

# CERREO

## BRIEF

BULLETIN DE RECHERCHE DÉCEMBRE 1989 SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

49

### LES INNOVATIONS EN FORMATION : DES ENTREPRISES QUI ÉDUQUENT, DES FORMATIONS QUI ORGANISENT

*On sait par divers indicateurs macro-statistiques que, depuis 1982, les entreprises dépensent plus pour la formation de leurs salariés. Mais quel est le contenu des politiques de formation mises en oeuvre ? S'articulent-elles plus aux stratégies économiques et sociales actuelles ? Quelle est leur contribution aux recompositions du travail et de l'emploi, à la constitution de nouveaux groupes professionnels et de nouvelles identités salariales ? Au-delà du discours sur "l'investissement formation", les résultats présentés ci-dessous laissent à penser que ces politiques de formation dessinent progressivement les contours d'un nouveau rôle de la formation (continue mais aussi initiale) dans la structuration et le fonctionnement des marchés du travail.*

#### Trois logiques d'innovation

**O**n constate dans toutes les entreprises étudiées une "montée en puissance de la formation" : accroissement significatif de la dépense de formation et de l'espérance moyenne de formation des salariés. Des actions, traditionnellement inscrites au plan de formation, se développent. Mais, surtout, un certain nombre d'opérations innovantes de grande ampleur se mettent en place. L'analyse de ces innovations sous quatre dimensions (contenu de l'opération, catégories concernées, effets sur le travail et la gestion de l'emploi) permet de dégager trois logiques dominantes, en rapport avec différents modes de "flexibilité productive".

#### ■ Les innovations de "mobilisation"

Les opérations où prévaut une logique de "mobilisation" concernent, de façon dominante, des collectifs entiers et, en majorité, des personnels d'exécution. Elles intègrent souvent la maîtrise et les techniciens de production. A priori peu sélectives, elles mettent l'accent sur la mobilisation du personnel dans et par une profonde réorganisation du travail : remettre en cause les formes les plus "durcies" du taylorisme (attachement au poste, travail étroitement prescrit, forte dépendance à la hiérarchie...) et contribuer aux nouvelles préoccupations de qualité, de groupes autonomes, de polyvalence (de poste) et d'élargissement des tâches (intégration de la première maintenance et de préoccupations

gestionnaires dans les postes de fabrication). La formation, élaborée généralement par l'entreprise, privilégie des modules courts directement articulés aux situations de travail, des formes d'auto-apprentissage collectif, des groupes de résolution de problèmes. Par certains aspects, il s'agit d'un renouvellement de l'apprentissage sur le tas, dépassant le simple apprentissage des consignes. Ces opérations sont à la limite de la définition classique de la formation marquée par une logique de "stage".

*Cet article s'appuie sur une recherche pluridisciplinaire réalisée pour le Programme Interdisciplinaire de recherche technologie-travail-emploi et modes de vie du CNRS, le Commissariat général du Plan et la Délégation à la Formation professionnelle. Des équipes de sociologie du travail (LASTREE-CNRS), d'économie du travail (GREE-CNRS et IREP-CNRS), de gestion (ESA-CNRS) et du CEREQ se sont associées pour étudier les pratiques de seize grandes entreprises se présentant comme innovantes dans le champ de la formation continue.*

*Dans un premier temps, les investigations ont porté sur les politiques de formation passées et présentes, sur leurs relations aux stratégies économiques, organisationnelles et de gestion de la main-d'oeuvre, grâce à des entretiens approfondis avec les différents niveaux hiérarchiques. Seize monographies ont été rédigées à l'issue de cette étape.*

*Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur une sélection d'opérations de formation et les entretiens (250) ont concerné les salariés touchés par ces opérations.*

*En parallèle, une recherche comparative sur la RFA a été réalisée en collaboration avec I. Drexel et J. Fischer (ISF Munich). Le rapport final (cf. bibliographie) rend compte de l'ensemble de la recherche qui a, par ailleurs, donné lieu à un colloque d'étape avec les entreprises participantes.*

### ■ Les Innovations "d'anticipation"

Elles sont préalables à une recomposition profonde tant du travail que des modes de gestion interne de l'emploi. Si la contrainte à la réorganisation est forte, les choix d'évolution de l'organisation et des classifications ne sont pas définis *a priori*. L'élévation du niveau général des qualifications est un préalable à des mutations profondes de la production, jugées inévitables, mais dont les contours sont encore flous. Une première option met l'accent sur des formations générales de base (mathématique, expression...). Une deuxième option privilégie plutôt les savoirs technologiques et techniques. Dans l'un et l'autre cas, la distance par rapport au travail actuel est forte. Le mode de formation privilégie les cours et la transmission de connaissances formalisées souvent en référence à un diplôme et à un niveau scolaire. Il est fréquemment fait appel à des organismes de formation du service public.

### ■ Les Innovations "d'accompagnement"

Ces actions sont plus immédiatement finalisées que les précédentes : l'objectif est de recomposer certains

groupes professionnels et de transformer les formes et les règles de mobilité interne. Le développement de certains services ou fonctions suscite, par exemple, une déformation significative de la structure d'emploi, "une aspiration" à laquelle on tente de répondre en priorité par une mobilité interne organisée par le recours à la formation. L'évolution future du travail est probable (souvent par changement radical de poste et de "métier"); l'innovation a pour sens premier d'être le principe organisateur de la mobilité. Elle concerne en général un public ciblé, défini soit par son groupe d'origine, soit par des critères relatifs au nouveau groupe à construire. Elle est donc le plus souvent sélective. L'accent est mis sur l'engagement individuel dans la filière, sur la réussite dans la formation avec, comme contrepartie, une évolution potentielle de la classification. Le contenu de l'action est alors le plus souvent une combinaison assez complexe de formation générale, de formation technique, mais aussi de formation pratique liée aux nouvelles situations de travail et à la constitution des nouveaux collectifs. Les articulations des connaissances générales, des savoirs professionnels et des savoir-faire, l'intervention d'une pluralité d'acteurs dans le cursus de formation (organismes extérieurs, formateurs de l'entreprise, salariés eux-mêmes) définissent un modèle original de formation, en rupture assez forte avec le modèle scolaire et avec l'apprentissage sur le tas.

Aucune de ces logiques ne se rencontre à l'état pur dans les entreprises étudiées qui les combinent plus ou moins. Ces innovations contribuent au développement d'une dynamique de formation continue se manifestant notamment par une intégration plus forte de la formation dans les stratégies productives et de main-d'oeuvre, ainsi que par la mise en place de nouveaux indicateurs et outils de gestion de cette formation. Notons cependant que si l'on entend monter un discours sur "l'investissement formation", celui-ci, comme d'autres investissements "immatériels", reste difficilement analysable avec les outils comptables traditionnels (le cadre comptable français considère et rattache l'intégralité des dépenses de formation à la masse salariale, entendue comme une charge).

---

### Nouveaux acteurs et nouvelles procédures

---

**D**ans la plupart des unités étudiées, la conception du plan de formation relevait souvent auparavant du seul responsable de formation, dans le cadre d'une enveloppe financière prédéfinie ; le plan était fréquemment une compilation de demandes individuelles.

### ■ Une "montée stratégique de la formation"

Les modalités de définition des politiques de formation évoluent, tant du point de vue des acteurs que des procédures.

Le fait premier marquant est l'influence croissante des directions générales dans les décisions de formation. C'est le plus souvent au sein du comité de direction que se débattent les grandes options du plan de formation, en liaison à d'autres choix stratégiques. Le directeur des ressources humaines et le responsable de formation ont, en général, gagné une position hiérarchique plus élevée qu'auparavant et sont associés à ce comité de direction. Le responsable de formation voit ses fonctions se transformer : très au fait des stratégies de l'entreprise, agissant en étroite relation avec les services du personnel, notamment lorsque se met en place une gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines, il joue un rôle de conseil et d'interface avec des responsables hiérarchiques, eux-mêmes davantage impliqués dans la définition du plan, mais aussi dans la conduite des actions de formation.

Cette "reconfiguration" des décideurs et de la nature des actions traduit bien l'imbrication croissante de la formation aux stratégies socio-économiques des entreprises. D'autres indicateurs en témoignent. La planification de la formation se transforme : le plan se construit autour de grands axes stratégiques, son horizon s'allonge (souvent à trois ans, avec glissement annuel). Les procédures se formalisent et se diversifient, les pratiques d'évaluation se développent.

### ■ Un contrôle accru de la production de la formation par les entreprises

Cette "reconfiguration" des acteurs concerne aussi les modalités de production de la formation. Nous avons vu que certaines innovations impliquaient un renouveau des formations "informelles". Ce renouveau emprunte plusieurs voies : en premier lieu une reconnaissance du caractère formateur des situations de travail, notamment là où une certaine distance avec l'organisation taylorienne est introduite ; en second lieu, le développement d'actions formatives articulées aux différents modes de mobilisation du personnel (cercles de qualité, groupes de résolution de problèmes...) ; et, enfin, le renouvellement de certains outils pédagogiques (de type enseignement assisté par ordinateur - EAO), le développement de l'auto-formation. C'est l'entreprise dans son ensemble (et plus seulement le "centre interne" de formation et les formateurs professionnels) qui s'affirme comme productrice de savoirs.

D'un autre côté, les relations avec les partenaires extérieurs, organismes de conseil et/ou de formation se recomposent, notamment pour la création d'outils pédagogiques originaux : participation conjointe à la conception du dispositif de formation, élaboration concertée de modules pédagogiques, co-implication de formateurs extérieurs et de cadres de l'entreprise...

Dès lors, les clivages traditionnels induits par les modèles dominants de formation dans la société française et confortés par la législation de 1971 sont remis en cause : d'une part, les frontières entre formation formelle (le modèle du stage) et formation informelle se modifient ; d'autre part, et dans le même mouvement, les rapports entre la formation interne (produite par l'entreprise) et la formation externe (produite par les institutions de formation) se transforment. C'est une remise en cause du modèle antérieur qui reposait sur un double partage temps de travail et temps de formation, entreprise et système de formation.

---

### *Formation, catégories et nouvelles identités salariales*

---

**C**omment lire ces mouvements du point de vue des salariés ? Deux approches ont été privilégiées.

### ■ La construction de nouveaux groupes professionnels

De nombreux travaux ont mis l'accent sur l'émergence de nouvelles catégories de salariés, notamment des techniciens (cf. BREF n°35 et n°43). On retrouve cette tendance dans plusieurs des innovations "d'anticipation et d'accompagnement" qui ont pour objectif explicite la constitution de groupes professionnels, à la charnière de l'ouvrier qualifié et du technicien. Ceci traduit certes une logique d'ensemble d'élévation de la qualification ouvrière, mais aussi une redéfinition des relations fonctionnelles et hiérarchiques, aux marges de la fabrication : certains de ces nouveaux "ouvriers-techniciens" sont en position de dialogue avec la maîtrise, ou constituent les bases d'un encadrement intermédiaire.

On peut ainsi relever la constitution, par la formation et à partir du potentiel ouvrier, de techniciens de fabrication, de maintenance ou de contrôle qualité, permettant une alternative au recrutement de titulaires de BTS/DUT et la constitution de viviers d'ouvriers hautement qualifiés, au sein desquels seront choisis les futurs leaders ou chefs d'équipe, hiérarchie intermédiaire à forte compétence technique, mais ayant également des capacités d'animation et de formation.

### ■ L'émergence de nouvelles identités salariales

La dynamique des innovations, comme leur analyse en termes d'effets potentiels sur les individus (sélection-exclusion-promotion) et sur les groupes, ne peut s'analyser sans intégrer l'attitude des salariés concernés. Quatre types d'attitudes émergent : refus ou impossibilité de participer, adhésion totale, hésitation et incertitude, "retraduction" du sens de l'opération selon une logique purement individuelle. Ces attitudes sont liées au passé professionnel et à la formation antérieure, au rapport au travail et à l'entreprise, à une certaine représentation de la formation continue et des perspectives professionnelles.

*Attitudes des salariés face à l'innovation*

	Conception du travail	Rapport à l'entreprise	Trajectoire professionnelle	Conception de la formation
Type 1	instrumentale alimentaire	dépendance	sans évolution, interne à l'entreprise	apprentissage sur le tas, lien direct au travail
Type 2	mobilisatrice, recherche de responsabilité	implication, coopération	ascendante interne	combinaison formation générale, pratiques techniques
Type 3	métier, qualification spécialisée	critique, frustration	"bloquée" interne	formation technique traditionnelle
Type 4	individualiste, recherche d'autonomie	primat du projet individuel	ascendante interne ou hors l'entreprise	formation générale longue, diplômante

Les types ainsi isolés sont transversaux aux entreprises et aux formes d'innovations étudiées, mais aussi aux catégories socioprofessionnelles traditionnelles. Ils participent d'identités professionnelles distinctes, confrontées à des changements importants. Dans tous les cas de figure, la formation (initiale et continue) tend à devenir une variable structurante importante de ces identités. On peut penser que la rencontre des innovations et de ces modèles identitaires va déterminer l'ampleur des changements dans l'entreprise et de la recomposition des groupes professionnels. Toutefois, les conditions de l'observation ne permettent pas encore d'évaluer l'impact à long terme des innovations sur les configurations identitaires des groupes professionnels existants ou en gestation.

### Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ?

**L**e modèle français de formation continue a pu être caractérisé, dans la décennie passée, par le primat de la régulation financière ("le 1%") et par la logique du stage. Ces caractéristiques, jointes à un rôle assez faible de la formation professionnelle par rapport aux règles d'ancienneté, conduisaient à des pratiques de

formation continue appuyées (à travers la promotion sociale) sur le modèle scolaire et sur des stages "d'entretien-perfectionnement des connaissances", hors situation de travail. Dans les processus d'innovation étudiés, la formation professionnelle en entreprise gagne aujourd'hui en opérationnalité, à la fois par le renouvellement de ses articulations au travail et à l'emploi, par la "recombinaison" des jeux d'acteurs et des processus de décision qui la concernent, par la formalisation de ses outils de gestion, et par son rôle croissant dans la transformation des identités salariales. Les conceptions de formation, construites et véhiculées par les différents acteurs, évoluent vers un modèle plus "professionnel", indissociable de l'exercice du travail et des positions d'emploi que la formation contribue à définir.

Dans ce mouvement, l'entreprise s'affirme comme un acteur éducatif à part entière : utilisatrice, organisatrice et productrice de savoirs et de savoir-faire, elle définit des espaces et des règles où la formation joue un rôle endogène et structurant. En son sein se recomposent des acteurs dont la socialisation professionnelle repose pour une part accrue sur la formation (initiale et continue). Si les tendances actuelles se confirment et s'étendent, c'est à l'émergence d'un nouveau modèle de marché du travail et de formation que l'on assisterait : la formation professionnelle deviendrait une composante majeure, organiquement structurante, de l'organisation du travail et des systèmes de mobilité.

Philippe Méhaut (GREE)

### BIBLIOGRAPHIE

#### *Production et usage de la formation par et dans l'entreprise.*

Quatre tomes, 1989 :

- Tome 0 : *Présentation générale de la recherche* par Ph. Méhaut (GREE-CNRS), 80 p.

- Tome 1 : *Innovations de formation, modèles, politiques et stratégies d'entreprise* par M.T. Bel (IREP-CNRS), J.C. Castagnos, C. Echevin, A. Giraud-Héraud (ESA-CNRS), J.-P. Géhin (CEREOQ), Ph. Méhaut (GREE-CNRS), Ph. Mouy (IREP-CNRS), E. Serfaty (CEREOQ), 264 p.

- Tome 2 : *Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise* par C. Dubar, E. Dubar, S. Engrand, M. Feutrie, N. Gadrey, M.-C. Vermelle (LASTREE), 460p.

- Tome 3 : *La formation continue en RFA. Eléments pour une comparaison internationale* par J.-P. Géhin (CEREOQ) et Ph. Méhaut (GREE), 100 p.

*Actualité de la Formation Permanente*, n° 96, 1988 :

- "Politiques de formation en entreprise : un renouvellement des approches. Introduction" par Ph. Méhaut, pp. 66-68.

- "Former et mesurer : évolution des pratiques et des modalités de comptabilisation" par J.-P. Géhin et Ph. Méhaut, pp. 69-73.

- "Les innovations en matière de formation" par M.-T. Bel, C. Dubar et Ph. Méhaut, pp. 74-79.

- "Formation et stratégie d'entreprise" par C. Echevin et A. Giraud-Héraud, pp. 80-84.

Dossier à paraître (mars-avril 1990) in *Etudes et Expérimentations* n°4, Nouvelle série, La Documentation Française.