratégie globale, nationale, voire trans-

nationale et des stratégies développées localement qui permet le mieux d'apprécier « l'effet de contexte » sur l'évolution des qualifications confrontées à l'introduction des nouvelles techniques.

La stratégie du groupe répond à une triple nécessité : procéder à d'importantes mutations techniques et assumer leurs conséquences sur l'emploi ; développer la dimension internationale du groupe (ce qui se traduit concrètement par un effort de formation linguistique) ; et accroître l'information et la communication à l'intérieur du groupe. A la définition de la première de ces nécessités correspond une orientation privilégiée de la formation vers les catégories ouvrières et employées de l'organigramme dont il s'agit d'élever le niveau général de la qualification. Cette élévation du niveau des qualifications de base devrait permettre, espère la direction de la formation du groupe, de réussir les mutations techniques en cours, notamment celles liées aux automatismes, de dépasser les rigidités perturbant et ralentissant la mise en place de nouvelles fabrications ou d'une nouvelle organisation du travail, de limiter les effets sociaux de l'introduction de ces techniques nouvelles en pourvoyant d'abord les nouvelles qualifications par des promotions internes et en facilitant ensuite le reclassement des effectifs économisés et non réaffectés.

Gestion des qualifications, gestion de l'emploi et formation sont donc étroitement liées. A la formation professionnelle revient, en quelque sorte, la mission d'articuler gestion des qualifications et gestion de l'emploi. Gestion des qualifications dans la mesure où il est envisagé, à moyen terme, une transformation de la structure de la qualification soit par modification de la proportion des professionnels par rapport aux OS, soit par l'introduction de nouveaux profils d'opérateurs. Il s'agirait dans ce

dernier cas, de former des opérateurs au profil intermédiaire entre celui des professionnels et celui des OS, donc de définir une qualification s'organisant autour d'un corps de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être relatifs à la connaissance du produit et des procédés de fabrications automatisées, à la polyvalence et à la flexibilité professionnelle, à l'autocontrôle, au réglage et au dépannage... Gestion de l'emploi dans la mesure où il s'agit d'une part de pourvoir aux postes créés et d'organiser la carrière de ces nouveaux opérateurs, d'autre part de gérer la crise de l'emploi en réaffectant à la production sur les nouveaux procédés une partie des OS formés et en réduisant d'autant le nombre de ceux qui seront rejetés. Au premier aspect de cette gestion de l'emploi correspond l'idée de permettre l'acquisition progressive d'une qualification nouvelle sous forme de modules ou d'unités capitalisables, qualification définie moins en termes de spécialisation technique sectorielle qu'en termes de culture technique générale. Le second aspect repose sur l'idée ou le constat selon lequel il est pratiquement impossible de se séparer brutalement de sa main-d'œuvre non qualifiée – pour des raisons diverses – et de répondre autrement que marginalement – même si la marge peut être large – aux exigences professionnelles imposées par les nouvelles techniques en recourant au marché externe de l'emploi. Dans ces conditions, il n'y a pas d'autres solutions que de former sa main-d'œuvre. Et ceci, quand bien même le calcul économique appliqué à la formation professionnelle – la formation conçue et traitée comme un investissement – montrerait qu'il est plus coûteux de former que de licencier et de réembaucher des salariés aux qualifications adéquates (1).

Le troisième impératif auquel répond la stratégie du groupe – le développement de l'information et de la communication – traduit à la fois la prise en compte des règles législatives (loi Auroux, loi sur la démocratisation du secteur public...) et la nécessité de développer des structures et des modes de gestion et de relation plus participatifs (cercles de bureau et d'atelier, cercles de qualité...). Initialement et principalement conçue pour les cadres et les agents de maîtrise, la formation correspondant à cet objectif devrait concerner progressivement les ouvriers et les employés et avoir deux orientations principales : une orientation méthodologique et une orientation économique, l'appréhension de l'environnement économique de l'entreprise.

Cette stratégie ainsi brièvement résumée met en lumière trois points dont la portée dépasse sans doute le cas du groupe étudié.

Le premier de ces points concerne la place centrale et stratégique, pourrait-on dire, du personnel ouvrier dans le devenir de l'entreprise. C'est de la capacité à gérer la main-d'œuvre ouvrière, c'est-à-dire à la former ou à la

(1) En réalité, on connaît peu d'entreprises qui soient capables d'effectuer un tel calcul et encore moins qui l'effectuent. Il s'agit en fait d'une pétition de principe.

reclasser, que dépend non seulement la capacité à maîtriser les nouvelles techniques mais le devenir même de l'entreprise. Une telle focalisation caractérise sans doute les entreprises de main-d'œuvre comme celles que fédère le groupe (dans lesquelles la part de travail posté ou enchaîné reste prépondérante, des produits sophistiqués pouvant être fabriqués de façon élémentaire). Elle laisse penser aussi que les autres catégories de salariés ne sont pas concernées au même niveau par le changement technique.

CARTE D'IDENTITÉ DE DEUX SOCIÉTÉS

LA SOCIÉTÉ FABRIQUANT LES APPAREILS DE CUISSON (cuisinières, fours et plaques encastrables...) ET LES CONVECTEURS ÉLECTRIQUES.

Il s'agit d'une société d'origine familiale dont la croissance est liée au développement du niveau de vie des années 60-70.

Une première crise, liée à cette croissance, entraîne sa fusion avec une société concurrente et son intégration dans un groupe diversifié.

Une deuxième crise, liée à l'effondrement du marché, entraîne sa réorganisation sous l'égide d'un nouveau partenaire se traduisant par l'autonomisation du secteur thermique et la déflation des effectifs.

Effectifs au 31.12.1981	2 304 salariés
Ouvriers	1 651 salariés
Femmes	1 252 salariés
Étrangers	349 salariés

Effectifs au 31.12.1984	1 803 salariés
Ouvriers	1 452 salariés
Femmes	751 salariés
Étrangers	246 salariés

Prévision 1987 : 900 salariés (non compris le thermique)

LA SOCIÉTÉ FABRICANT LES COMPOSANTS T.V. ET LES TRANSFORMATEURS.

Ancienne société décentralisée spécialisée à l'origine dans le matériel radio et reconvertie à la télévision.

La société s'adapte à l'évolution du produit et notamment au passage de l'électro-mécanique à l'électronique. Elle tente aujourd'hui une reconversion vers des produits nouveaux et assure son maintien sur le marché par d'importants investissements technologiques.

Effectifs des deux établissements de cette société :

Au 31.12.1982	1 473 salariés
Ouvriers	1 180 salariés
Femmes	1 073 salariés
Étrangers	141 salariés

Au 31.12.1984	1 519 salariés
Ouvriers	1 196 salariés
Femmes	1 093 salariés
Étrangers	147 salariés

C'est sans doute que ces techniques nouvelles ne sont pas perçues comme réclamant des savoirs techniques ou scientifiques spécifiques particulièrement approfondis et nouveaux. C'est la seconde remarque que suggère la stratégie du groupe : la qualification que requièrent les nouveaux procédés automatiques et informatiques de fabrication fait moins appel à des savoirs qu'à des attitudes et exige plus une culture technique générale à dominante qu'une spécialisation approfondie.

La troisième remarque a trait à l'incidence de cette stratégie sur le recrutement des jeunes issus du milieu scolaire. Celui-ci ne pourra être que réduit puisque les postes nouveaux induits par les nouvelles techniques seraient pourvus en priorité par les salariés en place.

Cette stratégie est une stratégie globale et indifférenciée. Il revient aux unités de groupe, c'est-à-dire à ses sociétés, de la mettre en œuvre de façon décentralisée et négociée. On imagine qu'entre la stratégie définie au niveau du groupe et celle que mène chaque société, voire chaque unité de production, il y a une marge.

LE RENOUVEAU DES PRATIQUES LOCALES

Que les sociétés locales appartenant au groupe étudié aient, sous son impulsion, développé de nouvelles pratiques de formation professionnelle ne fait pas de doute. Celles-ci se traduisent aussi bien par un accroissement de l'effort de formation que par une orientation de celui-ci vers de nouvelles catégories de bénéficiaires, par un approfondissement des contenus et un nouveau mode d'élaboration du plan de formation. Cette orientation nouvelle et sa liaison à la fois avec les crises traversées par les entreprises et le changement technique sont symbolisées en quelque sorte par la signature, dans chaque cas, de conventions avec le Fonds National pour l'Emploi (FNE) et le Fonds Social Européen (FSE).

Dans les deux sociétés, les statistiques traduisent une intensification de l'effort de formation pour toutes les catégories professionnelles et, dans chaque catégorie, une croissance des effectifs en formation. Dans l'une des sociétés, l'effort de formation évalué par le ratio crédits de formation/masse salariale est passé de 1,1 % en 1980 à 1,7 % en 1981 et à près de 6 % les années suivantes à la suite de la signature de la convention FNE-FSE. Le volume des heures de formation a été multiplié par dix : le nombre de stagiaires est passé de 157 en 1982 à 303 en 1984 pour des effectifs en légère baisse. Dans l'autre société, l'effort est passé de 1,1 % en 1981 à 1,4 % en 1983 et à 3,3 en 1984, le nombre d'heures de formation a été multiplié par trois, celui des stagiaires par 1,8 pour des effectifs réduits de plus du quart.

Dans les deux cas aussi, on note une orientation assez nette de l'effort de formation vers les personnels ouvriers. Dans l'unité de composants, les ouvriers cons-

tituaient 70 % des stagiaires en 1982 contre 46,3 % en 1981 ; dans l'unité de fabrication des transformateurs, ils en constituaient 79 % en 1982 contre 46 % en 1981. Dans l'unité produisant les appareils de cuisson, le personnel ouvrier représentait 49 % des formés en 1984 contre 39 % en 1982, bénéficiant de 67 % des heures de formation contre 51 % en 1983, ce pourcentage devait approcher les 80 % en 1985 (pour les ouvriers et employés). Le nombre d'heures de formation du personnel ouvrier est ainsi passé de 11 400 en 1981 à 28 200 en 1984 (pour des effectifs réduits, on le rappelle, d'un quart). Ces chiffres paraissent bien traduire une orientation semblable à celle définie au niveau du groupe.

Quant à l'évolution des contenus de la formation telle qu'elle s'analyse à travers les plans de formation, elle varie fortement selon les catégories de salariés, signalant des positions stratégiques différentes dans l'entreprise, des rapports différents à la technique, des modalités de formation différentes. On remarque que d'une façon générale dans les quatre unités étudiées, la formation des ingénieurs et des cadres paraît peu technique et donc peu liée directement aux changements techniques. Cette formation est orientée très nettement vers la gestion de la production, l'exercice de la fonction, la gestion des ressources humaines, le marketing, les langues... Tout se passe donc comme si la maîtrise du changement technologique ne reposait pas sur les cadres (en fait, on peut se demander si ce n'est pas en recourant au marché externe de la qualification que l'entreprise adapte son encadrement à ses exigences techniques, le *turn-over* des cadres est, en effet, extrêmement rapide). C'est donc d'une façon indirecte, *via* la recherche d'une meilleure maîtrise de l'environnement et d'une plus grande efficacité dans l'usage des moyens matériels et humains et, en définitive, d'une meilleure adaptation aux nouvelles conditions de la production telles qu'elles résultent à la fois du changement technique, des nouvelles méthodes d'organisation et de gestion, de la diffusion de nouveaux concepts et de nouvelles théories, de l'évolution du marché et de la concurrence... que l'évolution technique affecte les cadres et leur formation.

La formation des techniciens et des agents de maîtrise est à la fois plus technique et plus diversifiée, mais reste encore très nettement dominée par les questions de maîtrise de l'environnement technique, d'organisation de la production (analyse du temps, contrôle-qualité, méthode...) et d'exercice de la fonction. Les formations techniques sont très ponctuelles et ne représentent qu'un peu plus du tiers des formations reçues par les ETAM (hors FNE). Là encore, on a l'impression que la formation professionnelle des techniciens n'est que secondairement affectée par le changement technique. Pour autant, on ne note guère une orientation de celle-ci vers l'économie d'entreprise, l'économie des produits ou du marché, sauf dans la société fabriquant les cuisinières qui prévoit, dans le cadre de la convention FNE, un stage d'initiation à l'économie d'entreprise pour trente agents de maîtrise.

C'est la formation des ouvriers professionnels qui paraît la plus technique (à 70 % environ). Les stages non techniques concernent principalement le contrôle-qualité, les méthodes, la sécurité, la formation au compte de l'entreprise... Les formations techniques peuvent se diviser en trois catégories : les formations de base dans le champ technique dominant (électronique), les formations spécialisées à l'intérieur de ce champ (automatisme, logique câblée, électronique digitale, électropneumatique...), les formations externes au champ dominant (soudure-argon, moulage-résine, outillage...). Ce sont essentiellement les deux premières catégories qui traduisent le changement technique. Or elles concernent relativement peu de monde (entre 1,5 et 2 % des salariés) même si, compte tenu de l'effectif réduit des ouvriers professionnels (moins de 10 % des salariés), l'effort qui leur est demandé peut paraître intense, surtout qu'il ne concerne qu'une partie d'entre eux. Dans le cadre de la convention signée avec le FNE, les professionnels sont en outre concernés par une formation courte (40 et 80 heures) aux automatismes.

La formation à destination des OS évolue très nettement, en particulier celle inscrite dans le cadre de la convention du FNE. Ainsi, si la convention signée par la société fabriquant les appareils de cuisson concerne presque à égalité les ouvriers et les ETAM, on note qu'en termes de nombre d'heures les premiers sont nettement plus sollicités que les seconds, et que, parmi les ouvriers, les agents de fabrication sont privilégiés. Deux formations leur sont particulièrement destinées : l'une, de culture technique générale, intitulée « *perfectionnement professionnel* » devait concerner 90 OS pendant 240 heures en 1985 et correspond à la volonté d'élever le niveau de base des qualifications ; l'autre, intitulée « *conducteur-régleur* », débouchant en 1345 heures sur un CPF* *, devait concerner 12 OS en 1985 ; elle correspond à la fois à la volonté de s'assurer un volant de qualifications susceptibles de satisfaire en temps voulu à l'introduction de nouveaux outils automatisés, conformément à l'orientation définie au sein du groupe, de définir un niveau de qualification intermédiaire entre l'OS et le professionnel et d'assurer une certaine promotion interne. La même orientation se retrouve dans les conventions signées par les sociétés fabriquant les composants et les transformateurs d'alimentation. Deux types de formation concernent là aussi les OS, une formation au métier de conducteur de machines automatiques (CAP par unités capitalisables), une formation d'adaptation au poste de travail (insertion, câblage, réglage, dépannage, assemblage, montage...). Il s'agit davantage d'une formation sur le produit que sur l'outil de production qui, dans certains cas, reste très sommaire. En 1984, les formations se diversifient quelque peu (informatique, automatisme, électronique...), leur finalité est plus directement liée à la maîtrise de l'évolution technique. Elles concernent près de 40 % des agents formés. Le contenu

théorique des formations dites d'adaptation au poste de travail est constitué actuellement par une initiation à l'électronique. Il le fut en 1981-1982 par une initiation à l'économie ou au contrôle-qualité.

Dans tous les cas étudiés apparaît le souci de mieux prendre en compte les exigences techniques dans l'élaboration des plans de formation. Ce souci se manifeste d'ailleurs différemment selon les cas : outre le recours ponctuel à un audit en matière de formation, il peut se traduire par une réorganisation du service de la formation professionnelle décentralisée au niveau des ateliers ou des départements, par une collaboration plus étroite des partenaires sociaux à l'élaboration du plan, par une enquête directe auprès des salariés pour connaître leurs souhaits... Mais dans les différentes unités, on observe une formalisation plus grande et une liaison plus étroite de l'articulation investissement-formation. Ainsi dans la société fabriquant les composants et les transformateurs, le plan de formation fait figurer au regard des projets et des échéanciers d'investissements, les besoins en recrutement interne ou externe et en formation. Les formations prennent d'ailleurs fréquemment l'intitulé de l'investissement. Une telle démarche renforce incontestablement la cohérence globale de la démarche et donne à la formation professionnelle sinon le statut d'investissement, tout au moins celui de conditions spécifiques de mise en œuvre de l'investissement.

LA STRATÉGIE DU GROUPE ET LES PRATIQUES FORMATIVES

Si l'analyse rétrospective du contenu des plans de formation et de leur mode d'élaboration permet de caractériser globalement et approximativement la stratégie de formation développée par les différentes unités étudiées et de souligner l'effort pour conformer les politiques locales aux orientations centrales, elle ne suffit pas cependant à connaître la réalité des pratiques formatives et à apprécier la conformité ou, au contraire, l'écart de ces pratiques à ces orientations. Seule l'analyse des pratiques effectives permet de dépasser le constat d'une conformité formelle. L'analyse de ces pratiques révèle, en effet, un décalage certain entre la logique qui soutient l'orientation définie au niveau du groupe et celle sous-jacente à la stratégie menée localement. L'écart s'analyse aussi bien au niveau des contenus que de la sélection des candidats ou des orientations générales.

Au niveau des contenus, le décalage traduit des difficultés méthodologiques ou des insuffisances pédagogiques. La pédagogie développée est essentiellement une pédagogie de contenus. Ainsi le stage de 300 heures destiné aux OS postés sur les chaînes de montage de cuisinières intitulé « *perfectionnement professionnel* » ne comporte pas moins de treize chapitres : mathématiques, dessin, métrologie, connaissance des métaux, connaissance de l'entreprise (conception-produit, prix de revient, quali-

* CPF : Certificat de perfectionnement de formation professionnelle

té, gestion des stocks), sécurité, commande numérique, électricité, pneumatique, hydraulique, oléo-pneumatique, automatisme, robotique, informatique, relations humaines... On peut faire la même remarque à propos de l'initiation à l'électronique : c'est toute l'électronique en 40 heures ! Or cette pédagogie de contenus est, en partie, en contradiction avec une stratégie d'adaptation du personnel de base au nouvel environnement technique. Celle-ci suppose, on l'a dit, de développer davantage un nouveau système d'attitudes et de représentations, une meilleure compréhension des processus, une meilleure maîtrise des logiques sous-jacentes à l'introduction des nouvelles techniques et à la nouvelle organisation... que des savoirs théoriques. Ce n'est pas ce qui est fait. Il semble ainsi que si les formateurs visaient bien le développement de ces capacités, ils aient postulé que par des contenus ils formeraient des attitudes. Force est de reconnaître que, dans le temps imparti, ce postulat ne s'est pas révélé opératoire sans, pour autant, que des solutions alternatives aient été proposées.

A l'extension trop grande des contenus, étant donné les exigences de la production et les possibilités de mise en œuvre des savoirs acquis, se surajoute, dans certaines situations, une inadéquation des contenus eux-mêmes. C'est le cas pour certaines formations de conducteurs-régulateurs de machines automatiques dont le contenu (les matières de base du CAP ou CFPD d'électricité industrielle) n'apparaît pas toujours adapté aux exigences de la fonction que sont appelés à tenir les stagiaires.

Le problème de l'adaptation des contenus aux exigences de la production se pose d'autant plus, pourrait-on dire, que les exigences de la technique sont plus faibles. Ainsi pour les agents postés sur les chaînes de montage, la tenue de leur poste ne suppose pas l'acquisition de savoirs théoriques particuliers, par contre, elle implique la capacité à se resituer dans l'ensemble du processus de fabrication. Il en va de même pour toutes les formations destinées aux OS de l'insertion, du câblage, du contrôle... Du reste, on constate que le contenu théorique des formations au poste de travail destinées à ces agents a varié dans le temps : économie, qualité, initiation à l'électronique, initiation qui a le mérite de diffuser une communauté de langage. Il n'en demeure pas moins que la réflexion sur une pédagogie des attitudes, de l'apprentissage des logiques d'action et de représentation, n'a guère été entreprise ni par les responsables de la production ni par les formateurs.

L'extension trop grande des contenus, leur inadéquation parfois, leur diversité souvent, donnent l'impression d'une fébrilité quelque peu incohérente et d'un effort désordonné. Il manque sans doute à la formation moins une ligne directrice, une dominante, qui pourrait être trouvée du côté de l'électronique, qu'une méthode cohérente. Il manque sans doute aussi l'organisation d'un cursus individuel de formation professionnelle avec une double dimension : horizontale (l'intégration de

connaissances dans des domaines divers) et verticale (l'approfondissement de ces connaissances). Ce cursus organiserait l'ensemble de la formation et permettrait d'échapper aux défauts souvent signalés : caractère ponctuel de la formation malgré l'intensité de l'effort, caractère plus répétitif que réellement cumulatif des acquisitions, extension très large des contenus mais approfondissement sommaire, formations plus adaptatives qu'évolutives...

Mais le choix ou la pratique d'une « *pédagogie de contenus* » ne traduit pas seulement des difficultés ou des inadéquations pédagogiques, il reflète aussi des orientations différentes de celles envisagées au niveau central. Ces orientations reposent sur deux idées : d'une part, les technologies nouvelles porteraient en elles la destruction des professionnalités structurées sur la base d'une compétence unique définissant le métier ; d'autre part, l'avenir collectif des OS ne résiderait pas dans l'acquisition d'un métier, obsolète par définition, mais dans celui d'une culture moins technique qu'industrielle, faisant appel moins à des compétences techniques qu'à une compréhension des exigences de la production dans l'environnement technologique et économique ou commercial actuel, et reposerait donc sur des formations orientées vers la gestion, la maîtrise de la qualité, les relations sociales... et sur une initiation aux différentes fonctions (conduite, réglage, maintenance...) à assurer pour obtenir une productivité satisfaisante et une polyvalence effective. On retrouve derrière ces deux idées la notion de qualification ou de profil intermédiaire. Or c'est bien la nécessité ou l'opportunité de développer une telle qualification qui ne semble pas être ressentie, avec la même intensité en tout cas, au niveau des unités de production étudiées.

Au niveau de la sélection des candidats, les décalages ont aussi une origine méthodologique et politique. Le problème de la sélection, c'est d'abord celui de l'analyse des potentiels de départ des candidats à la formation. Il traduit la nécessité pour le formateur de savoir non seulement en vue de quoi il doit former – ce qui est déjà un problème lorsque l'on se situe dans un environnement technique si mobile – mais aussi sur quoi il peut s'appuyer pour mener à bien sa formation. S'agissant des formations de masse d'agents de fabrication, d'une élévation du niveau des qualifications de base d'agents définies précisément par leur absence de qualification (on leur reconnaît tout au plus une spécialisation), le problème prend une importance particulière. Or, généralement, cette analyse des qualifications de départ n'est pas entreprise, comme si l'hypothèse était faite que le niveau de qualification requis pour tenir les postes auxquels ces agents sont destinés était indifférent. Ce qui montre bien que la rupture avec les conceptions tayloriennes de la gestion de l'emploi n'est pas si profonde qu'il y paraît. Cette indifférence relative à l'analyse des qualifications de départ a deux effets repérables : elle renforce le rôle de la formation initiale scolaire, au détriment de l'expé-

rience professionnelle acquise ; elle limite les ambitions des formateurs qui règlent le niveau de leur formation au mieux sur le niveau moyen du groupe de stagiaires, au pis sur le niveau le plus faible. Il est significatif que l'une des sociétés étudiées n'a sélectionné, pour suivre une formation qualifiante, que des OS déjà dotés d'un bagage scolaire. L'intensification de l'effort de formation approfondirait donc la rupture parmi les ouvriers entre les jeunes et les vieux, entre ceux qui ont suivi une scolarité et ceux qui n'ont qu'une expérience professionnelle. Il y a un consensus objectif – et politique – entre l'entreprise et les formateurs pour qu'il en soit ainsi. Pour l'une comme pour les autres, il s'agit de limiter les risques d'échec en sélectionnant des OS à « *potentiel certifié* ». C'est d'ailleurs ce potentiel que cherche à repérer l'arsenal psychotechnique. Ces pratiques amenuisent l'ambition promotionnelle affichée au niveau du groupe, traduisant, là aussi, un décalage lié à une perception différente des urgences et de l'évolution de l'entreprise.

Quant à l'orientation politique de la formation, si elle a sans doute évolué, elle ne paraît pas s'aligner tout à fait sur celle définie au niveau du groupe. L'évolution des conceptions au niveau des sociétés locales se traduit davantage par une articulation plus étroite entre formation et investissement que par une recherche d'une élévation générale du niveau des qualifications de base. Or, l'étroite liaison formation-investissement est parfois ambiguë et on peut se demander, à l'examen des cas étudiés, s'il n'y a pas contradiction, au moins partielle, entre les deux orientations. Si cette liaison constitue un indéniable progrès par rapport à la situation antérieure où les nouvelles techniques étaient introduites sans formation, on peut se demander si la subordination de la formation à l'investissement ne risque pas de se révéler incompatible avec la recherche d'une élévation du niveau de base des qualifications et ne menace pas fortement toutes les formations de masse non liées à l'investissement. Culture technique générale et spécialisation sur l'outil ne vont pas nécessairement ensemble. Cette focalisation sur l'investissement risque, en outre, de limiter le caractère prospectif de la formation et le caractère évolutif de la qualification. La stratégie affichée réclamerait probablement une certaine déconnection de la formation et de l'investissement, laquelle ne s'observe pas toujours ; déconnection sous-jacente sans doute à la volonté affichée au niveau du groupe de faire sanctionner les formations par des diplômes reconnus. Une volonté qui n'est d'ailleurs pas toujours bien comprise par les directions locales et par les salariés.

STRATÉGIES DE FORMATION ET SORTIE DE CRISE

L'écart entre les stratégies ou les orientations définies au niveau des unités de production et celles affichées au niveau du groupe est donc incontestable. C'est sur cet écart qu'il convient maintenant de s'interroger. Il ne tra-

duit pas une quelconque dégénérescence du modèle entre le lieu de son élaboration et celui de son application. Il ne traduit pas non plus, ou pas d'abord, la difficulté d'une direction centrale à imposer des orientations à des unités autonomes ou le résultat de la conciliation entre orientations nationales et habitudes locales en matière de formation.

Cet infléchissement des politiques de formation mises en œuvre dans les sociétés étudiées par rapport aux orientations du groupe résulte sans aucun doute de causes multiples : perception différente du caractère stratégique de la formation professionnelle pour l'avenir de l'entreprise, insuffisance des conceptions et des méthodes pédagogiques, maîtrise insuffisante de la gestion de la formation, insertion professionnelle spécifique des formateurs, mauvaise perception ou appréciation divergente des besoins et attentes des salariés... Mais il résulte aussi, et plus fondamentalement, de l'assignation à la formation professionnelle de finalités différentes liées aux contextes spécifiques que doivent affronter les sociétés locales.

Un contexte de crise

La crise que traverse les différentes unités étudiées est multiforme. Mais par-delà certaines caractéristiques spécifiques à chacune, cette crise a une quadruple dimension : économique, technique, institutionnelle, sociale.

Pour l'unité d'appareils de cuisson, le contexte économique se caractérise essentiellement par un rétrécissement du marché national de la cuisinière (moins 200 000 appareils (- 20 %) entre 1982 et 1983) qui s'est encore accentué (- 12 % en 1984), une faible capacité à pénétrer les marchés extérieurs et, en revanche, un taux de pénétration du marché intérieur par les produits étrangers en provenance notamment des pays de l'Europe de l'Est, en croissance constante puisque la part des produits étrangers sur ce marché est passée de 18 % en 1980 à plus de 50 % en 1984, une réorientation de la demande, liée à l'évolution du pouvoir d'achat, des habitudes culinaires et des modes culturelles, vers le bas de gamme, les appareils de petites dimensions, la cuisson rapide... créneau sur lequel cette unité était mal placée. L'incidence de ce contexte sur la production de l'usine s'est traduite par une diminution de la production de quelque 50 000 appareils en 1983, suivie d'une nouvelle baisse (- 23 %) en 1984, une perte du chiffre d'affaires de l'ordre de 50 millions de francs en 1983, un gonflement des stocks. C'est pour s'adapter à la nouvelle demande que sont prises les décisions d'investissement. Ces dernières ne sont pas fondamentalement différentes de celles prises dix ans plus tôt, si ce n'est que le contexte dans lequel elles sont prises a profondément changé. Alors qu'à l'époque la société se trouvait sur un marché porteur, alimenté par une demande dont les caractéristiques se modifiaient lentement et dont l'évolution était linéaire, continuellement orientée dans le sens d'une sophistication des pro-

duits, elle se trouve aujourd'hui sur un marché déprimé, traversé par des évolutions rapides et difficilement maîtrisables qui rendent incertain l'avenir et difficiles les choix des produits et des gammes et donc les décisions d'investissement : haut de gamme/bas de gamme, cuisson rapide/cuisson traditionnelle... Alors que dans le contexte ancien, l'expansion permettait d'absorber sans trop de problèmes l'insuffisante maîtrise des techniques nouvelles et ses effets (rebut, échecs, lenteur des montées en cadence...), le contexte actuel interdit non seulement les erreurs mais même les lenteurs.

Le contexte économique dans lequel évolue la société produisant les composants pour télévision se caractérise par une très forte concurrence sur le marché européen de la télévision, devenu marché de renouvellement, de quelques constructeurs occupant des positions assez voisines et sur lequel le groupe, auquel appartient la société étudiée, a vu sa part légèrement entamée. D'où la double nécessité de concilier deux exigences *a priori* contradictoires (la réduction des prix par un accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité par la recherche de procédés nouveaux) et de diversifier la production en recherchant des produits nouveaux du côté de la télévision (câble, satellite...) et hors du secteur TV (électronique embarquée sur véhicule automobile, électronique des systèmes de sécurité domestique...). La crise que traverse cette unité est donc, en partie, comparable à celle que traverse l'unité de cuisson : crise du marché, crise du produit. Il n'est pas impossible qu'à moyen terme, les composants qu'elle produit soient directement intégrés à la fabrication ou au montage du téléviseur lui-même. L'innovation sur le produit domine ici la question. Or l'unité ne la maîtrise pas. Pas plus qu'elle ne maîtrise la demande des produits nouveaux qui repose en grande partie sur les décisions de partenaires obligés : l'État pour le satellite, les compagnies d'assurances pour les systèmes enregistreurs de données sur les véhicules automobiles... Du reste, les recherches sur la réception des satellites ont dû être interrompues devant les retards successifs du lancement du satellite européen.

Dans ces deux cas, la crise qu'affrontent les unités est donc autant une crise du marché qu'une crise liée à l'évolution des techniques de production et de gestion. Il en va peut-être un peu différemment dans les deux autres entreprises, celle fabriquant des convecteurs et celle fabriquant les transformateurs d'alimentation.

Dans ces dernières, la crise est liée à l'augmentation de la productivité qui résulte à la fois d'une transformation des produits, du changement dans les matières employées, de l'emploi de techniques nouvelles de fabrication et notamment du recours à l'automatisation.

La crise n'est donc pas seulement technique, même si elle a indéniablement une composante technique. La crise technique se manifeste au fait que dans les différentes unités étudiées, on a affaire à un contexte technique

dual, c'est-à-dire à des unités de production dans lesquelles coexistent des secteurs très automatisés : l'émailage, la ligne de production des fours et des plaques encastrables dans l'unité de fabrication des appareils de cuisson, l'insertion automatique des composants sur les tuners, le bobinage de certains modèles de transformateurs... et des secteurs traditionnels : le bobinage sur touret, le montage, l'insertion manuelle de certains composants... A l'intérieur de chaque atelier coexistent parfois des matériels de générations et de techniques différentes : postes de soudure multipoints et robots de soudure par exemple... Cette dualité, qui trouve en partie son origine dans l'incapacité présumée (par les directions techniques) du personnel à s'adapter aux nouvelles techniques et dans l'incapacité à en maîtriser les conséquences sociales, a pour conséquence de ralentir le processus d'automatisation intégrale – autant que faire se peut – de la production et de générer un certain nombre d'effets pervers (méfiance vis-à-vis du changement, absence de diffusion d'une nouvelle culture technique, sous-utilisation des possibilités des nouvelles installations, difficultés de gestion de la qualification...), qui ralentissent également la généralisation des nouveaux procédés de fabrication.

Mais, d'une certaine façon, le problème de l'introduction de techniques automatisées de production est second par rapport à celui de l'innovation sur les produits. Dans les cas étudiés, l'articulation produit/technique de production est spécifique en ce sens que l'innovation dans les produits induit les changements dans les techniques de production et que l'innovation étant constante et la durée des modèles très brève, les changements techniques doivent être extrêmement fréquents, d'où la nécessité d'obtenir des temps de retour de l'investissement rapide : deux contraintes particulièrement impératives pour la formation professionnelle. L'adéquation du produit à sa technique de production ne peut être maîtrisée dans tous les cas. On note alors des décalages, comme dans l'unité de production des cuisinières où les nouvelles chaînes de montage, récemment installées à la suite de la destruction accidentelle des précédentes, sont pensées pour des cuisinières conçues par sous-ensembles recomposés en bout de chaîne et pour inclure des postes automatiques, alors que les produits encore fabriqués sont des cuisinières monobloc montées sur châssis dont la conception ne permet pas l'introduction de techniques automatisées. De même l'insertion automatique se heurte à la conception de certains composants (les chips à air que la structure en spirale rend difficilement captable par des machines pneumatiques).

Crise économique et difficultés techniques se cumulent pour expliquer l'importance de la crise sociale que connaissent les différentes unités (2). Mais cette crise

(2) Nous ne développons pas ici la crise institutionnelle qui résulte essentiellement de l'intégration d'une des sociétés dans le groupe industriel, des logiques de rationalisation de la production – un produit, une unité de fabrication –, de l'organisation des rapports entre sociétés commerciales et sociétés de production du groupe...

sociale est avant tout une crise de la gestion et de la mobilisation de la force de travail et de l'inadéquation de celles-ci aux conditions actuelles de la production. Par-delà leurs différences, en effet, les quatre unités étudiées fonctionnent, ou fonctionnaient, selon des schémas tayloriens plus ou moins aménagés, c'est-à-dire sommairement reposaient sur une division du travail relativement stricte, une parcellisation des tâches assez poussée, une assimilation de fait entre productivité et rendement individuel. Or si ce schéma pouvait à la rigueur convenir dans les unités de production travaillant sur de longues séries, au moyen d'une main-d'œuvre abondante et peu qualifiée, trouvant dans l'accroissement constant de leur production les ressorts de leur dynamique, il n'en va plus de même lorsque cette croissance au mieux stagne, au pis se transforme en perte de production, et lorsque le volume de capital fixe par poste de travail ne cesse de s'accroître rendant obsolète la conception ancienne de la productivité sinon celle du poste de travail lui-même. Malgré une embauche plus sélective ces dernières années, le personnel ouvrier des différentes usines a encore le profil de l'ouvrier « *fordiste* » ou, plus exactement, a les caractéristiques de celui de ces entreprises de main-d'œuvre décentralisées ou restructurées dans les années soixante : part prépondérante des OS dans la population ouvrière (de 70 à près de 90 % selon les cas), recrutement massivement – et de plus en plus – féminin et « *exogène* » (immigrés maghrébins, turcs, africains noirs, notamment dans l'usine fabriquant les appareils de cuisson), faiblesse de la qualification technique, faiblesse de la tradition industrielle, faiblesse de la mobilité géographique (notamment pour les salariés des usines de composants et de transformateurs situées dans les zones rurales peu industrialisées)...

La crise sociale articule donc et reflète trois crises plus fondamentales : la crise de la demande, les difficultés liées à l'introduction des nouvelles techniques et à l'innovation, l'inadaptation d'un certain mode de gestion des ressources humaines. La crise de la demande empêche de compenser les gains de productivité, générés en partie par l'introduction des techniques nouvelles, par une augmentation de la production qui permettrait de maintenir les effectifs comme cela s'est passé dans les années de forte croissance. Ces gains sont considérables. Le temps de fabrication des nouvelles générations de transformateurs d'alimentation a été divisé par huit en deux ans, provoquant une division des effectifs par cinq, le temps de remplacement d'outils et de réglage est divisé par plus de vingt sur les nouvelles presses, le temps de fabrication des nouvelles cuisinières devrait être ramené de 3,8 heures à 1,70 heure... Les difficultés liées à l'introduction des techniques nouvelles et à l'innovation rendent difficiles les investissements à moyen terme. L'inadaptation des modes de gestion passés se traduit par une crise de la qualification et des difficultés à adapter le personnel aux nouvelles exigences techniques et aux nouvelles conditions de la production et du marché (développement des petites séries, donc polyvalence,

flexibilité, développement des préoccupations de qualité, compréhension des processus automatisés...).

Cette crise sociale se traduit concrètement de deux façons : elle ralentit l'introduction des nouvelles techniques de production, elle provoque une importante déflation des effectifs. L'unité de production des appareils de cuisson illustre bien le premier de ces effets : le projet d'automatisation très poussée de l'usine ayant été repoussé par la direction du groupe selon le motif que la qualification du personnel était insuffisante pour s'adapter à un tel changement (opinion qui n'est pas nécessairement partagée par les salariés locaux). Le second effet est enregistré dans les quatre unités. Les effectifs de l'unité de fabrication des cuisinières ont décliné de 40 % en deux ans par exemple. Cette baisse des effectifs se traduit aussi par leur vieillissement, les premiers licenciés ou les candidats au départ étant généralement les plus jeunes. Cette déflation des effectifs, quels que soient les moyens par lesquels elle a été obtenue, et les menaces qui pèsent à nouveau sur l'emploi (selon certaines hypothèses, les effectifs d'OS de l'usine de composants devraient être divisés par deux dans les cinq ans à venir) rejaillissent sur l'accueil des nouvelles techniques dans la mesure où elles rendent difficiles le recours au marché externe de l'emploi ou le recours à la formation professionnelle pour se doter des qualifications adéquates.

Les stratégies de sortie de crise

On imagine que la formation professionnelle ne peut être la seule réponse à une telle crise, ni même la principale réponse. D'une certaine façon c'est moins par rapport à cette crise que sont abordées les stratégies internes de formation que par rapport à la stratégie de sortie de crise elle-même dont la formation apparaît au mieux comme une condition de la mise en œuvre. Cette stratégie de sortie de crise a une triple dimension : elle consiste en une politique des produits, une politique des procédés et des moyens de fabrication et une politique de l'emploi.

La politique des produits se caractérise par une innovation limitée compensée par une meilleure adéquation à la demande permettant donc à la fois de ne pas prendre trop de risques tout en ménageant l'avenir. Cette politique est particulièrement nette dans la société produisant les cuisinières et appareils de cuisson. Cette société a différé de plus de quatre ans le lancement d'un nouveau modèle de cuisinière performant et de haut de gamme et a orienté une partie de sa production vers des produits relativement bon marché dérivés des modèles traditionnels dont elle diversifiait les séries. Elle a du reste, de cette façon, maintenu sa part de marché et elle s'apprête à lancer aujourd'hui de nouveaux modèles (four universel...). L'unité fabriquant les composants de télévision est davantage habituée au changement, la télévision

étant une technique beaucoup plus évolutive que la cuisson, elle s'est convertie de la mécanique à l'électronique au début des années quatre-vingts pour passer de la fabrication de boîtiers de commande et de sélecteurs de chaînes à touches mécaniques à celle des télécommandes et de la production de ferrites et produits magnétiques à celles de tuners... La menace sur la pérennité de ces produits, notamment du dernier, l'ont amenée à chercher, on l'a vu, une diversification de sa production. Mais, dans l'immédiat, ses créneaux restent l'électronique TV et l'utilisation de la technique tuner pour la fabrication des modulateurs de magnétoscopes. L'innovation se concentre donc en grande partie sur les produits existants : simplification des produits, standardisation, qualité/fiabilité...

Le choix d'une politique technique – à la fois types de techniques et rythme de leur introduction – répond à ces impératifs de simplification, de standardisation, de fiabilité et de qualité. Mais la nécessité de concilier augmentation de la productivité et incertitude concernant l'avenir des produits se traduit par des investissements importants et par la recherche d'une rentabilité rapide. Cette stratégie est particulièrement nette dans la société produisant les composants TV et les transformateurs d'alimentation. L'investissement a représenté ces dernières années jusqu'à 10 ou 12 % du chiffre d'affaires (il ne s'agit cependant pas nécessairement d'un ratio de croisière). Mais les décisions d'équipement ne sont prises que si le « *temps de retour de l'investissement* » est inférieur à un an. La société produisant les appareils de cuisson établit ce « *temps de retour* » maximal pour engager un investissement technique à deux ans. Les stratégies sont donc des stratégies de court terme s'articulant à des conceptions de la gestion renouvelées dont les maîtres-mots deviennent flexibilité, engagement maximum des installations, réduction des en-cours et des stocks, flux tendus, qualité...

La gestion de l'emploi est, elle-même, assez profondément renouvelée ou devrait l'être à court terme. Ce renouvellement se traduit à la fois au niveau du recrutement, de la gestion du temps de travail, de la mobilisation de la force de travail. Pour les raisons exposées plus haut, la marge de manœuvre au niveau du recrutement est faible. Des embauches de techniciens (niveau BTS, DUT) sont néanmoins réalisées pour assurer la conduite de machines automatiques (programmation, changement de séries, maintenance...), mais en nombre limité (huit techniciens dans l'usine fabriquant des transformateurs en 1984, sur un effectif de 630 salariés). Toutes les occasions sont mises à profit pour embaucher des agents qualifiés, les contrats de solidarité par exemple, et contourner ainsi les rigidités.

La marge de manœuvre est plus grande au niveau de la gestion du temps de travail. Celle-ci est orientée sur la recherche d'une plus grande flexibilité. Cette notion de flexibilité a une double dimension : quantitative (l'ajus-

tement du temps travaillé au niveau de la production et aux nouvelles conditions de la production), qualitative (l'ajustement de la qualification au type de production). L'ajustement du temps de travail au niveau de la production se traduit par le recours relativement régulier au chômage technique, la négociation avec les partenaires sociaux d'accords de souplesse des horaires, la volonté de transférer d'une unité à l'autre d'une même société, en fonction des plans de charge, une certaine partie des effectifs. L'ajustement aux nouvelles conditions de la production renvoie à la nécessité, pour les sociétés, de rentabiliser rapidement les investissements, surtout les plus onéreux d'entre eux, en engageant au maximum les installations. Ceci s'est traduit par le développement du travail en équipes (deux équipes généralement) et notamment en équipes alternantes et par le développement du travail de nuit et de week-end dans certains ateliers fortement automatisés (dans l'unité fabriquant les transformateurs par exemple). L'aménagement du temps de travail et la réduction du volume horaire de la semaine se sont accompagnés parfois par un accroissement et une intensification du temps productif (diminution du temps de pose, reprise des valeurs...). L'ajustement de la qualification au type de production se réfère à la nécessité, mise en avant par les directions, d'engager au maximum les hommes et correspond soit à la recherche d'une plus grande polyvalence des opérateurs, au moins à l'intérieur d'un ensemble de tâches données (bobinage, insertion, câblage, contrôle par exemple), soit à la recombinaison de certaines fonctions (conduite/maintenance, par exemple). Dans un certain nombre de cas, la recombinaison des fonctions et, plus globalement, la réorganisation des ateliers résultent, au moins partiellement, des possibilités offertes par les nouvelles techniques. Ainsi l'élargissement des fonctions de conduite des machines automatiques (vers le pré-diagnostic, le réglage, voire la première maintenance...) est-il, à tout le moins, facilité par l'incorporation dans la machine elle-même d'une part du réglage et du diagnostic.

Les tentatives nouvelles de mobilisation de la force de travail nécessaire à l'engagement maximum des machines s'appuient sur deux principes : la participation et l'individualisation. La participation emprunte la voie maintenant classique des cercles de qualité et des conseils d'atelier. Ces structures nouvelles sont perçues comme valorisant la personne, facilitant l'apprentissage du travail en groupe, accentuant la motivation à la formation, facilitant la circulation des informations et des connaissances, améliorant les relations hiérarchiques... Elles sont cependant inégalement développées selon les unités. L'individualisation est essentiellement appliquée dans la société de composants. Elle s'étend aux agents de fabrication. Présentisme, productivisme, qualité, polyvalence... constituent les nouveaux critères d'évaluation. En réalité, les différentes unités connaissent des difficultés à mobiliser les agents et à adapter les classifications qui restent profondément marquées par des systèmes d'évaluation dépassés.

Stratégie de sortie de crise et qualification

Cette stratégie a une incontestable cohérence, au moins théorique. Reste à voir maintenant en quoi elle affecte les qualifications et, par là, en quoi elle est susceptible d'orienter une stratégie en matière de formation professionnelle.

A première vue, ses effets sur les qualifications et, notamment les qualifications des agents de production, sont contradictoires. Le relativement faible investissement sur des productions nouvelles induit, par exemple, une gestion statique des qualifications. En revanche, la multiplication des séries, la variété des gammes, le souci de qualité... sont susceptibles de générer de nouvelles qualifications. L'automatisation, qui se définit toujours comme une matérialisation dans la machine des opérations mentales effectuées traditionnellement par les opérateurs, exerce ainsi des effets contradictoires de valorisation/dévalorisation de la qualification qui affectent différemment les diverses catégories de personnels : les presses à changement d'outils incorporé, c'est en grande partie la fin des outilleurs, les automates à auto-diagnostic, c'est en grande partie la fin du pouvoir stratégique de la maintenance. Mais c'est en même temps la possibilité d'un élargissement de la qualification de l'opérateur. La recherche de la flexibilité par le développement de la polyvalence peut aussi se traduire par un enrichissement de la qualification, par une capacité d'intervention plus diverse et plus globale, ou, au contraire, par une stagnation de celle-ci, sinon par un appauvrissement, lorsqu'elle s'accompagne et s'appuie sur un découpage des tâches en unités brèves facilement mémorisables. Le travail de nuit ou de week-end, en raison des effectifs réduits, peut être générateur d'une requalification des fonctions et accoucheur des virtualités positives des nouvelles techniques car il n'y a pas de raisons techniques vraiment impérieuses, qui puissent rendre compte de la division très stricte des tâches le jour (approvisionnement, conduite, réglage, maintenance, programmation) alors que de nuit les quatre premières tâches sont accomplies par un même individu dûment qualifié, c'est-à-dire formé. La participation aux cercles de qualité ou aux conseils d'atelier et de bureau peut aussi être considérée comme une situation formative. Mais elle sert parfois de justification à la diminution de l'effort de formation dans des domaines tels que l'économie générale ou d'entreprise.

Dans toutes les conjonctures de crise, c'est presque toujours le versant restrictif de la contradiction qui est privilégié dans un souci, justifié sans doute mais dont les fondements restent à apprécier, de limiter les coûts salariaux. C'est moins en effet par la croissance de sa production et la diminution relative de ses coûts que par la diminution absolue de ceux-ci que l'entreprise espère s'en sortir. L'effort peut être d'autant plus limité que, même dans les unités les plus automatisées, seule une partie du personnel de production, généralement mino-

ritaire, est directement concernée par l'automatisation et doit être formée aux « nouveaux métiers de l'automatisation ». Une autre partie, la plus nombreuse, n'est concernée qu'à la marge, ce qui ne veut pas dire que ses fonctions ne changeront pas, mais d'une façon indirecte. Les problèmes se posent, en tout cas pour le moment, en termes différents pour ceux que l'on forme aux nouveaux métiers et pour ceux qu'on ne forme qu'aux nouvelles exigences situationnelles induites par l'introduction des techniques nouvelles. Pour les premiers, la qualification repose sur un corps de savoirs existants qui peuvent être acquis généralement dans les stages intitulés « formation aux automatismes » et qui s'organisent autour de bases en électronique, informatique, hydraulique, pneumatique... Pour les seconds, la qualification prend une triple dimension : capacité à intégrer les objectifs de productivité et de qualité de l'entreprise, réappropriation de son savoir technique empirique et théorisation ou, tout au moins, formalisation de celui-ci, connaissance de base des techniques de production (électricité, électronique...) et des produits, le tout devant produire au minimum une communauté de langage et donner des bases dont la valorisation repose sur les caractéristiques des tâches à effectuer et de l'organisation du travail.

*
**

On a l'impression, au terme de cette analyse, d'un décalage assez grand entre la stratégie centrale du groupe en matière de formation et la stratégie mise en œuvre par chaque unité ou société étudiée. Mais s'agit-il de deux stratégies différentes ou d'une seule stratégie qui s'actualiserait différemment selon les niveaux où l'on se situe ou selon les échéances que l'on rencontre, donc selon les contextes spécifiques. L'une, celle du niveau central, traduit le primat de la réflexion et de la conception sur la mise en œuvre et la pratique, l'autre, celle des unités décentralisées, les impératifs de la pratique, une pratique qui devance la réflexion, la première viserait le long terme, la seconde l'adaptation immédiate. Mais l'une et l'autre auraient les mêmes objectifs.

Il semble plutôt que l'on ait affaire à deux stratégies fondamentalement différentes.

L'une, qui est à proprement parler celle de l'entreprise et qui constitue l'ossature du plan de formation qu'elle finance en totalité de ses fonds, repose sur la conception de la formation comme accompagnement de l'investissement. L'investissement étant lui-même une des réponses à la crise spécifique – et donc différent d'un secteur à l'autre – que rencontre l'entreprise. La formation a toujours ainsi un caractère ponctuel même si la multiplication des équipements nouveaux entraîne un effort soutenu de formation sur plusieurs années. C'est une formation d'adaptation ou, au mieux, une formation de maîtrise professionnelle visant à l'autonomie la plus grande possible des opérateurs et de la maintenance. Elle n'im-

plique pas de restructuration fonctionnelle, voire de recomposition de la qualification. Seule la nécessité d'engager au maximum les installations et les contraintes de qualité et de fiabilité amènent à élargir la formation vers les OS : formation à la polyvalence qui n'est jamais la recherche d'une réelle polyvalence, formation à la qualité, prise en compte des impératifs de production... Cette stratégie semble acquise en ce sens qu'il paraît aujourd'hui inconcevable de ne pas accompagner l'introduction de techniques sans une formation plus ou moins poussée ayant pour but de raccourcir la durée de la montée en cadence.

La seconde stratégie est celle du groupe. Elle est moins centrée sur l'investissement que sur les conditions actuelles de la production. Sa référence à la crise est une référence globale à une crise globale et multidimensionnelle : économique, technique, sociale. Elle vise en fait à développer une nouvelle culture ouvrière ou, plus généralement, une nouvelle culture technique, une nouvelle culture d'entreprise, une nouvelle culture industrielle dans un but préventif et anticipatif. Si elle n'est pas sans référence au changement technique, sa référence est une référence générale : préparer les conditions d'accueil des nouveaux systèmes automatisés. La formation est moins conçue comme un investissement dont il faudrait s'assurer de la rentabilité que comme la nécessité incontournable de produire continuellement un stock de qualifications à mettre à jour constamment ; de là, la focalisation sur l'élévation du niveau de base des qualifications.

C'est cette stratégie que tente d'imposer, autant qu'il le peut, le groupe. Elle s'est traduite par la négociation de

conventions avec le FNE et le FSE. Au plan local, la politique de formation apparaît ainsi quelque peu hybride. Mais l'analyse des contenus et des modalités des formations dites de « masse » à destination des OS montre bien que si le cadre d'une politique de formation à dominante « culturelle » est bien adopté, le contenu et les logiques induites par ce type de formation ne le sont pas. Il est donc à craindre que cet effort vers les basses catégories n'ait plus la priorité qu'il a eue.

La réticence est bien perceptible au niveau des directions locales. Elle s'appuie sur le double postulat suivant : l'élévation du niveau de base des qualifications est une œuvre de longue haleine, or ce personnel est appelé dans sa majorité à quitter rapidement l'entreprise, les gains de productivité obtenus grâce à l'introduction des techniques nouvelles ne pouvant être compensés par une croissance proportionnée de la demande dans une conjoncture de crise que ces directions estiment durable. La formation se ferait donc à fonds perdus. Un tel raisonnement, de nature essentiellement économique et uniquement centré sur l'entreprise et son contexte, a une incontestable cohérence dès lors, comme c'est le cas, que l'entreprise ne considère pas la formation comme entrant dans ses missions. C'est dire aussi que les stratégies d'entreprise ne sauraient être indépendantes de la stratégie des pouvoirs publics en matière de formation professionnelle.

François ABALLÉA
Fondation pour la Recherche sociale
