

CERREQ

Bref

BULLETIN DE RECHERCHE SEPTEMBRE 1992 SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

79

LE TRAVAIL PEUT-IL ÊTRE FORMATEUR ?

Recomposer les qualifications, développer de nouvelles professionnalités, préparer les futures reconversions, réimpliquer les travailleurs dans l'organisation... tels sont les enjeux de la formation dans la nouvelle compétitivité économique et sociale. L'observation d'entreprises souligne à quel point ces objectifs sont difficiles à atteindre simultanément et nécessitent pour le moins une diversification des formes et des voies de formation. La réarticulation du travail et de la formation peut favoriser des changements efficaces. La fonction formatrice des situations de travail se développe d'autant plus qu'elle s'inscrit dans une démarche partenariale, soucieuse de l'implication des salariés et en rupture avec les pratiques antérieures.

LES FINALITÉS DE LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Les dispositifs de formation sont étroitement parties prenantes des changements en cours dans les entreprises. Sans qu'elles soient exclusives l'une de l'autre, trois grandes finalités de la formation se dégagent.

■ Une réponse à des exigences de production

Qu'il s'agisse de faire face à une amélioration de la qualité des produits, aux nécessités du lancement d'un nouveau modèle ou d'une réorientation de l'activité, la formation s'ancre dans le fonctionnement des ateliers et des services. Sa propre organisation est étroitement liée au déroulement et au calendrier du projet productif qui la motive. La conception comme la réalisation de la formation sont assurées par l'entreprise elle-même et avant tout par les fonctions de production à tel point que les

instances de formation habituelles seront absentes ou marginalisées.

La modalité dominante repose sur la constitution de groupes de travail dont le but est de mobiliser et de renforcer des savoirs pratiques et méthodologiques qui se construisent dans un cadre collectif. La finalité première et explicite de ces groupes n'est d'ailleurs pas la formation mais la réponse à un problème productif qui, de fait, nécessite de produire ou de mettre en forme des savoirs. Dans les faits, elle s'articulera éventuellement à des actions plus formelles, dont les objectifs et les contenus sont définis dans un programme et qui concernent des savoirs organisationnels et gestionnaires.

Une grande entreprise de biens d'équipement, en phase de changements stratégiques, opère un changement de métier. Il s'agit pour elle de passer de la vente de matériel à la négociation de solutions apportées au client. Elle met en place un dispositif de formation de ses 1 200 commerciaux chargés d'un rôle primordial dans cette stratégie de changement. Entièrement interne à l'entreprise, la formation concerne les équipes de travail au complet et leur

responsable. Elle vise une meilleure efficacité collective en s'appuyant sur un problème opérationnel à traiter et concerne aussi bien des savoir-faire collectifs que le comportement au travail des équipes.

Présentation du pôle de recherche et de la recherche

Cette recherche à caractère qualitatif a bénéficié du soutien du Programme interdisciplinaire des recherches sur le travail, la technologie et les modes de vie (PIRTTEM), de programmes européens (PETRA), d'entreprises et d'institutions de formation (AFPA, BULL, CCCA, CDC). Elle a pour objectif d'étudier les formes de formation qui ne correspondent pas à la norme du stage et s'ancrent sur les actes et situations de travail. Ces formes de formation - encore appelées dispositifs - sont analysées du point de vue de leurs caractéristiques, de leurs conditions d'émergence et des fonctions qu'elles remplissent. La finalité d'opérationnalité et de transfert aux milieux professionnels n'est pas absente de cette recherche. Un de ses débouchés est bien de faciliter auprès des différentes catégories d'acteurs la conception et le développement de nouvelles actions.

Le pôle de recherche, instance centrale du travail, est constitué de personnes directement intéressées par le thème de la recherche, d'origine disciplinaire, d'expérience professionnelle et d'institutions différentes.

Coordonné par le Centre de recherche sur la formation du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), il réunit des universitaires (Centre de formation continue de l'Université de Bourgogne, Université de Lille I (LASTREE) et Université de Genève), des organismes publics d'étude ou de recherche (AFPA, Centre d'études de l'emploi, CEREO) et un organisme privé (CITADEL).

■ Une composante de la gestion de l'emploi

La formation résulte de la convergence des intérêts immédiats de l'entreprise et d'organismes parfois publics (mission Nouvelles Qualifications), parfois paritaires (certains fonds d'assurance formation) qui se dotent d'une mission sociale. L'entreprise généralement de petite taille doit recruter sur le marché du travail et constituer des qualifications particulières. Le dispositif de formation vise plus spécifiquement l'insertion des jeunes, souvent en nombre limité. Il intègre dans un même cursus formation formelle, recours au tutorat et parfois constitution de groupes internes pour assurer la transmission de savoirs techniques, technologiques et procéduraux. Il participe ainsi au développement d'une fonction formation interne.

Un établissement public a suscité la création d'une association ayant pour objet l'intégration des jeunes dans l'établissement. Cette intégration passe par des actions de qualification, choisies en fonction des possibilités ultérieures d'insertion des stagiaires. La démarche commence par une immersion en entreprise. Les jeunes travaillent par période de trois semaines dans différents services, encadrés par un tuteur hiérarchique et des tuteurs de proximité qui se doivent de rester des professionnels.

■ Une recomposition des qualifications

L'évolution du travail et de son organisation motive le recours à la formation. Plus fréquemment que dans les autres finalités, le dispositif de formation vise à anticiper le changement : par exemple, construire l'opérateur qualifié en charge des futurs produits et installations. Cette construction d'un "nouveau métier" est impulsée par la direction de l'entreprise. Par son ampleur et la nécessité de reconnaître les qualifications acquises, elle requiert la mise sur pied d'un partenariat fortement constitué avec des intervenants extérieurs. Le dispositif est en rupture nette avec des pratiques antérieures de formation. Il articule avec plus ou moins de réussite les diverses modalités formelles et informelles de formation et vise ainsi à remodeler les différents types de savoirs.

Une grande entreprise chimique, menacée de fermeture, a dû, dans les années 80, se lancer dans une diversification de sa production et par conséquent dans des changements technologiques. La formation qualifiante s'adresse à des volontaires pour l'ensemble des métiers pratiqués. Elle associe des formateurs venus des GRETA et un agent de maîtrise détaché par atelier. Les postes de travail sont utilisés comme outils de la formation, qui se déroule entièrement dans les locaux du site.

La méthodologie et les terrains d'enquête

Relevant du champ des recherches sur la production de changement, ce travail mobilise, à partir d'une approche pluridisciplinaire intégrée, des outils conceptuels, théoriques et méthodologiques pour rendre compte de cette production de changement.

La méthodologie d'investigation et d'analyse des dispositifs étudiés est fondée sur leur appréhension dynamique. Ce sont des processus cernés à travers trois dimensions : leurs enjeux et leur promotion (maîtrise d'ouvrage) ; leur conception, leur régulation et leur évaluation (maîtrise d'oeuvre) ; leur réalisation et leur fonctionnement.

Neuf entreprises ont constitué les terrains d'enquête :

- cinq grandes entreprises se trouvant à l'origine d'expérimentations sur les organisations qualifiantes, les formations qualifiantes, la fonction tutorale et la recherche de nouvelles formes et voies de formation (secteurs de la chimie, de l'agro-alimentaire, du textile, des biens d'équipement) ;
- quatre PME engagées dans des expériences d'ingénierie de la fonction tutorale, de formation en alternance ou participant à des actions de la mission nationale Nouvelles Qualifications (secteurs des travaux publics, de l'audiovisuel, du non-marchand, de la reprographie).

Le recueil des données, effectué au cours de l'année 1991, s'est déroulé sous la forme d'entretiens semi-directifs sur la base d'une grille d'interrogation commune auprès d'acteurs repérés comme promoteur, concepteur-chef de projet, accompagnateur ou formateur et formé. Selon les cas, cette méthode a conduit à interroger des chefs d'entreprise, des responsables de formation, des responsables de production, des agents de maîtrise, des coordinateurs ou des participants à des groupes, des tuteurs, des formateurs externes, des chargés de mission de l'administration ou des FAF... Quatre entreprises ont donné lieu à une observation participante et à des entretiens approfondis avec les formés. Trois ont pu être observées dans la durée.

FORMATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL, FORMATIONS PARTENARIALES

Ces dispositifs s'inscrivent rarement dans une logique unilatérale, portée par la seule direction. Ils font intervenir une pluralité d'acteurs selon des modalités diversifiées.

■ Reconnaissance des logiques des différents acteurs

Outre l'entreprise, il est très fréquent qu'interviennent les organisations professionnelles et syndicales, des organismes spécialisés de formation, les collectivités locales et les administrations d'État qui apportent souvent une aide financière au montage.

La complexité des partenariats

L'exemple d'une PME en croissance rapide qui cherche à améliorer l'insertion des jeunes embauchés

Type de partenariat	Acteurs	Enjeux
Partenariat d'impulsion	Directeur de l'entreprise Fonds d'assurance-formation Organisme conseil Pouvoirs publics (DFP, DRFP)	Recruter et insérer des jeunes Améliorer les pratiques de formation des entreprises Opérationnaliser un projet sur le tutorat Tester la pertinence des actions financées
Partenariat de projet	Directeur de l'entreprise Conseiller du FAF Consultant	Analyser les modalités d'ancrage du projet dans l'entreprise Choisir les actions et les acteurs
Partenariat de réalisation	Groupe de progrès (directeur, responsable de formation, d'unité, de service, opérateur) Responsable d'unité participant à la formation de tuteur Intervenant-animateur extérieur	Améliorer, concrétiser et harmoniser les outils de formation Définir un calendrier de parcours du stagiaire

Le processus tente de construire une convergence de ces intérêts. C'est explicitement le cas des dispositifs qui s'inscrivent dans le champ de la "modernisation négociée" impulsée par l'État. Mais, peu ou prou, le partenariat se met en place dans la phase d'élaboration stratégique - on parlera alors de *partenariat d'impulsion* -, au stade de la conception, de la régulation et de l'évaluation - de

partenariat de projet - ou encore pour la mise en oeuvre proprement dite - de *partenariat de réalisation*. Pour autant les contradictions d'intérêt ne manquent pas. Elles s'expriment par exemple à propos de la norme de certification dans le cas où le dispositif vise la requalification. Le conflit porte alors sur les écarts entre les exigences du référentiel national et celles du référentiel de métier.

■ La construction d'instances collectives de formation

Mis en place par l'entreprise avec des objectifs et un cahier des charges clairement définis, des groupes aux dénominations diverses "*de projet*", "*de coordination*", "*de qualité*"... construisent et accompagnent les changements visés. Il n'est pas rare qu'ils rassemblent plusieurs catégories de personnels appartenant à différentes fonctions. Les échanges intercatégoriels, entre niveaux hiérarchiques ou entre fonctions constituent le creuset d'une formation réciproque où chaque partie prenante apporte ses compétences, parfois en cherchant à résoudre un problème précis de production. Dans ce cas, les groupes se constituent ponctuellement en fonction des contraintes spécifiques des situations de travail. D'autres s'inscriront plus dans la durée, notamment lorsque leur mission est de favoriser la recomposition des qualifications.

Deux exemples : un groupe qualité, un groupe métiers

- *Lorsqu'une difficulté se présente dans l'atelier, une réunion est projetée. Le contremaître commence par un exposé sur un point technique en inscrivant éventuellement au tableau de papier des symboles mathématiques. Par exemple, comment un défaut sur un mètre de mèche en préparation peut, avec les différents étirages, aboutir à des kilomètres de mauvais fil (entreprise textile).*

- *Le groupe métiers "chaudronnerie" a travaillé sur un rythme d'une journée de travail par quinzaine environ, soit neuf réunions d'une journée chacune, dans le but de "définir un collectif de travail dans le service". Son travail s'est effectué en différentes phases : description libre, par chacun, des activités liées au métier, regroupement de ces activités en sous-familles de fonctions, détermination des compétences terminales requises (entreprise chimique).*

■ Former et formaliser les savoirs

Souvent les groupes de formation en situation de travail sont chargés d'explicitier les actes de travail, c'est-à-dire les manières de faire face à telle ou telle exigence du processus de production. Rétrospective, cette formalisation n'a pas pour but, comme dans le schéma taylorien classique, de concentrer les savoirs professionnels sur une ou quelques catégories ou fonctions au détriment de

la grande majorité des travailleurs. La participation active de tous ceux qui conduisent et réalisent le processus de travail est au contraire une opération de reconnaissance de savoirs et de pratiques professionnelles souvent méconnus ou niés. Cette implication de salariés jusqu'alors peu sollicités repose souvent sur une prise de parole, une mise en forme écrite ou encore une schématisation du travail réel. Cette réappropriation tend à produire des représentations communes à partir desquelles peut se construire une anticipation partagée de ce que pourrait être à terme le travail et son organisation. Le rapprochement entre situation de travail et situation de formation met en oeuvre un processus d'intellectualisation par l'opérateur de son acte de travail.

Les participants d'un groupe métiers de la chimie inventent ensemble, de la façon la plus exhaustive possible, les différentes activités actuelles ou prévisibles d'un des métiers. Ils commencent par exemple par le compte rendu d'une journée de travail et élargissent ensuite leurs propos à des activités transversales ou plus ponctuelles.

Reconnaissant l'intérêt et le bien fondé de la formalisation progressive effectuée lors des réunions d'un atelier intégré du textile, le responsable du personnel de fabrication propose de réactiver une formation autrefois dispensée aux apprentis.

C'est à cette condition que des apprentissages théoriques ou formalisés peuvent se développer. Leur ancrage dans une pratique professionnelle qui prend en compte les situations réelles de travail et cherche à résoudre des problèmes concrets est le gage de leur appropriation par les formés et donc de leur efficacité.

L'appropriation de notions théoriques, par exemple de physique, s'est faite en les situant dans les problèmes quotidiens de vitesse, de pression... Des notions de français ont, elles, été intégrées par l'analyse de documents de transmission de consignes, de fiches techniques... (entreprise chimique).

LES RÉSULTATS ET L'EFFICACITÉ DES FORMATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL

Ces actions visent à intégrer dans une même conception du changement, des finalités productives, économiques et sociales. Très explicitement elles cherchent à transformer l'organisation et les identités au travail. Dans leur logique même, il n'est donc pas possible de séparer les résultats, qu'ils concernent l'efficacité productive ou les représentations du travail et l'engagement dans l'organisation des salariés.

Au niveau individuel ou collectif, les résultats touchent essentiellement les rapports au travail, à la formation, l'implication personnelle, l'acquisition de capacités cognitives (formalisation, méthodes), l'accès à des fonctions d'interface, de médiation. Il en est ainsi par exemple de la découverte des relations entre amélioration des pratiques de travail et capacité à transmettre un savoir-faire. Le savoir sur la pratique constitué dans le tutorat, par exemple, n'est pas quelque chose d'extérieur ou détaché de la pratique professionnelle mais il agit sur elle.

Des effets économiques sont généralement attendus par l'entreprise en termes d'amélioration de la productivité ou de la gestion de l'emploi.

Ainsi, la formation dans l'entreprise de biens d'équipement a été évaluée directement en termes d'amélioration de la productivité commerciale : meilleure compréhension des besoins du client, décision plus rapide, négociation plus courte, réorientation du projet, remise à plat, vente au meilleur prix, abandon d'une affaire en impasse.

Une grande partie des coûts de ces dispositifs reste cachée dans la mesure où ils reposent essentiellement sur du temps considéré comme productif. Un de leurs effets en la matière est alors de favoriser la reconnaissance des temps hors production comme partie intégrante de l'activité professionnelle.

Fabienne Berton

BIBLIOGRAPHIE

Boru J.-J. (CNAM), *Les tuteurs et le développement de la fonction tutorale de l'entreprise dans la formation des jeunes en alternance - France*, CEDEFOP, La Documentation française, 1998.

CERECQ, *Formation Emploi n°32*, La Documentation française, octobre-décembre 1990 (Dossier sur les formations diplômantes).

Dubar C. et alii, *Innovation de formation et transformation de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise*, LASTREE, Lille, 1989.

Kirsch E., *L'entreprise formatrice*, CERECQ BREF n°60, décembre 1990.

Malglaive G., *Enseigner à des adultes*, PUF, Paris, 1990.

Méhaut Ph., *Les innovations en formation : des entreprises qui éduquent, des formations qui organisent*, CERECQ BREF n°49, décembre 1989.

Peyrard C., *La production de connaissances dans l'activité de travail*, CERECQ BREF n°62, février 1991.

Pôle de recherche sur l'utilisation des effets formateurs des situations de travail, *Développer la fonction formative des situations de travail*, rapport intermédiaire PIRTEM, décembre 1991.