LES CAHIERS DU GROUPE BERNARD BRUNHES

Juin 2000 • N° 5

L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ?

Les enseignements des pratiques de PME-PMI

Synthèse d'une étude
menée par Bernard Brunhes Consultants
pour le Secrétariat d'État aux Droits des femmes
et à la Formation professionnelle
et la Délégation générale à l'Emploi
et à la Formation professionnelle :
« Pratiques de formation des entreprises
et évolution professionnelle des salariés –
Le cas des salariés peu qualifiés en PME-PMI »

Les Cahiers du Groupe Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à décrypter les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles.

Ces évolutions s'observent en France comme en Europe. Car la concrétisation de l'Union économique et monétaire ouvre une nouvelle ère pour l'Europe sociale. La mondialisation exacerbe la concurrence entre des économies aux bases sociales et culturelles profondément différentes et crée aussi de nouvelles perspectives sociales. Les technologies de l'information et de la communication commencent à transformer les conditions de travail et d'emploi.

Les interventions et les réflexions des consultants du Groupe Bernard Brunhes fournissent la matière des « Cahiers ».

- Le n° 1 des « Cahiers » est la synthèse d'une étude de Bernard Brunhes Consultants intitulée « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement ». Il traite de l'impact sur l'emploi des changements structurels affectant les services financiers, ainsi que des analyses et des réponses syndicales en la matière.
- Le n° 2, intitulé « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? », présente l'essentiel d'une étude qui s'appuie sur de nombreuses interventions et observations dans des entreprises du transport terrestre et aérien. C'est une analyse des causes de la conflictualité qu'on y rencontre fréquemment et une présentation de clés pour la surmonter et favoriser le changement à l'intérieur des entreprises de transport.
- Le n° 3 a pour titre « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise ». Il étudie ces accords et présente une typologie des dispositions qu'ils contiennent en matière de formation. Il présente aussi des cas concrets dans des entreprises. Le texte soulève des questions quant à l'avenir de la formation.
- Le n° 4 traite du thème de l'aménagement-réduction du temps de travail dans les collectivités territoriales. Sous le titre « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel », il présente des démarches déjà mises en œuvre en ce domaine, les analyse et en tire des enseignements, ainsi que des idées-force à prendre en compte pour l'avenir.

Ces « Cahiers » sont disponibles (Groupe Bernard Brunhes, 89, rue du Faubourg Saint-Antoine, 75011 Paris – 50 F). L'intégralité des études concernées est sur Internet (www.brunhes.com).

SOMMAIRE

Introduction

Agir contre le risque d'exclusion des moins qualifiés 5

Chapitre 1

La formation professionnelle répond à plusieurs enjeux 9

Face aux mutations technologiques et industrielles, accompagner les évolutions professionnelles 10

Intégrer les impératifs du marché en développant une culture de la performance 10

Développer de nouvelles compétences permettant d'élargir le rôle des opérateurs 13

Chapitre 2

Ce qui explique la réussite de la formation 17

Le plan de formation s'inscrit dans le projet stratégique de l'entreprise 18

Une démarche d'ingénierie préalable favorise une approche stratégique 19

Une formation participative et évolutive 21

Des dispositifs de formation ancrés dans le collectif de travail 23

Une démarche pédagogique permettant de vaincre les résistances et les appréhensions 24

Chapitre 3

Un facteur de performance pour l'entreprise et de développement professionnel pour les salariés 27

L'autonomie et la responsabilité se développent dans des schémas d'organisation performants 28

La formation, une passerelle vers un projet professionnel 29

Les difficultés d'une démarche formation ambitieuse 33

SOMMAIRE

Chapitre 4
Quelques repères pour l'action publique 35

Le droit individuel à la formation peut-il favoriser l'évolution des salariés les moins qualifiés ? 36

Promouvoir de bonnes pratiques, aider les entreprises à mettre en place des projets de développement des compétences 38

Prestaires de formation : développer la qualité et coller aux besoins évolutifs des entreprises 39

Inciter financièrement et/ou accompagner 40

Des moyens d'accompagnement 41

Comment favoriser le développement de la formation en PME ? 43

Chapitre 5
Des exemples dans les entreprises 47

RAMBERFRUITS 48
CJ PLAST 59
SKYE PHARMA PRODUCTION 64
ECSA 72
ADAP PROXIM'SERVICES 81
NATIONALE DE PAPETERIES 87

Éléments de bibliographie 94

INTRODUCTION

Agir contre le risque d'exclusion des moins qualifiés

Au moment où l'on parle croissance, nouvelle économie, start-up et décrue du chômage, le risque qu'un fossé se creuse entre les «gagnants» et les «perdants» s'accroît. Le développement des compétences des salariés, notamment des moins qualifiés, devient un enjeu fondamental :

- les mutations rapides des technologies et des organisations entraînent une obsolescence accélérée des savoir-faire des salariés au sein des entreprises, avec pour conséquence une difficulté de plus en plus grande à faire face aux évolutions de leurs emplois et à être acteurs de leur destin professionnel, notamment en termes de mobilité interne ou externe ;
- l'inadéquation entre les qualifications des demandeurs d'emploi et les opportunités d'emplois correspondant aux besoins des entreprises a pour conséquence la coexistence d'un chômage élevé pour les personnes les moins qualifiées et d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains domaines.

Or, malgré une progression globale de la formation professionnelle en France, son accès reste très inégal. Alors que plus de 50 % des cadres et techniciens accèdent à la formation continue, seulement 27 % des ouvriers qualifiés et 17 % des ouvriers non qualifiés y ont accès. Par ailleurs le taux d'accès est fortement dépendant de la taille de l'entreprise, seuls 8 % des salariés en bénéficient dans les entreprises de 10 à 19 salariés, 12 % dans celles de 20 à 49 salariés, contre 31 % dans les entreprises de 50 à 499 salariés et plus de 45 % dans les grandes entreprises de plus de 500 salariés (1).

Le faible accès des salariés peu qualifiés – accentué en PME-PMI – renforce donc le risque de déclassement, voire d'exclusion professionnelle de ces catégories.

Facteur aggravant, les effets de cette exclusion se manifestent généralement trop tard, soit au moment où l'entreprise est confrontée à des mutations importantes qui l'obligent à reconvertir des popula-

tions déqualifiées, soit quand elle se trouve contrainte de se séparer de salariés dont les chances de retrouver un emploi sont faibles.

Il est donc essentiel de déterminer comment les pratiques de formation des entreprises peuvent mieux s'inscrire dans une perspective de performance globale. Dans quelle mesure peuvent-elles contribuer d'une part au développement de l'évolution professionnelle et de la mobilité des salariés (dans et hors de l'entreprise), et d'autre part favoriser la performance de l'entreprise par davantage de réactivité, d'adaptation aux exigences de son marché, de qualité, de moindre coût… ?

Présenter de bonnes pratiques d'entreprises qui inscrivent la formation dans une logique de performance partagée

Dans le contexte des débats sur l'évolution du cadre réglementaire de la formation professionnelle (réforme de la loi de 1971), visant notamment à développer le droit des salariés à la formation tout au long de la vie, mais également des débats européens sur les politiques actives en matière de protection et de développement de l'employabilité (2), et enfin des débats plus récents, à l'occasion des 35 heures, sur la ligne de partage entre temps de travail et temps de formation dans une perspective d'évolution vers le co-investissement formation, cette étude vise à apporter des éléments concrets concernant les pratiques vertueuses des entreprises en matière de stratégie de formation.

Quelles sont les conditions collectives du développement professionnel et personnel des salariés par la formation ?

Quelles sont les conditions de réussite de l'investissement formation ?

En quoi la formation peut-elle constituer le ciment d'une transition tant industrielle que culturelle ? En quoi peut-elle favoriser la conduite du changement, et surtout de quelle manière ?

Enfin, dans une période de préparation de la réforme du dispositif de la formation continue, quelles recommandations peut-on faire aux décideurs publics ?

Au regard des enjeux mais aussi des risques de transition industriels/professionnels qui touchent aujourd'hui les emplois des PME-PMI, cette étude de type monographique a plus particulièrement porté sur des entreprises de 20 à 300 salariés ayant mis en place des démarches de formation, notamment pour des populations peu qualifiées :

- une entreprise de plasturgie (CJ Plast, 19 salariés, Drôme) ;
- une entreprise de l'industrie pharmaceutique (Skye Pharma, 130 salariés, Isère) ;
- une coopérative fruitière (Ramberfruits, 60 salariés permanents, Drôme) ;
- une entreprise de distribution de papiers (Nationale de Papeteries, 17 salariés, Rhône) ;
- une entreprise d'équipements automobiles (ECSA, 197 salariés, Ille-et-Vilaine) ;

1. Source : exploitation des déclarations fiscales n° 2483 – CEREQ – 1995.

2. Notamment Sommet de Luxembourg en novembre 1997.

- Une association de services aux personnes (ADAP Proxim Services, 60 salariés, Vendée) ;
- Une entreprise de mécanique (SFD, 221 salariés, Haute-Savoie)
- Une entreprise du secteur agroalimentaire (Raynal et Rocquelaure, 280 salariés, Aveyron)
- Une entreprise du secteur de la restauration (Amphytrion, 167 salariés, Bouches-du-Rhône).

Dans ces entreprises, des entretiens individuels et collectifs ont été conduits avec les différents acteurs, en particulier avec les salariés concernés par les actions de formation, l'encadrement, les représentants des salariés et la direction. Les éléments recueillis au cours de ces entretiens ont été complétés par une analyse des documents disponibles concernant les plans et budgets de formation, les programmes des actions de formation réalisées, les dossiers de demande d'aides. Nous présentons dans ce Cahier six de ces monographies.

Cette étude a été réalisée grâce aux appuis apportés par l'ARACT Bretagne, l'ARACT Ile-de-France, ARAVIS, ainsi que l'ASSAD (Association des soins et services à domicile) et l'AGEFAFORIA (OPCA du secteur agroalimentaire), qui nous ont orienté vers les entreprises dont les expériences ont constitué le matériau de cette étude. Nous tenons à les en remercier.

Enfin, nous tenons également à remercier Danielle Kaisergruber pour ses conseils précieux et sa disponibilité dans la construction et la rédaction de cette étude, Philippe Guieyesse, Mona Krichen et Bénédicte Henry pour leur collaboration à la réalisation des monographies, Daniel Urbain pour son travail d'écriture et de relecture et Edith Ambleton pour sa patience tout au long de la finalisation de ce Cahier.

Isabelle Guiraudie
Jacques Terrenoire

CHAPITRE 1

La formation professionnelle répond à plusieurs enjeux

Les neuf entreprises étudiées, qui ont mis en place des démarches de formation souvent lourdes et ambitieuses, ont toutes été confrontées à une phase de forte transition, voire de rupture. Que cette transition soit imposée par le marché, le client, le donneur d'ordre ou les technologies de production, elle implique nécessairement une évolution concomitante des compétences et des connaissances des salariés, des process, de l'organisation et souvent de la culture de l'entreprise.

Dans ce contexte, pour l'entreprise, la formation répond à plusieurs enjeux.

Face aux mutations technologiques et industrielles, accompagner les évolutions professionnelles

Pour trois des entreprises étudiées, toutes rattachées au secteur industriel, l'un des enjeux de la formation était l'adaptation de l'encadrement et des opérateurs de production à l'évolution technologique de l'outil de production. Evolution incontournable pour le maintien de la compétitivité de l'entreprise, voire même sa pérennité (Skye Pharma – industrie pharmaceutique et SFD – mécanique) et que la direction de l'entreprise a décidé de gérer avec le personnel en place.

Chez Skye Pharma, la formation accompagne une triple mutation : la transition du cœur de métier du conditionnement de produits pharmaceutiques vers la production de comprimés, la mise en œuvre de nouveaux équipements et process propres au repositionnement industriel et une certification internationale Food and Drug Administration.

Chez SFD comme chez CJ Plast (plasturgie), la maîtrise de commandes numériques ou de machines d'extrusion informatisées vient bouleverser les exigences de compétences et le positionnement des opérateurs.

Dans les démarches formation mises en œuvre par ces entreprises, l'enjeu relève en premier lieu de l'adaptation mais la démarche adoptée va bien au-delà. Elle permet l'acquisition d'une culture technique – mieux maîtriser les composantes et fonctionnalités de l'outil de production – et d'une culture d'entreprise – mieux appréhender le process global –, qui elles-mêmes sous-tendent la possibilité d'une évolution du positionnement des acteurs sur leurs postes et dans l'entreprise.

Intégrer les impératifs du marché en développant une culture de la performance

Le trait commun de la majorité des entreprises étudiées, notamment dans le secteur industriel, correspond aux exigences accrues de compétitivité, qualité et réactivité auxquelles elles sont confrontées. Face à cette pression du marché et du client, toutes font le constat des limites du schéma d'organisation traditionnel qui les caractéri-

sait jusqu'ici (schéma taylorien ou du moins modèle fortement hiérarchisé et organisation du travail parcellisée).

Pour ces PME, la pérennité sur un marché de plus en plus exigeant et concurrentiel d'une part, la complexification des méthodes de production d'autre part, supposent d'investir sur les ressources internes (compétences et organisation), au moins autant que sur les équipements.

C'est le choix économique et stratégique que font ces entreprises.

Développer l'intelligence collective et rendre chacun acteur de la performance de l'entreprise

La compétitivité et la performance de l'entreprise passent par la vigilance collective nécessaire au progrès permanent du process, du produit, de la qualité… relevant bien souvent de micro-détails sur la chaîne de production. Or l'organisation traditionnelle, qui cloisonne production et fonctions supports, constitue un frein à la réactivité et à l'innovation. La performance globale passe par la réactivité et l'intelligence collective de l'organisation.

Celles-ci impliquent nécessairement une plus grande écoute et responsabilisation des opérateurs, détenteurs de cette connaissance des micro-détails qui constituent le process de production.

Il s'agit donc de remettre à plat le schéma organisationnel et de recomposer les rôles des uns et des autres. D'exécutant, l'opérateur doit devenir un acteur à part entière de la performance ; de décideurs, les services fonctionnels doivent devenir des prestataires au service de la production.

Aussi bien chez ECSA (équipementier automobile) qu'à la Nationale de Papeteries (industrie du papier), la flexibilisation de l'entreprise passe par une mutation à la fois culturelle et organisationnelle.

On assiste à l'émergence de types de coopérations qui remettent totalement en cause les modes habituels de transmission d'information, de dialogue et de résolution de problème. Ils permettent à l'entreprise de développer sa réactivité et sa performance.

Chez ECSA, des groupes pluridisciplinaires réunissent mensuellement responsable et leaders (3) d'unités autonomes de production et services supports ; à travers cette transition de l'organisation et l'élargissement des compétences, des coopérations étroites ont pu se mettre en place entre opérateurs chargés du premier niveau de maintenance et experts qualité, méthodes, maintenance…

Suivant le même principe, à La Nationale de Papeteries, la formation qualité et productivité d'un groupe pilote d'opérateurs, puis sa démultiplication auprès de leurs pairs, a généré des impacts vertueux sur la qualité du dialogue production/direction, les modes de collaboration entre l'atelier et les services fonctionnels.

La démarche formation sous-tend, comme nous allons le voir, l'évolution des compétences des opérateurs, mais aussi du système culturel et organisationnel de l'entreprise.

3. Opérateurs promus animateurs d'unités autonomes de production, en charge de l'animation, l'information, la gestion des moyens de production.

L'opérateur, acteur de la production de valeur

Non plus maillon mais acteur de la chaîne de production de valeur de l'entreprise, l'opérateur gère aujourd'hui des tâches plus complètes faisant appel à des capacités d'initiatives, d'analyse, de réflexion et d'autonomie (par exemple dans les unités autonomes de production chez Skye Pharma et ECSA).

Cet élargissement et enrichissement du poste et du rôle impliquent nécessairement une meilleure compréhension et une maîtrise du processus global de l'entreprise. Il s'agit là de l'acquisition de connaissances, jusqu'ici non maîtrisées car non diffusées au niveau des opérateurs.

Se positionner dans un processus global

Un trait commun aux démarches de formation des entreprises de l'échantillon est la systématisation d'un module sur l'économie de l'entreprise (le fonctionnement de l'entreprise, ses différentes activités, le process de production, les clients, la gestion d'entreprise, le produit…). Aussi surprenant que cela puisse paraître, il s'agit là de connaissances nouvelles pour les opérateurs ; elles sont le pendant d'une nouvelle définition de leurs attributions, de leur rôle – responsabilité, autonomie, mobilité, communication, prise de décision… – et donc de leur positionnement dans le processus global de production.

Chez Ramberfruits comme chez ECSA, la formation s'appuie notamment sur des visites extérieures d'usines. Il s'agit d'élargir le champ de connaissance par des échanges avec des homologues, de découvrir d'autres manières de travailler, d'autres méthodes et, ainsi, d'anticiper les évolutions nécessaires à l'entreprise.

Cette démarche permet à la fois d'objectiver le changement et d'en fixer la cible.

Chez Skye Pharma, les connaissances acquises par un groupe pilote en stage au centre de recherche et développement du groupe sont ensuite démultipliées auprès des opérateurs.

Chez ECSA, un représentant de chaque service support vient systématiquement présenter son activité lors des séances d'information sur la démarche de formation. Il s'agit d'élargir la connaissance du fonctionnement global et des ressources de l'entreprise, mais également, à travers cette communication inhabituelle, de préfigurer les nouveaux modes de coopération entre les fonctions supports et la production de produits ou de services.

Aux compétences techniques traditionnelles s'ajoutent aujourd'hui des compétences ayant trait à l'intelligibilité du processus et de la performance de l'entreprise. Bénéficiant des connaissances permettant de se situer dans le processus global, les tâches de l'opérateur prennent sens et s'enrichissent. L'appropriation des enjeux stratégiques et le relais assuré par l'encadrement de terrain pour la fixation d'objectifs sont les conditions d'une réappropriation et d'un engagement du salarié dans l'apprentissage de sa nouvelle professionnalité.

Une redéfinition des partenariats entre services supports et production

Dans plus des deux tiers des entreprises étudiées, le succès de la démarche formation a tenu à la cohérence entre élévation/élargissement des compétences et recomposition du système organisationnel (La Nationale de Papeteries, CJ Plast, ECSA). Dans ce contexte, **la formation est un vecteur de changement des habitudes de travail, des relations d'acteurs, des postures de communication et non pas seulement un empilement de connaissances**. Une déconnexion entre projet formation et transition de la structure organisationnelle a généré des effets de déperdition et de démotivation chez Raynal et Rocquelaure et Amphytrion.

L'acquisition de connaissances techniques et transverses d'une part, le mode de formation adopté d'autre part (démultiplication des acquis, implication du management et des services supports…) permettent de modifier profondément les modes de coopération dans l'entreprise.

Le travail de l'opérateur dans une structure décloisonnée s'inscrit dans une dynamique de travail collectif, qu'il s'agisse de l'unité autonome de production ou qu'il s'agisse des stratégies de coopération développées avec les services supports.

La confiance acquise par la formation et le passage de fonctionnements verticaux à des partenariats horizontaux développent la performance et la réactivité de l'entreprise tout en enrichissant le travail des opérateurs. La parole s'est libérée, la recherche d'information est possible et devient habituelle (elle n'est plus perçue comme signe d'incompétence mais est valorisée comme une prise d'initiative et une implication dans la résolution de problèmes). Les échanges d'expérience se développent et les problèmes peuvent se résoudre plus facilement.

Dans ce contexte, l'opérateur repère et qualifie l'incident et peut solliciter la ressource. On passe d'un système cloisonné à un système coopératif reposant sur la cohésion et l'esprit d'équipe.

La compétence apparaît bien ici comme la résultante des capacités et des savoirs du salarié et des moyens qui lui sont fournis par l'organisation et son système d'acteurs.

Dynamique de formation, transformation de l'organisation du travail, passage à une culture de la coopération sont liés. Autant dire que la formation ne peut plus être « délivrée » seulement sous forme traditionnelle (stages, achat de formation…) : ce sont ces transformations de l'acte même de formation qui vont être analysées.

Développer de nouvelles compétences permettant d'élargir le rôle des opérateurs

Dans un environnement caractérisé par l'exigence de flexibilité, de productivité et de réactivité et dans un contexte de mondialisation où les exigences de respect des normes qualité se sont généralisées, on assiste à une mutation du modèle industriel. Elle se traduit notamment pour nombre de PME sous-traitantes de grands groupes

industriels par une nécessité de recomposition des emplois et des qualifications des ouvriers non qualifiés.

La division traditionnelle du travail, basée sur un modèle hiérarchique et décisionnel pyramidal et sur une parcellisation des tâches, se révèle aujourd'hui contre-productive, inadéquate avec l'enjeu d'adaptabilité permanente auquel est confrontée l'entreprise (production en juste à temps, engagement sur le zéro défaut, réactivité sur les changements de série). L'automatisation des technologies de production tend à décentraliser le processus de fabrication et de ce fait à élever fortement le niveau de compétence requis des opérateurs.

« Un salarié compétent devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées (4). » (Yves Lichtenberger.)

La dynamique de progrès qui caractérise les entreprises étudiées se traduit par une mutualisation des connaissances et de l'information (conditions de la performance par l'appropriation individuelle et collective des enjeux stratégiques de l'entreprise, et par une réactivité maximale aux demandes clients) et une responsabilisation de tous les acteurs sur la performance de l'entreprise.

Le travail des opérateurs doit aujourd'hui conjuguer prescription et autonomie. La posture de l'opérateur a radicalement changé : il est devenu dans ces PME un acteur à part entière de la performance globale. Son travail fait aujourd'hui appel à des exigences de créativité (suggestions, cercles de qualité), d'autonomie, de responsabilité (5), et à des compétences élémentaires telles que l'écriture, la lecture, la gestion de procédures et donc l'exploitation de documents de gestion de production, la bureautique, la maîtrise de commandes numériques, aujourd'hui banalisées dans leur travail.

Dans ce contexte, les opérateurs doivent exercer certaines compétences qui relevaient hier de l'agent de maîtrise.

Certification, gestion des procédures et contrôle qualité font l'objet d'une délégation maîtrisée

Pour la majorité de ces entreprises, la formation va de pair avec une démarche de certification qualité, qu'il s'agisse d'une normalisation ISO 9002 ou bien d'une labellisation propre au secteur d'activité (agroalimentaire, pharmacie, restauration).

La formation des opérateurs à la mise en œuvre des procédures qualité et des opérations de contrôle permet de les associer pleinement au processus collectif de mise en conformité et de transférer les principes et les procédures de contrôle qui seront désormais de leur responsabilité sur la ligne de fabrication. C'est le cas chez Skye Pharma (l'un des enjeux de la formation réside dans l'obtention de la certification FDA – Food Drug Administration), chez CJ Plast (certification ISO 9002 en cours) et chez Amphytrion (enjeu de mise en place d'un système qualité en restauration collective).

Dans l'ensemble des entreprises le plan de formation comporte systématiquement un ou plusieurs modules de mise en œuvre des procédures qualité et/ou d'opérations d'échantillonnage et de contrôle.

Dans les neuf entreprises, on constate un transfert important de la responsabilité du respect des procédures, de l'échantillonnage et du contrôle qualité, de l'encadrement intermédiaire et du service qualité vers le niveau des opérateurs de production. La formation fait connaître l'utilisation des produits et matières premières, des enjeux qualité et des procédures, qui sont indispensables à la maîtrise de l'assurance qualité.

Chez ECSA comme chez SFD, les opérateurs sont membres de cercles de qualité et participent pleinement au processus de progrès permanent. Ils rédigent à tour de rôle les comptes rendus des cercles de qualité, diffusés au responsable de l'usine, au responsable de l'unité technique autonome et à l'ensemble de l'équipe. De la même façon, les suggestions sont faites obligatoirement par écrit. Outre la valeur ajoutée en terme de performance globale, cette méthode permet une reprise de confiance vis-à-vis de l'écrit, dans des entreprises où le droit à l'erreur, le droit à la « faute » constitue un principe de la logique de l'entreprise apprenante.

Gestion de production : de plus en plus l'affaire de tous, y compris des opérateurs

Dans trois entreprises au moins – SFD, La Nationale de Papeteries et ECSA –, les opérateurs ont été sensibilisés, voire associés, à l'économie et à la gestion d'entreprise, familiarisés avec la notion de contrôle de gestion, le suivi statistique des indicateurs qualité et la maîtrise des documents de fabrication (ex. maîtrise des certificats de conformité des produits à La Nationale de Papeteries).

Sans parler ici de décentralisation des responsabilités de gestion de production, on peut néanmoins évoquer une évolution vers la responsabilité partagée. **La formation participe d'un élargissement des connaissances du fonctionnement et des enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise ; elle positionne l'opérateur comme acteur responsabilisé**.

Via la formation, l'entreprise développe sa flexibilité et sa réactivité en décentralisant et en mutualisant connaissance, responsabilité et autonomie.

C'est alors l'ensemble du système d'acteurs qui évolue, le positionnement et le rôle de l'encadrement et des opérateurs se trouvent reconfigurés. Les opérateurs se voient confier une part importante de la gestion de production (maintenance, entretien, gestion des matières premières, contrôle qualité, amélioration du process…) tandis que l'encadrement se voit véritablement investi d'un rôle de management (formation, entretien, suivi et valorisation des compétences, gestion RH), d'une dimension commerciale et relation-client.

Ces constats ne signifient pas nécessairement que cette évolution vers moins de taylorisme et un rôle élargi et enrichi du travail des opérateurs de base serait générale dans l'économie française. Les neuf entreprises étudiées, choisies parce qu'elles avaient de « bonnes

4. Yves Lichtenberger, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67-1999.

5. « … nous assistons aujourd'hui à une importante évolution des compétences nécessaires aux opérateurs, même quand ceux-ci sont réputés de faible niveau, pour mener à bien les activités qui leur sont confiées », F. Beaujolin, J.-C Moisdon, B. Weill, in *La pédagogie du dysfonctionnement – La transformation des entreprises*, Étude pour la DGEFP, septembre 1998.

pratiques», ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble des entreprises.

Multi-compétence et polyvalence se sont développées

Le développement de la polycompétence, c'est-à-dire le maillage de compétences et de savoirs mobilisables sur plusieurs fonctions dans l'entreprise, constitue également un trait marquant de la reconfiguration des emplois peu qualifiés dans ces PME.

La multi-compétence est au centre des enjeux de démarches formation visant à la fois l'acquisition de compétences techniques et de connaissances transverses (connaissance de l'entreprise et appropriation du processus global de production). Ces acquisitions permettent aujourd'hui à la majorité des opérateurs de gérer le fonctionnement de la machine, de détecter et parfois de réparer des pannes, d'assurer le suivi qualité de la production…

La polyvalence est également largement développée via la rotation sur postes, notamment chez Ramberfruits et ECSA. Elle constitue l'un des principes de l'entreprise apprenante qui caractérise la majorité des entreprises étudiées : la rotation sur poste accentue la réactivité et la flexibilité par une posture d'éveil, de vigilance, la contribution à l'optimisation du process… La rotation sur plusieurs postes est considérée comme un moyen d'acquérir des compétences et la polyvalence devient dans ces entreprises une composante de l'employabilité interne de l'opérateur.

Polycompétence et polyvalence constituent par ailleurs l'un des modes de valorisation des acquis.

CHAPITRE 2

Ce qui explique la réussite de la formation

Quatre facteurs-clés caractérisent les démarches formation mises en œuvre par les entreprises de l'échantillon. Ces facteurs, qui illustrent les bonnes pratiques en matière de conduite du projet formation, sont les suivants :

- un plan de formation inscrit dans le projet stratégique de l'entreprise ;
- une démarche d'ingénierie préalable ;
- une démarche formation participative et évolutive ;
- des dispositifs de formation ancrés dans le collectif de travail, et de ce fait particulièrement bien adaptés à la formation des salariés peu qualifiés.

Le plan de formation s'inscrit dans le projet stratégique de l'entreprise

L'ensemble des entreprises étudiées sont à une étape-clé de leur histoire, une phase de forte déstabilisation, qu'il s'agisse d'une remise en cause de la pérennité de l'entreprise et des emplois, d'un cap d'industrialisation (croissance, structuration, mise en place d'un nouveau process, certification) ou d'une re-configuration industrielle (remise à plat du projet industriel et organisationnel).

Une implication forte et durable de la direction

Un facteur commun à la majorité de ces entreprises est le choix opéré par le dirigeant de conduire ce projet stratégique en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en pariant sur leurs capacités d'évolution, qu'il s'agisse de conduire l'ensemble des opérateurs à un changement de métier, ou encore de modifier en profondeur une chaîne de production industrielle pour mettre en place des unités autonomes de production.

Ces dirigeants ont une conviction : les salariés ont un potentiel et des ressources leur permettant de relever le défi d'une mutation forte de leur métier. Cette conviction est la condition de la cohérence du projet formation (la formation s'inscrit dans le projet global) et de la confiance des salariés dans leur potentiel d'évolution (la confiance donnée par le chef d'entreprise est peu à peu appropriée par les salariés, qui sont d'abord désorientés par la situation de risque à laquelle ils sont confrontés – emploi, compétences, capacités à s'inscrire dans une formation…).

Le choix opéré par ces dirigeants de PME correspond aussi à une certaine vision de l'entreprise et de son rôle social, notamment quant à la préservation de l'employabilité des salariés.

Dans ce contexte, deux facteurs ayant trait au management du changement ont fortement contribué au succès de la démarche :

- le projet stratégique de l'entreprise est affiché et clairement expliqué à l'ensemble des acteurs.

  La qualité de la communication autour du projet favorise le partage des enjeux entre direction et salariés et contribue à

l'adhésion et à l'implication des salariés dans la dynamique de changement (facteurs de considération et de confiance, condition de l'appropriation d'un projet collectif décliné en projet professionnel personnel). Chacun trouve peu à peu sa place dans ce projet.

- la transparence de la communication sur les enjeux du projet permet à chacun de disposer d'une visibilité sur la cible collective et individuelle. Chacun peut alors s'inscrire dans le projet collectif qui peut aussi devenir un projet personnel constamment remis en perspective dans la conduite du changement.

  Le discours de la direction et son investissement dans la démarche, souvent étalée sur plusieurs années, restent constants.

  La pérennité du discours constitue donc un gage supplémentaire de réussite de la conduite du changement ; celle-ci est légitimée, les efforts individuels et collectifs se trouvent valorisés.

La formation comme maillon et levier de la conduite du changement

L'un des facteurs essentiels de la réussite de la conduite du changement est la cohérence permanente de la démarche formation et du projet d'entreprise. La formation s'inscrit dans la démarche globale et l'accompagne, parallèlement à des actions conduites en matière d'organisation, de management, de process, d'outils… La formation médiatise et accompagne la conduite du changement.

La formation consiste à la fois en apports de connaissances et en construction de compétences pour les différentes catégories d'acteurs. Elle favorise aussi la communication (les enjeux de la formation sont sans cesse réaffirmés) et le management du changement (les pédagogies de formation adoptées permettent de mettre en place des dynamiques collectives).

On est donc loin du stage ponctuel dont les enjeux restent souvent localisés (formation d'adaptation pure) et dont le contenu est parfois très éloigné de la réalité quotidienne du travail. A contrario, ici, d'une part la formation est multiforme et ne se résume pas à des « actions de formation », à plus forte raison à des « actions de formation imputables au titre des dépenses de formation ». D'autre part, elle engage l'évolution de l'entreprise vers une organisation apprenante. L'avant et l'après-formation comptent autant que la formation. En témoigne par exemple la mise en place, à l'issue du stage de formation, d'un « groupe de parole » souhaité par les salariées et permettant de poursuivre la dynamique d'échanges d'expériences et de savoirs (ADAP Proxim' Services).

Une démarche d'ingénierie préalable favorise une approche stratégique

La grande majorité des démarches étudiées ont été précédées d'une action d'ingénierie permettant de favoriser l'approche stratégique de la formation en la positionnant vis-à-vis des enjeux, et d'adap-

ter le dispositif à la culture d'entreprise et aux besoins individuels et collectifs.

Cinq entreprises sur neuf ont fait appel à un intervenant extérieur.

Pour Skye Pharma et SFD, le plan de formation constitue l'une des réponses au plan stratégique élaboré à l'issue d'un audit organisationnel conduit par l'agence régionale de l'ANACT (ARAVIS). L'appui de l'intervenant extérieur facilite la mise en perspective de la formation et son articulation avec le projet stratégique global.

La palette d'expertise de l'intervenant extérieur (expertise en stratégie, organisation, management et conduite de projet, et pédagogie de formation) permet d'optimiser la qualité de l'ingénierie, en mettant notamment en exergue les vertus d'une approche participative impliquant le management et associant étroitement les salariés.

ECSA, La Nationale de Papeteries et Amphytrion ont quant à elles fait appel à un organisme de formation qui s'est fortement impliqué dans l'ingénierie du projet global de l'entreprise. Le fait que le même organisme se charge de l'ingénierie et de la formation a été un facteur de réussite, dans le cadre d'un partenariat très étroit avec l'entreprise.

Une analyse commune des besoins : un levier pour mobiliser dès l'amont l'ensemble des acteurs

Sur la base du projet stratégique de l'entreprise, une analyse des écarts par rapport à l'existant est conduite. Elle permettra de prendre en compte le(s) niveau(x) initial(aux) des individus, leurs rythmes d'apprentissage et d'élaborer sur cette base le contenu, la pédagogie et la durée des formations.

Dans plus de la moitié des entreprises, l'analyse des besoins associe étroitement le management, les représentants du personnel et les opérateurs.

Chez Skye Pharma, ECSA et La Nationale de Papeteries, le management conduit cette analyse du besoin, appuyé si nécessaire par l'intervenant extérieur. Sur la base du cadrage de la direction – la présentation du projet d'entreprise –, l'encadrement identifie les changements induits localement pour son service ou son équipe. Cette démarche permet d'élaborer progressivement les cahiers des charges pour la définition des actions à mener.

Sur la base de ce cahier des charges, l'encadrement définit ensuite avec les opérateurs les besoins en formation.

Cette évaluation participative permet à l'encadrement de se resaisir de son rôle de formateur et d'accompagnateur du développement des compétences ; il anticipe dès l'amont le rôle de manager dont il va s'investir et amorce une évolution des modes relationnels vers la co-responsabilité ou du moins la coopération. Les opérateurs évaluant eux-mêmes leurs besoins en formation vivent celle-ci non pas comme une sanction mais comme un moyen d'accompagner les évolutions.

Cette étape de préparation (analyse fine des besoins, ingénierie des actions à conduire, ingénierie pédagogique…) est particulièrement importante pour des salariés peu qualifiés qui doivent y être asso-

ciés car c'est de là que viendra leur envie de se former. En effet on sait que l'un des obstacles – ce n'est bien sûr pas le seul – au développement de la formation pour des salariés peu qualifiés est souvent l'absence de motivation à se former, liée une représentation de la formation associée aux difficultés rencontrées dans le système scolaire.

Elaborer les indicateurs d'évaluation des acquis dès la phase d'ingénierie

« La différence constatée entre des entreprises capables d'aider leurs salariés à développer leurs compétences et les autres réside souvent d'abord dans la capacité de leur encadrement à décliner leurs enjeux en terme d'objectifs opérationnels jusqu'aux plus bas échelons. La définition d'enjeux laissant place à un travail de ré-appropriation que ne permettraient pas les solutions prédéfinies s'avère une condition d'apprentissage de professionnalité. » (Yves Lichtenberger) (6)

La construction du cahier des charges de la formation par l'encadrement, ceci en prise directe avec les modes opératoires de l'entreprise et la lisibilité des changements à opérer, permet également l'élaboration parallèle d'indicateurs d'évaluation des acquis. Définis dès l'amont, ils constituent la cible collective et individuelle, concrétisant le changement à atteindre et développant ainsi l'appétence à progresser.

Chez ECSA, encadrement puis opérateurs participent, en amont de la démarche formation, à l'élaboration des fiches de postes des responsables d'unités autonomes de production, des leaders et des opérateurs. Chacun dispose alors d'une cible claire à laquelle il pourra se référer pour évaluer progressivement ses besoins en apprentissage. Cette participation à la construction du poste dans un contexte de changement culturel fort facilite l'évolution, la négociation et la compréhension de l'évolution des rôles respectifs (encadrement, services supports, opérateurs leaders, opérateurs) et permet ainsi de lever progressivement les résistances.

La formation est co-élaborée et constitue une réponse adaptée aux besoins spécifiques – le projet de l'entreprise, les compétences des individus et leurs rythmes d'apprentissage.

6. Yves Lichtenberger, *op. cit.*

Une formation participative et évolutive

Dans les entreprises rencontrées, l'ingénierie de la formation résulte d'une démarche participative et la même philosophie préside à la mise en œuvre des apprentissages.

Le rôle central de l'encadrement : appui, accompagnement, suivi de l'apprentissage des opérateurs

Dans la majorité des entreprises, l'encadrement bénéficie d'abord d'une formation au management et à la communication, souvent accompagnée d'une formation de formateur. Il démultiplie ensuite les savoirs acquis auprès des opérateurs, généralement appuyé par le formateur externe.

Chez Ramberfruits, la formation qualité est d'abord dispensée à l'encadrement via une formation externe, celle-ci est démultipliée ensuite auprès des salariés. C'est aussi le cas chez Skye Pharma.

Chez Raynal et Rocquelaure, dans le cadre de la formation CQP (Certificat de qualification professionnelle), l'encadrement joue le rôle de tuteur.

Cette pratique de formation interne par l'encadrement (et parfois par un groupe pilote d'opérateurs comme chez CJ Plast) constitue une voie riche pour différentes raisons.

Encadrement et opérateurs nouent de nouveaux modes relationnels centrés sur l'apprentissage, l'échange, préfigurant ainsi la dynamique de progrès permanent dans laquelle l'entreprise veut s'inscrire.

Les postures respectives évoluent grâce et à travers la pédagogie de formation participative ; la résolution collective de problèmes peut se mettre en place.

Démultipliée par l'encadrement de terrain, la formation n'est pas théorique, mais au contraire en prise directe avec les caractéristiques de l'entreprise.

L'implication de l'encadrement comme formateur favorise également un suivi et une évaluation des acquis en temps réel et en situation de travail. Les actions correctives peuvent alors être mises en place avec l'opérateur sur le poste et les besoins en formations complémentaires peuvent être évalués.

Les opérateurs sont co-auteurs de leur évaluation et de l'analyse de leurs besoins

Une autre caractéristique des pratiques de formation de ces entreprises est le positionnement de l'individu, responsabilisé dans la construction de son parcours de formation. L'ingénierie et la pédagogie des dispositifs offrent une forte lisibilité des cibles collectives et individuelles ; elles permettent au salarié de se situer dans des parcours d'apprentissages individualisés. Un projet personnel de formation peut alors émerger.

À La Nationale de Papeteries, à l'issue de chaque demi-journée de formation qualité, les opérateurs analysent avec l'opérateur formateur et l'intervenant extérieur, les difficultés rencontrées et déterminent leurs besoins en formation complémentaire.

Chez ECSA, à l'issue du démarrage de la formation par un module de connaissance de l'entreprise et de son environnement, les opérateurs s'auto-évaluent avec leur leader sur la base d'un travail de résolution de problèmes. Il s'agit pour eux d'identifier leurs besoins en développement de compétences professionnelles (requises compte tenu de l'élargissement de leur poste) et de connaissances générales pour se positionner dans la nouvelle organisation.

Une démarche progressive et évolutive

Inscrite dans le projet stratégique global et maillon de la conduite du changement, la démarche formation s'élabore et se rectifie pas à pas. C'est notamment parce qu'elle est envisagée dès le départ comme un investissement stratégique s'inscrivant dans la durée que la formation peut être progressive et évolutive. Conjuguée avec la mise en œuvre effective du changement, elle s'adapte en permanence aux difficultés et aux résistances constatées.

Chez ECSA, l'implication des services supports dans le dispositif formation n'avait pas été prévue dans l'ingénierie préalable. Elle s'est révélée nécessaire compte tenu de difficultés d'ajustement rencontrées. Des formations pluridisciplinaires de type formation-action sont alors mises en œuvre et favorisent l'adhésion au changement des services supports et l'amorce de nouveaux types de coopérations.

De la même façon, à l'issue de quelques semaines de prise de poste, les leaders ont constaté des difficultés de positionnement et des manques en compétences d'animation. Ils ont sollicité des formations complémentaires.

Le caractère progressif et évolutif de la formation permet aux salariés de la percevoir comme une ressource à solliciter en tant que de besoin. La démultiplication de la formation par l'encadrement ou par des opérateurs pilotes amplifie encore cette logique d'entreprise apprenante.

Des dispositifs de formation ancrés dans le collectif de travail

Les dispositifs de formation étudiés se distinguent par le choix de formations sur mesure, déployées pour une grande part au sein de l'entreprise, via notamment des processus de démultiplication des compétences. Cette démarche apparaît comme l'un des facteurs favorables à la formation et au développement professionnel des salariés peu qualifiés, souvent confrontés à des réticences vis-à-vis des modes d'apprentissages théoriques classiques et déstabilisés par une remise en cause de leur identité professionnelle.

L'atout de la formation « en intra »

Plus de la moitié des entreprises se sont inscrites dans une démarche de formation réalisée, pour tout ou partie, en interne, généralement appuyée par un cabinet conseil et/ou un organisme de formation : il s'agit des démarches les plus réussies.

La formation en intra constitue un atout dans la mesure où elle s'inscrit dans le collectif. Elle permet, en même temps, d'acquérir des savoirs et des compétences nouvelles (ex. réglage de machines, maintenance de premier niveau, élaboration et utilisation de documents de gestion de production…) et de mettre en place les changements organisationnels et culturels (cf. groupes pluridisciplinaires chez ECSA, tutorat chez Raynal et Rocquelaure).

Pour des salariés peu qualifiés, la formation conduite dans le cadre du collectif de travail associant hiérarchie et pairs, permet de désamorcer peu à peu l'anxiété, la résistance et l'inquiétude en favorisant l'inscription dans un projet collectif et en démythifiant la formation.

La pédagogie de la démultiplication des savoirs

Six entreprises ont privilégié le principe de démultiplication des savoirs ou de mutualisation des compétences par l'encadrement mais également par des opérateurs pilotes : à l'issue d'une formation de formateur et/ou d'une formation externe, certains salariés-référents démultiplient les savoirs acquis.

Ce choix pédagogique constitue un levier fort vis-à-vis de l'adhésion des salariés peu qualifiés à la démarche. D'une part, cette expérience convainc le salarié formateur de sa capacité à apprendre par lui-même, à organiser et à enseigner ensuite à d'autres, malgré la situation d'échec scolaire à laquelle la plupart ont été confrontés. D'autre part, cette approche permet aux opérateurs formés d'accéder à un savoir technique jusque là inaccessible dans un contexte où la connaissance est désacralisée et domestiquée par leurs pairs. Le transfert de connaissances est facilité par l'utilisation de leur vocabulaire et par la mise en relation directe entre savoirs et situations concrètes de travail.

La pédagogie de la démultiplication des savoirs et des compétences, encadrée ou appuyée par un intervenant extérieur, permet de dédramatiser l'échec dans l'apprentissage (l'exemplarité des pairs). Elle permet aussi de préserver la cohésion sociale et de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet collectif, ceci malgré le bouleversement lié à la transition industrielle.

Les bonnes pratiques de formation, décrites ici, se situent bien dans la lignée de la représentation de la formation au sein des PME [7] : rôle central du chef d'entreprise dans la formation, transmission du savoir et des gestes professionnels en interne, importance pour les acquisitions d'une identité de métier et du sentiment d'appartenance à un collectif professionnel que constituent l'activité et l'entreprise. On retrouve ces caractéristiques dans des entreprises qui ne sont pas de très petite taille et appartiennent à de grands groupes comme Skye Pharma, ECSA ou CJ Plast.

Une démarche pédagogique permettant de vaincre les résistances et les appréhensions

Former et favoriser l'évolution des salariés peu qualifiés implique la mise en œuvre d'une « pédagogie de la réussite » permettant de vaincre les résistances et l'anxiété liées au contexte de mutation importante du système de production.

C'est dans le cadre de la dynamique créée par un projet collectif qu'ils peuvent prendre conscience de leur capacités, découvrir les possibilités que la formation peut leur apporter, acquérir la confiance en eux qui leur permettra de s'engager dans le processus de formation et de construire un projet personnel d'évolution [8].

Des moyens, du temps, un soutien psychologique sont nécessaires. Ils nécessitent l'implication du management et de l'environnement professionnel dans l'accompagnement des salariés qui s'inscrivent

2 E. Bentabet, A. C. Dubernet, C. Foucher, A. Lamanthe, S. Michun, S. Monnet et P. Trouvé, *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises – approche sectorielle*, Cereq, Collection Études, 1997.

8. « L'apprentissage des compétences et la coopération dans le travail passeront de moins en moins par des systèmes et des procédures fonctionnant de manière automatique, et de plus en plus dans des processus de compréhension réciproque », Philippe Zarifian, *Objectif Compétences*, Éditions Liaisons, 1999.

dans un projet d'évolution. Cette implication n'est possible que si l'intérêt des salariés et celui de l'entreprise convergent.

L'inscription du projet dans la durée est nécessaire pour permettre la progressivité des approches et l'appropriation des acquis par leur mise en œuvre dans le travail. Elle est une condition pour que les salariés s'engagent dans l'investissement important que constitue un projet d'évolution. Elle n'est assurée que si le projet relève d'une politique explicite de l'entreprise.

Enfin, l'efficacité de la formation implique une articulation forte avec l'organisation, qui devra permettre la mise en œuvre des acquis. En effet, la conscience qu'a le salarié peu qualifié de sa capacité à exercer des activités nouvelles ou à assumer des responsabilités est essentielle pour qu'il puisse s'engager dans une démarche d'évolution professionnelle. Dans le cadre d'un élargissement de son poste, d'une mobilité professionnelle ou encore d'une recherche d'emploi, elle joue sur deux aspects :

- postuler pour un poste donné, engager une recherche d'emploi suppose que le salarié considère lui-même cette démarche comme légitime : il faut qu'il puisse envisager d'occuper ce poste et qu'il se sente autorisé à y postuler,

- le salarié doit pouvoir convaincre sa hiérarchie (ou un recruteur potentiel) de sa capacité à occuper ce poste ou cet emploi, et donc être à même de valoriser ses expériences et son parcours professionnel.

Or les salariés les moins qualifiés sont fréquemment dans une logique d'auto-dévalorisation : ils ont rarement conscience de leurs compétences et doutent de leur capacité d'adaptation. Cela se traduit souvent par une attitude d'autocensure qui constitue un obstacle majeur à l'élaboration d'un projet d'évolution et à la formation.

Ce phénomène s'explique notamment par le fait que beaucoup d'entre eux n'ont pas eu l'opportunité d'évoluer ni d'accéder à une formation dans le cadre de l'entreprise, même après de longues années de travail. Dans beaucoup de cas, les pratiques de management les ont confortés dans cette attitude. *A contrario*, les expériences étudiées montrent que, dans de nombreux cas, une politique visant à développer la polyvalence et un management encourageant les salariés à l'initiative ont permis de dépasser cette attitude d'autocensure.

L'adaptation des stratégies pédagogiques est donc déterminante pour assurer la motivation à se former ; or rendre possible et encourager la mise en œuvre des acquis en temps réel contribue fortement à retrouver cette confiance.

Il s'agit là d'enjeux centraux (9).

9. « La construction de la motivation des opérateurs peu qualifiés […] est un enjeu important : elle est liée aux pédagogies utilisées, mais aussi aux perspectives professionnelles, aux conditions de la reconnaissance, aux transformations réelles du travail,… » F. Beaujolin, J-C. Moisdon, B. Weill, *La pédagogie du dysfonctionnement – La transformation des entreprises*, Étude pour la DGEFP, septembre 1998.

CHAPITRE 3

Un facteur de performance pour l'entreprise et de développement professionnel pour les salariés

En abordant cette enquête, nous avons pris comme hypothèse que l'efficacité de la formation pour les salariés n'allait pas de soi ; nous avons donc attaché une grande importance à la réalisation d'entretiens individuels et de groupe avec les salariés.

Les apports de la démarche formation apparaissent extrêmement positifs pour plus des deux tiers des entreprises et des salariés de l'échantillon (à l'exception de deux démarches qui n'ont pas véritablement inscrit la formation dans un projet d'entreprise). Les objectifs de l'entreprise ont été atteints ; les entreprises s'inscrivent aujourd'hui dans une logique de progrès assez remarquable. Côté salariés, l'évolution est tout aussi spectaculaire, tant en termes de compétences acquises qu'en terme de développement personnel et professionnel. Il y a bien un avant et un après formation, les entretiens avec les salariés le montrent.

L'autonomie et la responsabilité se développent dans des schémas d'organisation performants

La formation, sous des formes multiples et innovantes, permet d'accompagner l'évolution du travail. Dans le cadre de collectifs eux-mêmes souples et responsabilisants, le travail concret des opérateurs s'est élargi. Ce n'est plus de l'exécution pure : il s'enrichit, via l'élargissement des connaissances et des compétences, d'une responsabilisation conférée et valorisée par l'entreprise.

Étroitement associé au projet stratégique d'entreprise et fortement bénéficiaire de formation, ce qui n'est pas habituel pour les plus bas niveaux de qualification, mais également engagé dans de nouvelles responsabilités (maintenance, contrôle qualité, suggestions…), l'opérateur est investi de reconnaissance et de confiance. Comme l'écrit Bertrand Schwartz, « on n'apprend vraiment à prendre une responsabilité que lorsqu'on vous la confie [10]. »

La logique compétence est donc bien au cœur d'un changement du rapport employeur/opérateur, passant d'un modèle caractérisé par la prescription et l'obéissance à un modèle basé sur la responsabilisation et l'engagement de l'opérateur.

On assiste peut-être à l'émergence d'un « travail concret, conçu comme service et non plus comme marchandise, (l'opérateur est) conscient de sa valeur pour d'autres et (non) pas seulement pour son employeur, celui d'une responsabilité qui ne soit pas culpabilisation mais implication face aux risques et aléas [11]. » (Yves Lichtenberger.)

C'est bien là que se situe la possibilité du développement de l'employabilité des salariés peu qualifiés.

10. Bertrand Schwartz, *Moderniser sans exclure* et notamment le chapitre « Opération Nouvelles Qualifications », Éditions La Découverte Poche, 1997.

11. *Op. cit.*

Conjuguer les compétences de l'individu et de l'organisation

Comme en témoignent les deux exemples d'entreprises confrontées à un échec relatif de la démarche, c'est le duo organisation/compétences qui sous-tend la possibilité d'une évolution globale vers une nouvelle forme de performance du système productif, centrée sur le service au client. La logique compétence est celle de l'entreprise qui entend être réactive et flexible, et celle des opérateurs qui sont responsabilisés et autonomes dans l'entreprise « orientée client ».

Dans ce schéma d'entreprise, la logique de coopération et d'apprentissage tend à se substituer à la logique de la subordination. Les opérateurs perçoivent mieux les enjeux stratégiques de l'entreprise et la contribution de leur travail à la création de valeur ; ils se voient confier une part importante de la gestion de production (maintenance, entretien, gestion des matières premières, contrôle qualité, amélioration du process…) tandis que l'encadrement se voit investi d'un véritable rôle de management – formation, entretien, suivi et valorisation des compétences, gestion RH –, d'une dimension commerciale et de la relation-client.

A contrario, lorsque la démarche compétence s'inscrit hors d'un projet d'entreprise, le système d'acteurs obère la possibilité de mise en œuvre des acquis et l'efficacité de la formation est diminuée, voire égale à zéro.

Les compétences résultent bien des moyens que l'organisation donne au salarié de faire. La logique compétence relève autant des compétences de l'individu que de celles de l'organisation.

Un renouvellement du dialogue social dans l'entreprise

La logique compétence vient également bouleverser les formes habituelles de dialogue social dans l'entreprise et du même coup tend à déstabiliser fortement le positionnement des représentants des salariés. Elle remet en cause le pacte social antérieur reposant sur le lien subordination/sécurité de l'emploi et tend à favoriser un dialogue de plus en plus direct salarié/employeur dans un contexte de forte individualisation des salaires, de nouvelles formes de progression professionnelle et de gestion parfois informelle des compétences.

Cette déstabilisation est d'autant plus forte aujourd'hui que le consensus sur le mode de valorisation des acquis reste à trouver alors qu'on est au stade de l'expérimentation (transition du pacte social, difficultés à mettre en place de nouveaux parcours professionnels et à valoriser les acquis dans des filières conventionnelles à renouveler, alors même que la formation n'est plus nécessairement diplômante mais multidimensionnelle…).

La formation, une passerelle vers un projet professionnel

Pour la majorité des salariés peu qualifiés qui ont bénéficié des démarches collectives de formation dans leur entreprise émerge aujourd'hui un projet professionnel, qui était inexistant ou indicible auparavant. La reconnaissance et la confiance, le sens trouvé, la valorisation d'un travail jusque là perçu comme essentiellement d'« exécu-

tion », les compétences et connaissances acquises se conjuguent pour ouvrir des perspectives professionnelles, qu'elles soient internes ou externes.

Un effet positif sur l'employabilité

La formation a eu un effet positif sur l'employabilité de ces salariés peu qualifiés. Des compétences valorisables sur leur secteur d'activité ont été acquises. L'adéquation entre compétences professionnelles et mutations industrielles s'est améliorée.

La formation constitue une protection contre les risques de déclassement sur un marché du travail et des process de production extrêmement évolutifs.

Les compétences acquises constituent le standard professionnel de leur secteur d'activité. En ce sens, au-delà de la construction des compétences nouvelles, la démarche formation confère une meilleure employabilité (c'est-à-dire les ressources et les valeurs fondant l'interaction employeur/demandeur d'emploi), même si elle n'est pas mise à l'épreuve par la confrontation avec le marché du travail.

Au regard de la transformation des emplois dans les PME-PMI, ce qui est en jeu dans un recrutement ou une offre de mobilité, plus qu'un empilage de compétences élémentaires ou techniques, c'est un potentiel, une dynamique, la compréhension d'un projet et le partage des valeurs de l'entreprise. Alors que ces dimensions s'appliquaient jusqu'ici aux emplois qualifiés, elles concernent aujourd'hui de plus en plus l'ensemble des emplois, y compris les emplois peu qualifiés. Les dispositifs de formation étudiés permettent bien aux titulaires de ces emplois de s'approprier ces ressources.

Par ailleurs, ces salariés sont aujourd'hui à même de dire ce qu'ils savent, ce qu'ils font, ce qu'ils veulent. Ils se positionnent dans un projet de développement professionnel, qui associe un projet personnel et un progrès permanent pour l'entreprise.

Un renouvellement de la notion de promotion professionnelle

L'analyse des pratiques des PME-PMI étudiées montre une évolution de la notion de promotion professionnelle. L'évolution professionnelle des salariés prend aujourd'hui des formes diverses, qui peuvent recouvrir :

- l'évolution dans le poste pour assurer des activités plus complexes et plus variées ;
- l'autonomisation et la prise de responsabilités ;
- la développement d'une polycompétence ;
- l'évolution vers un autre poste ;
- l'évolution vers une responsabilité hiérarchique.

Les évolutions ne prennent effet que si elles sont actées (activités nouvelles, prises de responsabilités) c'est-à-dire effectivement reconnues, affirmées et valorisées par l'entreprise, qu'elles se traduisent ou non par une évolution de coefficient ou de rémunération.

Pour être effective, cette reconnaissance passe par la prise en compte des nouvelles compétences et responsabilités du salarié par son environnement professionnel, c'est-à-dire par sa hiérarchie et par ses interlocuteurs internes et externes : collègues, autres services, clients et fournisseurs… ce qui implique que cette évolution soit intégrée dans un projet collectif.

Des opportunités de développement professionnel

Pour trois des entreprises étudiées, le développement des compétences s'est traduit par le développement d'une politique de promotions internes et par la mise en œuvre de parcours professionnels renouvelés, fondés sur l'investissement formation et probablement sur la culture d'entreprises de petite taille enracinées localement. Ces entreprises font le choix de la promotion interne, gage d'une pérennité de l'adhésion aux valeurs et enjeux de l'entreprise, plutôt que de recourir à des embauches de diplômés (on constate d'ailleurs les effets pervers sur la cohésion lorsque des embauches externes interviennent après un investissement formation non ou mal valorisé par l'entreprise).

Chez Ramberfruits, dans le cadre d'une démarche d'insertion par la formation et d'égalité professionnelle hommes-femmes, la structuration de l'entreprise s'est appuyée sur plusieurs promotions internes. Un poste d'accueil et formation des saisonniers a été confié à une saisonnière embauchée en CDI. Une femme en contrat d'adaptation a été nommée responsable commerciale, une standardiste a été promue secrétaire de direction et la direction du conditionnement a été confiée à deux anciens chefs d'équipe.

Chez CJ Plast, confronté à une pénurie de personnel qualifié dans le secteur de la plasturgie, les opérateurs sont investis de responsabilités d'encadrement.

Chez ECSA la logique de parcours professionnels a permis à 18 opérateurs d'être promus leaders, tandis que plus d'une vingtaine de promotions sont intervenues pour des opérateurs qui ont rejoint des services supports (maintenance et qualité). Ces promotions s'accompagnent aujourd'hui de formations complémentaires permettant à la fois l'acquisition de compétences transversales complémentaires (compétences de conceptualisation, synthèse…) et la légitimation dans le poste (par acquisition d'un titre diplômant).

Des perspectives individuelles se sont ouvertes

Tous les bénéficiaires des formations décrites dans cette étude ne pourront pas bénéficier de promotions internes, faute de compétences ou faute de perspectives dans des unités d'assez petite taille. Néanmoins la formation a permis d'ouvrir des perspectives individuelles pour satisfaire des envies ou des initiatives personnelles, pour s'inscrire dans un projet professionnel.

Les entretiens conduits auprès d'opérateurs ont permis de noter un élargissement de l'attente des salariés. Qu'il s'agisse d'envies de formation générale (anglais, bureautique, formations techniques complémentaires…), d'intérêt pour une promotion ou pour une mobi-

lité, la formation favorise les initiatives. On retrouve ici l'effet induit de «la pédagogie de l'étincelle» développée par Bertrand Schwartz ou encore le cercle vertueux de la confiance en soi retrouvée, condition d'une réappropriation individuelle d'un projet.

Chez ADAP Proxim' Services, la formation a généré plusieurs projets de formations qualifiantes individuelles (le CAFAD) mais aussi une demande collective pour poursuivre la réflexion et la structuration du métier d'aide à domicile, à travers la mise en place d'un groupe de parole. La formation a également permis à certaines femmes de ré-étudier leur projet professionnel quand le stage a révélé une mauvaise orientation.

Chez SFD, l'un des opérateurs formateur-pilote a quitté l'entreprise pour évoluer vers un emploi de formateur.

Les difficultés d'une démarche formation ambitieuse

Les difficultés rencontrées par les entreprises dans la mise en œuvre de leurs démarches formation sont essentiellement de trois ordres :

- *la difficulté à concilier temps de production et temps de formation,*
- *l'ingénierie et le financement de la formation,*
- *la valorisation des acquis.*

Comment concilier temps de production et temps de formation ?

L'ensemble des entreprises de l'échantillon ont été confrontées à la difficulté de concilier impératifs de production et temps de formation. Caractéristique de la complexité de la formation en PME, cette difficulté a été accentuée ici par l'ampleur de la démarche : la formation s'inscrit dans la durée, elle engage tous les acteurs et s'appuie dans de nombreux cas non pas essentiellement sur des formateurs externes mais sur une démarche de démultiplication des compétences des salariés.

Cependant le fait de réaliser une formation interne et le primat de la formation-action, même si elles impliquent une rigueur de programmation des temps de formation, se sont révélés plus compatibles avec les impératifs de production et de réactivité de ces entreprises, que des formations externes. Celles-ci, outre leur risque de moindre valeur ajoutée, posent immanquablement le problème du remplacement des salariés partis en formation.

La difficulté de dégager du temps a pu conduire certaines entreprises à favoriser la formation sur les temps improductifs (notamment les interruptions pour panne). Dans ces cas, les conditions de la formation se sont trouvées dégradées. La formation apparaît alors comme « bouche-trou » et les conditions d'une préparation et d'un investissement dans ce temps de formation ne sont pas réunies. Dans d'autres cas, l'indisponibilité a pu poser des problèmes de cohérence entre l'évolution de l'organisation et du process et l'acquisition des compétences. De ce fait, les conditions de mise en œuvre des acquis ont été en partie sacrifiées.

L'application de la réduction du temps de travail (réalisée au moment de l'enquête dans deux des entreprises – Ramberfruits et ECSA) va accroître cette difficulté pour des catégories de salariés peu susceptibles d'être concernées par les dispositions ouvertes par l'article 10 de la loi Aubry du 13 juin 1998, relatives au développement du co-investissement formation avec une partie de la formation se déroulant hors temps de travail [12]. Résoudre le conflit entre temps de travail productif et temps de formation dans les entreprises suppose donc bien de poursuivre la réflexion sur les liens et articulations entre formation et travail.

L'ingénierie et le financement restent complexes

Près d'un tiers des entreprises étudiées ont rencontré des difficultés relevant de l'ingénierie du dispositif de formation. Ces difficultés n'apparaissent qu'a posteriori, à l'occasion de la mise en œuvre des acquis et/ou de l'évaluation de la démarche. Le manque de clarté des objectifs de la formation et du coup le manque d'analyse des besoins individuels produisent des démarches décalées, mal adaptées par rapport à la diversité des besoins individuels, et peu cohérentes avec la maturité de l'organisation et du système d'acteurs.

Par ailleurs, dans beaucoup d'entreprises étudiées, le montage financier du projet est lourd et complexe. Outre les lourdeurs administratives et la multiplicité des sources de financement (exemple de l'association ADAP Proxim' Services confrontée chaque année à la nécessité d'une recherche de multi-partenariats de financements qui restent insuffisants pour généraliser la formation à l'ensemble des salariés, à tel point qu'en 2000 la démarche n'a pas pu être reconduite), la relative inadéquation des modes de financement aux démarches souvent sur longue durée et conduites en intra a également constitué l'une des difficultés pour les entreprises. ▶

12. *35 heures : une occasion de repenser la formation*, n° 3 des Cahiers du Groupe Bernard Brunhes, décembre 1999.

La valorisation des acquis est aujourd'hui circonscrite au niveau de l'entreprise

La formalisation de la valorisation des acquis, c'est-à-dire leur reconnaissance, constitue aujourd'hui l'un des enjeux pour ces entreprises. Les réponses apportées sont diverses. Elles consistent notamment en augmentations salariales, mais celles-ci tendent à introduire une inégalité entre les bénéficiaires de formation et les non formés. La promotion professionnelle et sociale peut aussi se traduire par une progression dans la grille de classification ou par une promotion professionnelle réelle mais non formalisée en termes de classification ou de rémunération.

Il s'agit là d'un problème de fond auquel les entreprises ont répondu chacune localement (généralement en dehors d'une politique de branche formalisée). Quoi qu'il en soit, dans ces entreprises, la reconnaissance et la valorisation des acquis s'opèrent aujourd'hui par un enrichissement du travail, une dignité retrouvée et une identité professionnelle ancrée dans une adhésion forte à l'entreprise.

Mais le mode de valorisation des acquis, et notamment leur transférabilité, reste un chantier à engager. Sans évolution des dispositifs institutionnels, les acquis risquent de rester lettre morte hors de l'entreprise.

CHAPITRE 4

Quelques repères pour l'action publique

L'évolution qualitative radicale des emplois peu qualifiés dans les PME-PMI entraîne un décalage croissant entre les compétences des salariés les moins qualifiés et les besoins des entreprises. En effet, beaucoup de salariés peu qualifiés n'ont jamais été engagés dans une démarche d'évolution et n'ont pas eu accès à la formation.

Ce décalage porte simultanément sur des connaissances élémentaires (maîtrise de l'écrit, calcul,…), sur des savoir-faire techniques qui se banalisent (utilisation d'un terminal informatique, mesures,…), sur des aspects de méthodes (procédures, contrôles, documents,…) et sur une approche globale du travail et de ses finalités. On constate aussi, bien souvent, une autocensure vis-à-vis de la prise d'initiative et de responsabilités. De simples actions de formation technique ou de « mise en main » d'outils ou de méthodes, en l'occurrence, ne suffisent donc pas.

Faute d'une démarche ambitieuse qui leur permette de s'engager dans une dynamique d'évolution pour acquérir des savoir-faire nouveaux, s'adapter aux nouveaux modes d'organisation du travail et développer leur capacité d'autonomie, un grand nombre de salariés risquent de ne pas pouvoir faire face aux nouvelles exigences de leurs emplois ni, a fortiori, s'engager dans une dynamique d'évolution professionnelle.

Ce processus, déjà à l'œuvre, agrandit le fossé entre les salariés peu qualifiés et les autres. Il pourrait amener à confiner les salariés peu qualifiés dans des postes marginaux sans possibilité d'évolution. Leurs emplois seraient ainsi menacés si l'entreprise se trouve en difficulté, avec de faibles chances de se réinsérer ailleurs (13).

Maintenir la compétitivité des PME en investissant sur les compétences

Le développement des compétences des salariés les moins qualifiés est aussi un enjeu majeur pour le maintien de la compétitivité des entreprises. Si ces personnes sont peu préparées aux évolutions des emplois, l'appropriation des méthodes et outils nouveaux par les entreprises risque d'être difficile, avec des conséquences sur la productivité et la réactivité.

D'autre part, le processus de déqualification et d'exclusion évoqué plus haut risque à terme d'obérer la possibilité pour les entreprises de trouver sur le marché du travail les compétences dont elles ont besoin pour gérer leur croissance ou simplement le renouvellement de leur personnel. De ce fait, il pourrait constituer un frein au développement des PME-PMI, et par conséquent à celui de l'emploi.

Le droit individuel à la formation peut-il favoriser l'évolution des salariés les moins qualifiés ?

Dans le cadre des mesures annoncées dans son livre blanc (14), le Secrétariat d'État aux Droits des Femmes et à la Formation Professionnelle prévoit la mise en place d'un droit individuel à la formation garanti et transférable ainsi que la prise en compte des

acquis professionnels, ce qu'a confirmé un projet de loi qui devait être débattu à l'Assemblée en juin 2000.

Les nouvelles orientations des aides de l'État précisées dans la circulaire du 5 juillet 1999 (15) soulignent l'importance de l'action en direction des PME-PMI, particulièrement des très petites entreprises et des salariés les plus vulnérables.

Ces mesures devraient avoir un effet positif sur les pratiques de formation des PME-PMI en organisant un accès plus égal des différentes catégories de salariés à la formation professionnelle. Elles créent pour les salariés les moins qualifiés une opportunité de s'inscrire dans une dynamique d'évolution professionnelle.

Cependant, compte tenu de leurs pratiques actuelles en la matière, les PME-PMI sont peu armées pour faire face à ces évolutions. Les différentes études montrent qu'elles ont des difficultés à mettre en place des politiques ambitieuses et cohérentes du fait de leur difficulté à percevoir les enjeux stratégiques du développement des compétences, de leur manque d'expérience dans le domaine de l'ingénierie de formation, de l'inadéquation et du manque de lisibilité de l'offre de formation et de leur méconnaissance des dispositifs publics.

De même, les salariés les moins qualifiés, du fait même qu'ils ont peu ou pas bénéficié de formation, sont eux aussi peu armés pour tirer parti de l'opportunité du droit individuel à la formation.

Plus globalement, de nombreux dirigeants de PME-PMI, comme beaucoup de salariés peu qualifiés, ont de la formation une image réduite au « stage » classique proposé sur catalogue, dont ils considèrent, souvent à juste titre, qu'elle ne correspond pas à leurs besoins. Dans cette optique, ils perçoivent mal les bénéfices que la formation peut leur apporter.

De ce fait, il existe des risques pour qu'un droit individuel à la formation ne profite qu'insuffisamment aux salariés peu qualifiés des PME-PMI. Certaines entreprises, notamment les plus petites, pourraient ne pas tirer parti de la formation pour elles-mêmes et pour leurs salariés.

Elles pourraient choisir de s'acquitter de cette obligation en laissant leurs salariés s'inscrire « librement » dans une logique de consommation individuelle du droit à la formation.

Pour les salariés les moins qualifiés, une approche centrée sur la demande individuelle présenterait le risque d'entretenir le phénomène d'exclusion. Les salariés, particulièrement les plus qualifiés, sauront élaborer un projet personnel d'évolution, alors que de nombreux salariés peu qualifiés, confrontés à une « injonction de projet » à laquelle ils ne sont pas préparés, pourraient évoluer vers une logique de consommation de leur droit individuel sans que cela s'inscrive dans un projet structuré d'évolution professionnelle, et par conséquent sans que cela leur permette d'acquérir des compétences valorisables dans le cadre d'une mobilité interne ou externe (16)**, surtout si la formation n'est pas inscrite dans une démarche collective**.

13. « … ne pas accéder à la formation induit un risque d'être exclu de l'entreprise. » François Aventur, Saïd Hanchane, *Formation continue et justice sociale dans l'entreprise*, Céreq Bref n° 136, novembre 1997.

14. *La formation professionnelle, Diagnostics, défis, enjeux – Livre Blanc*, Contribution du Secrétariat d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, mars 1999.

15. *Les objectifs et les orientations de la politique contractuelle de formation* – Circulaire DGEFP n° 99-28 du 5 juillet 1999.

16. « … l'enjeu n'est plus de veiller au respect d'une justice procédurale garantissant l'égalité des chances d'accéder à la formation, mais d'assurer à chacun, et en particulier aux travailleurs les plus vulnérables, un accès effectif aux formations visant l'adaptation à l'emploi. » François Aventur, Saïd Hanchane, *Formation continue et justice sociale dans l'entreprise*, Céreq Bref n° 136, nov. 1997.

Favoriser une approche stratégique de la formation dans les PME-PMI

Comme nous l'avons vu, pour qu'une formation contribue réellement au développement des compétences valorisables, il est nécessaire qu'elle articule les apports théoriques et méthodologiques avec leur mise en œuvre dans le travail.

Cela implique que la formation s'inscrive dans un projet conjoint du salarié et de l'entreprise. Dans le cas d'une logique de consommation individuelle du droit à la formation, cette condition ne serait pas remplie.

Cette logique risquerait aussi de privilégier une logique d'offre de formation « sur catalogue », ce qui ne favoriserait pas l'évolution qualitative de cette offre et son adaptation aux situations concrètes.

Par ailleurs, pour les salariés les moins qualifiés, surtout pour ceux qui n'ont jamais bénéficié de formation, la nécessité de passer par un processus de formation diplômante du type CQP, ou par la validation des acquis professionnels, peut constituer un enjeu trop élevé dans un premier temps, avec un effet de « marche d'escalier » dissuasif. A contrario, la reconnaissance des compétences au fur et à mesure de leur mise en œuvre peut créer une dynamique et une confiance qui faciliteront l'accès ultérieur à des démarche diplômantes.

Pour que les PME-PMI anticipent les évolutions de leurs emplois et contribuent à développer la mobilité professionnelle de leurs salariés, il est donc nécessaire de mettre en place un ensemble de mesures afin de les aider à élaborer une politique de développement des compétences, à concevoir et mettre en œuvre des plans d'action mobilisant les ressources de la formation, et à développer des pratiques d'évaluation et de reconnaissance formalisée des acquis.

Promouvoir de bonnes pratiques, aider les entreprises à mettre en place des projets de développement des compétences

La mise en place de projets de développement des compétences des salariés par la formation dans les PME-PMI suppose d'inciter et d'aider les entreprises à conduire une démarche méthodique que nous allons détailler.

Une évaluation des enjeux stratégiques de l'évolution des emplois et des compétences

La détermination des évolutions des emplois et des compétences à moyen terme et l'identification des enjeux stratégiques de cette évolution est essentielle pour engager un projet de développement des compétences. Une évaluation préalable des enjeux stratégiques garantit la prise en compte de l'ensemble des facteurs de réussite du projet et l'inscription de celui-ci dans la durée.

Une démarche d'ingénierie associant les salariés à la définition des besoins de formation

La mise en place d'une démarche d'ingénierie participative d'élaboration du plan de développement des compétences et de définition des besoins des salariés en matière de formation est une condition nécessaire pour :

- impliquer et motiver les salariés concernés et leur permettre de construire des projets personnels d'évolution en les associant à la détermination des besoins et à la définition des objectifs et des modalités de formation,
- permettre d'intégrer dès l'amont les conditions organisationnelles de la mise en œuvre des acquis et de la concrétisation des compétences,
- associer le management de terrain au développement de la capacité d'évolution professionnelle des salariés,
- préparer les conditions de l'évaluation des compétences acquises.

À cet égard, la notion de « plan de formation » annuel, en bonne et due forme, apparaît de plus en plus dans les entreprises comme figée. Il est frappant de voir que les entreprises étudiées ici utilisent davantage les notions de « projet », de « démarche »… et que les interlocuteurs rencontrés font très peu allusion à la notion formelle de plan de formation.

Maîtriser la qualité des formations

La démarche d'ingénierie de formation doit permettre à l'entreprise d'établir des cahiers des charges définissant les objectifs, les spécifications et les modalités d'évaluation des formations internes et externes mises en œuvre dans le cadre du projet. La formalisation de cahiers des charges permet d'assurer la sélection et la maîtrise de la qualité des prestations de formation externes.

Organiser la mise en œuvre des acquis

Le plan de développement des compétences doit prévoir et organiser la mise en œuvre des acquis de la formation par les salariés : temps et moyens nécessaires, rôle du management dans l'accompagnement de la mise en œuvre,… de façon à garantir l'articulation formation-travail.

Prévoir une évaluation

Le plan de développement des compétences doit prévoir et organiser l'évaluation formalisée de la mise en œuvre des compétences acquises par les salariés dans leur travail.

Il serait sans doute important que la présence de ces deux derniers points conditionne l'attribution des aides publiques.

Prestataires de formation : développer la qualité et coller aux besoins évolutifs des entreprises

Concernant les prestations de formation, deux points ressortent clairement des expériences étudiées :

- d'une part, la qualité du service en matière de formation est un élément central de la réussite d'une action de formation, particu-

lièrement en ce qui concerne la prise en compte des problématiques spécifiques de l'entreprise, l'inscription de la formation dans un projet global d'évolution et l'adaptation de la pédagogie aux salariés concernés ; en ce sens il ne s'agit pas uniquement d'une prestation mais bien d'une activité de service intégré,

- d'autre part, les PME-PMI éprouvent beaucoup de difficultés à accéder à une offre correspondant à leur attentes ou susceptible de s'y adapter ; ce qui sans doute signifie qu'il est nécessaire d'améliorer l'offre de proximité.

Il faut donc faire évoluer les prestations proposées par les organismes de formation pour qu'elles répondent mieux aux besoins des PME-PMI et de leur salariés, notamment les moins qualifiés. Cela implique qu'un plus grand nombre d'organismes de formation sortent d'une logique d'offre standard et s'inscrivent dans cette nouvelle approche de la formation, notamment :

- en systématisant les pratiques d'ingénierie préalable ;
- en apportant une expertise en matière de conduite de projet ;
- en développant les approches pédagogiques articulant formation et travail ;
- en systématisant l'évaluation formalisée des acquis de la formation.

Cette évolution des pratiques implique un effort important de professionnalisation des formateurs dans les domaines de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique, ainsi que dans celui de la pédagogie des adultes peu qualifiés. Elle implique également que les dispositifs publics d'aide au conseil (nationaux ou locaux) acceptent qu'un organisme de formation puisse également être un prestataire de conseil et d'ingénierie.

Inciter financièrement et/ou accompagner

Les exemples étudiés montrent que l'efficacité de la formation pour l'évolution professionnelle des salariés, leur employabilité dans leur entreprise dépendent essentiellement de facteurs internes à celle-ci, plus exactement d'une combinaison vertueuse de facteurs (cf. chapitres 2 et 3). Alors quid de l'action publique ?

Les entreprises étudiées ont toutes fait appel à des ressources extérieures : ressources financières mais aussi ressources humaines, appui en termes de conseil, d'ingénierie, de conduite de projet, d'évaluation.

Elles ont trouvé ces ressources dans leur environnement : auprès de leur branche professionnelle, de consultants, d'organismes de formation, des ARACT (Agences régionales d'amélioration des conditions de travail).

Il nous semble qu'il faut à la fois inciter (financièrement, fiscalement…) et accompagner. Mais pas l'un sans l'autre.

Comme elle implique un changement important des pratiques actuelles de la plupart des PME-PMI, la systématisation de démarches de formation favorisant l'évolution des salariés, notamment les moins

qualifiés, doit faire appel à plusieurs modes d'actions complémentaires :

- l'incitation et l'accompagnement méthodologique ;
- la diffusion des bonnes pratiques ;
- la sensibilisation des PME-PMI et des acteurs de leur environnement.

Des moyens d'accompagnement

Promouvoir l'utilisation de l'EDDF (Engagement de Développement de la Formation)

Dans de nombreuses expériences étudiées, l'Engagement de Développement de la Formation (EDDF) s'est avéré un dispositif efficace pour aider les entreprises à supporter l'effort que représente une démarche de développement des compétences.

La prise en compte plus systématique des temps d'ingénierie de formation dans les EDDF, préconisée par la circulaire du 5 juillet 1999, devrait permettre de faciliter les démarches de ce type.

Une meilleure information des entreprises et de leur environnement sur les EDDF paraît nécessaire, mais ne serait sans doute pas suffisante pour permettre une plus grande diffusion de ce dispositif (17).

Il paraît donc souhaitable de simplifier et d'assouplir le dispositif, mais aussi de mettre en place un dispositif complémentaire plus léger qui, en amont d'un EDDF éventuel, permettrait d'aider les PME-PMI à prendre conscience des enjeux de l'évolution des compétences de leurs salariés et à élaborer un projet de développement des compétences par la formation.

Quant au fait de compléter l'EDDF par des aides européennes, c'est l'ingénierie « publique » qui le propose et l'organise.

17. « … si certaines entreprises ne l'ont pas encore utilisé [l'EDDF], les causes ne sont probablement pas financières ; les entreprises (PME) entraînées dans un processus de modernisation vital pour elles et pour le maintien de leurs emplois […] ne sont pas intéressées par un dispositif complexe, lourd et peu rémunérateur par rapport aux efforts engagés. » F. Beaujolin, J-C. Moisdon, B. Weill, « La pédagogie du dysfonctionnement – La transformation des entreprises », *Étude pour la DGEFP*, septembre 1998

Utiliser un diagnostic court pour évaluer les enjeux stratégiques et impliquer les salariés

La détermination des enjeux de l'évolution des emplois et des compétences pourrait s'appuyer sur l'utilisation de diagnostics courts, dont la lisibilité auprès des PME-PMI devrait être améliorée.

Par son caractère participatif et la place qu'elle accorde au dialogue avec les instances représentatives du personnel, cette approche permettrait d'élaborer un cadre stratégique, essentiel pour l'engagement des dirigeants de l'entreprise dans un projet de développement des compétences tout en garantissant la mise en place d'un projet partagé. Cette approche permettrait aux PME-PMI d'envisager un projet sans s'engager immédiatement dans une démarche trop lourde et dissuasive. Pour son application à la mise en place d'un projet de développement des compétences par la formation, elle devrait faire l'objet de spécifications rigoureuses, s'appuyant éventuellement sur un guide méthodologique.

Mettre en place un dispositif d'appui-conseil pour l'ingénierie du projet

S'il paraît particulièrement approprié pour la mise en place d'un projet, le dispositif de diagnostic court du type ANACT ne prévoit pas une durée suffisante pour permettre la mise en place d'une démarche d'ingénierie participative permettant d'élaborer un plan de développement des compétences et de définir les besoins des salariés en matière de formation.

Un dispositif d'appui-conseil paraît donc souhaitable pour accompagner l'élaboration d'un plan de développement des compétences par l'entreprise en garantissant le respect des principes méthodologiques énoncés plus haut.

Réservé aux PME-PMI, il pourrait prendre la forme d'une aide au financement d'actions d'ingénierie de formation menées par des prescripteurs, des organismes de conseil ou des organismes de formation disposant de compétences en matière d'ingénierie de formation.

Il devrait définir un cahier des charges rigoureux pour l'éligibilité des demandes, notamment sur des critères méthodologiques et de compétences des intervenants. Il devrait être piloté par un opérateur régional en liaison avec les organismes intervenant sur la formation dans les PME-PMI (AGEFOS/PME, OPCAREG, OPCA de branches…). Par rapport aux dispositifs déjà existants, en particulier aux FRAC (Fonds régionaux d'aide au Conseil), c'est l'articulation diagnostic court/appui-conseil qui devrait être privilégiée.

Développer les compétences d'appui méthodologique dans l'environnement des entreprises

Les démarches de développement des compétences par la formation dans les PME-PMI nécessitent un accompagnement méthodologique qui fait appel à des compétences d'ingénierie, de diagnostic et d'intervention participative qui sont encore trop peu répandues chez les acteurs du monde de la formation.

Il sera donc nécessaire d'organiser dans la proximité des PME-PMI le développement de ces compétences chez les intervenants susceptibles d'accompagner les entreprises dans cette démarche : OPCA, consultants, organismes de formation, ARACT… Cela pourrait prendre la forme d'actions de formation et de capitalisation à partir d'expériences de PME-PMI. Celles qui concernent la préparation et la mise en œuvre des « 35 heures » pourraient, sur le champ particulier de la formation, être reproduites : mobilisation des acteurs « intermédiaires » ; dispositif d'appui-conseil standard et automatique ; formation des consultants ; capitalisation organisée au niveau local.

Permettre la reconnaissance des acquis

Les exemples étudiés, ainsi que de nombreux travaux récents, montrent :

- qu'il est nécessaire de ne pas séparer validation des acquis en formation et validation des acquis professionnels, puisque précisément il n'y a d'efficacité de la formation que dans les allers et retours entre formation et travail ;
- que, pour les salariés peu qualifiés en particulier, il est erroné de renvoyer toute reconnaissance des acquis à un titre homologué

ou à un diplôme qui ne s'obtiennent qu'au bout d'une formation lourde et souvent dissuasive ;

- qu'il est nécessaire de construire une architecture progressive allant de la certification d'entreprise au diplôme national, en passant par les CQP et autres reconnaissances à construire paritairement.

C'est ce que décrit Daniel Atlan dans l'introduction du numéro de *Formation Emploi* consacré à « La formation en entreprise », en parlant de « dispositifs de confiance à la fois internes à l'entreprise et garantis par les partenaires sociaux ».

La systématisation de la reconnaissance formalisée des parcours et des compétences acquises pourrait s'appuyer sur l'instauration pour chaque salarié d'un document actant au fur et à mesure les formations suivies, les nouvelles activités prises en charge et les nouvelles responsabilités assumées.

Ce document devrait être établi dans une logique contractuelle par le salarié avec sa hiérarchie directe et validé par l'entreprise. Ces évolutions devraient au minimum faire l'objet d'un bilan annuel. Ce bilan pourrait être établi dans le cadre de l'entretien individuel annuel lorsqu'il est pratiqué et validé par les partenaires sociaux dans l'entreprise.

Comment favoriser le développement de la formation en PME ?

Simplifier et améliorer les EDDF

La simplification des aspects administratifs permettrait de rendre le dispositif moins dissuasif : de fait, une PME-PMI ne peut envisager de demander un EDDF sans une assistance lourde et éclairée pour le montage du dossier.

De même l'opacité des critères d'éligibilité rend parfois difficile la structuration d'un dossier ou peut conduire au rejet de projets bien conçus. La rédaction d'un guide méthodologique détaillé pour l'élaboration d'un EDDF, mis au point avec les services de l'État, pourrait sans doute faciliter l'accès des PME-PMI à ce dispositif.

La pérennisation de projets à long terme (au-delà des trois années d'un EDDF) risque de se heurter à l'impossibilité pour l'entreprise d'augmenter des dépenses de formation qui se situent déjà à un niveau élevé à l'issue de l'EDDF.

Plus généralement, l'assouplissement du critère d'engagement de dépenses permettrait de mieux prendre en compte la réalité des besoins des entreprises et de mieux soutenir un effort de formation qui ne peut se mesurer uniquement en termes de dépenses et qui peut fluctuer en volume en fonction du contexte stratégique sans remettre en cause l'ambition d'un projet.

Par ailleurs, sans se prononcer sur l'intérêt de prolonger la notion « d'obligation légale de dépense », une adaptation des critères d'im-

putabilité des actions de formation serait nécessaire pour mieux valoriser les formations intra en prenant en compte la globalité de leur coûts, mais aussi les temps de capitalisation interne et de travail collectif qui constituent des éléments importants du processus de développement des compétences.

Promouvoir une plus grande exigence méthodologique

En contrepartie d'une plus grande souplesse des dispositifs, et pour garantir l'efficacité des démarches contribuant au développement des capacités d'évolution professionnelle des salariés, **il semble nécessaire de mettre en place des critères méthodologiques plus précis et plus exigeants pour l'éligibilité des demandes et l'imputabilité des actions. Ainsi l'obtention d'aides dans le cadre d'un EDDF pourrait être subordonnée au respect d'une démarche normée comportant un projet stratégique de développement des compétences, une démarche d'ingénierie participative, un dispositif de maîtrise de la qualité des formations, l'organisation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation des acquis**.

L'imputabilité des temps de capitalisation interne et de travail collectifs pourrait être subordonnée à leur inscription dans un projet cohérent comportant des phases d'apports théoriques et/ou pratiques et à leur évaluation formalisée.

Enfin, il serait utile de réfléchir à la généralisation d'un document contractuel faisant le bilan des formations suivies et des activités et responsabilités nouvelles assumées. La généralisation de ce type de pratiques dans les PME-PMI supposerait l'élaboration d'un support méthodologique.

Plus globalement, en ce qui concerne les critères d'imputabilité des actions de formation, il paraît nécessaire de renforcer les exigences en matière d'évaluation des acquis pour l'ensemble des actions de formation, même hors d'un dispositif d'aides.

Préserver la souplesse du système

Dans le cadre de la réflexion sur le droit individuel à la formation, il est très important d'éviter des mesures qui ne favoriseraient pas, voire rendraient difficile la mise en place de projets collectifs.

Il est donc souhaitable de ne pas rigidifier les critères d'éligibilité des actions dans le cadre du droit individuel pour permettre d'y inclure des actions de formation qui se situent dans le cadre d'un projet d'entreprise, la contrepartie portant sur une reconnaissance formalisée des acquis.

Il serait risqué de limiter l'éligibilité aux actions de formation donnant lieu à un diplôme ou à une certification, ce qui la restreindrait à des actions lourdes dans lesquelles les salariés les moins qualifiés peuvent avoir des difficultés à s'engager.

Enfin, le critère du volontariat risque de ne pas être une garantie suffisante : dans certaines entreprises où la relation entre employeurs

et salariés n'est pas équilibrée, le droit individuel à la formation pourrait être utilisé par l'entreprise sans déboucher sur une véritable amélioration des capacités d'évolution professionnelle.

Développer le dialogue social autour de la formation

Au-delà de leur participation à la mise en place d'une démarche de développement de compétences par la formation, il paraît souhaitable d'engager une réflexion sur le rôle des instances représentatives du personnel, particulièrement le Comité d'Entreprise, dans la procédure d'élaboration des projets de formation. Pour favoriser le développement d'une approche collective de la formation dans l'entreprise, il serait utile que les instances représentatives du personnel soient associées à la détermination de la politique et des orientations de formation en amont du processus, au suivi et à l'évaluation de celles-ci. Ceci apparaît préférable à une simple consultation sur un plan déjà établi.

Selon les interlocuteurs dans les entreprises, il semble nécessaire de nourrir le dialogue social national – interprofessionnel et/ou de branche – par les expériences concrètes de terrain.

Sinon le risque est grand de voir le fossé se creuser entre les partenaires sociaux au plan national, les partenaires dans les entreprises et les salariés.

Sensibiliser et mobiliser les acteurs

Obtenir une généralisation de démarches de développement de compétences par la formation implique de mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation des entreprises, surtout des PME-PMI, mais aussi de l'ensemble des acteurs de leur environnement qui jouent un rôle de conseil ou peuvent être partenaires d'un projet de ce type : organisations professionnelles et interprofessionnelles, prescripteurs (organismes consulaires, OPCA,…), intervenants (consultants,…), prestataires de formation, services de l'État, collectivités territoriales, organisations syndicales de salariés…

Cette sensibilisation aurait pour but de faire prendre conscience des enjeux des démarches de développement de compétences par la formation, de faire découvrir aux acteurs la nouvelle approche de la formation qui sous-tend ce type de démarche et de développer la connaissance des dispositifs d'aide existants.

Elle pourrait comporter différents modes d'action :

- la diffusion d'un document de promotion des démarches auprès de l'ensemble des acteurs, mettant en évidence les enjeux stratégiques pour les entreprises et pour les salariés ;
- la diffusion et la mise en main d'un guide méthodologique de la démarche à l'ensemble des prescripteurs potentiels ;
- l'organisation de séminaires rassemblant les différents acteurs sur une base territoriale autour d'expériences d'entreprises ayant mis en œuvre une démarche de ce type, présentées de manière paritaire.

CHAPITRE 5

Des exemples dans les entreprises

RAMBERFRUITS

Coopérative fruitière créée en 1942, Ramberfruits est implanté sur cinq sites du nord de la Drôme, le site principal et le siège étant situés à Saint-Rambert d'Albon depuis 1947, et s'est développé par fusions et absorptions de coopératives. Ramberfruits réceptionne, conditionne et expédie environ 20 000 tonnes de fruits par an : petits fruits rouges, fruits à pépins, fruits à noyau.

La zone de production des fruits traités est principalement située en Isère et dans la Drôme. La zone commerciale couvre le Grand Sud-Est. Le chiffre d'affaires était de 90 MF environ en 1998.

L'effectif permanent est de 40 personnes. Chaque année, Ramberfruits emploie jusqu'à une centaine de saisonniers longue durée. Les effectifs saisonniers peuvent atteindre 300 personnes ponctuellement en haute saison. Le personnel est majoritairement peu qualifié. La main-d'œuvre représente 80 % du coût du produit.

Les personnels de production travaillent 33 heures par semaine en moyenne annuelle. Les administratifs travaillent 35 heures par semaine. La formation représente 3,5 % de la masse salariale.

Les enjeux stratégiques

Les facteurs déterminants de la compétitivité portent sur la performance commerciale, notamment la réactivité. Elle repose sur la qualité et la fiabilité des produits proposés : pour la distribution (aspect et calibrage des fruits), pour l'industrie agroalimentaire (calibrage pour passage en machine).

Ramberfruits s'est engagé dans plusieurs démarches de certification : certification Copavi et Agriconfiance en 1999, certification ISO 9002 en 2000.

Un important projet d'informatisation est en cours.

L'histoire de l'entreprise : changements et réorganisations

En 1995 et 1996, un changement de majorité au Conseil d'administration et l'élection d'un nouveau président entraînent le remplacement du directeur général. Le climat social est très dégradé et Ramberfruits est l'objet de remarques de l'inspection du travail pour dépassement des temps de travail. Un projet général d'entreprise est élaboré après un audit commercial par un consultant externe.

Un audit d'organisation conduit à la signature d'un accord d'aménagement-réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Robien qui permet l'embauche de 13 personnes, principalement d'anciens saisonniers. Le directeur commercial est remplacé par une jeune femme en contrat d'adaptation qui est promue. Deux saisonnières sont embauchées en tant que chefs d'équipes.

En 1997, une restructuration est réalisée, essentiellement fondée sur la promotion interne. En 1998, une réorganisation amène notamment l'embauche d'un comptable, la nomination d'un contrôleur de gestion et d'un responsable de production (relations avec les producteurs). En 1999, une saisonnière est embauchée en CDD (1 000 heures) pour assurer l'accueil, la conception et la réalisation de la formation et l'accompagnement des saisonniers.

La politique de ressources humaines et de formation a fortement évolué

La politique de formation commence à être mise en place à partir de 1995-1996. Jusque là, la formation était limitée aux gestes correspondant au poste de travail. Un EDDF (engagement de développement de la formation) a été mis en place pour la période 1995-1997.

À partir de 1996, une politique de promotion des femmes se traduit par une mixité de l'encadrement. De même pour l'encadrement intermédiaire : les responsables de chantiers sont des femmes. Cette politique a été accompagnée par un dossier « formation des femmes » mis en place avec l'OPCA2.

La politique de promotion interne repose sur l'organisation de la mobilité interne et de la polyvalence : en règle générale, les personnes promues sont passées par différents services. Ramberfruits s'implique dans les pratiques d'insertion en collaborant avec une association intermédiaire (ARCHER). Cette implication s'articule avec la politique de promotion interne (deux encadrants viennent de l'insertion).

En 1998, Ramberfruits met en place une formation des saisonniers qui n'existait pas jusque là. Un plan de formation pluriannuel à 3 ans est établi après consultation des salariés permanents par l'intermédiaire des délégués du personnel/comité d'entreprise.

Ramberfruits travaille actuellement sur la réduction du temps de travail des cadres.

Un cabinet de conseil intervient 12 jours par an pour apporter un appui à la fonction Ressources Humaines.

Le développement des Ressources Humaines et de la formation correspond à plusieurs motivations.

Elles sont d'abord stratégiques. Pour la direction, la politique de formation doit permettre :

- de développer la souplesse, la réactivité et l'adaptabilité aux conditions d'un marché très exigeant ;
- de fidéliser les saisonniers pour garantir une meilleure fiabilité ;
- de s'inscrire dans une logique de maîtrise et d'amélioration de la qualité ;
- d'accompagner la réduction du temps de travail et la prise de responsabilités ;
- de développer une culture de travail en groupe.

La politique mise en œuvre découle aussi d'une certaine vision de l'entreprise et de son rôle social, qui se traduit notamment par l'organisation de l'égalité (promotion des femmes) et par l'implication dans des actions d'insertion. Elle vise aussi le développement de l'employabilité des salariés : pour la direction, la formation doit aussi servir «plus tard et ailleurs».

De nombreuses formations ont été réalisées

■ **Formation de l'encadrement**

- 1995-1996 : formation management et formation qualité pour les chefs d'équipe
- 1998 : formation de l'encadrement intermédiaire (9 personnes) au management et à la communication.
- 1999 : suite de la formation de l'encadrement intermédiaire au management, formation des cadres au management, organisation d'un petit déjeuner regroupant encadrement intermédiaire et cadres pour une capitalisation sur les pratiques de management (suite à une demande collective).

■ **Formation des saisonniers**

- 1998 : élaboration d'un classeur de formation en collaboration avec la médecine et l'inspection du travail,
- 1999 : embauche d'une saisonnière pour l'accueil et la formation. Les saisonniers sont embauchés une demi-journée avant le début de leur mission pour suivre une formation. Contenu de cette formation : présentation de l'entreprise et des clients (historique), qui fait quoi (organigramme), présentation des fruits, contenu et exigences des emplois, attentes clients, attentes de l'entreprise, contrôles, explication des variations de charge et d'effectifs, caractéristiques des contrats, règles et normes, hygiène et sécurité.

Après la formation, la formatrice assure un rôle pédagogique au jour le jour (veille et accompagnement sur la mise en œuvre des consignes, formation sur le tas, suivi,…).

■ **Formation des personnes promues**

- Formation de la responsable commerciale lors de sa prise de fonction (1996-1997) : formations techniques fruits et légumes, vente par téléphone, organisation des marchés, relations avec les grandes et moyennes surfaces.
- Formation de la responsable qualité lors de sa nomination (1997-1998) : normes ISO 9000, HACCP, maintien des connaissances en arboriculture. Travail avec un cabinet de conseil dans le cadre des projets de certification, visites d'une coopérative certifiée Agriconfiance (certification agroalimentaire) et de clients.
- Formation de la responsable du conditionnement et adjointe au management (1998).
- Formation de la Secrétaire générale aux Ressources humaines (1998).

- Bilan de compétence accompagné de coaching pour le responsable de station et le responsable de production (à leur demande en 1999)

■ Visites extérieures

À la demande des chefs d'équipe, une visite de clients industriels a été organisée en 1999 pour mieux connaître leurs exigences, ainsi que la visite d'autres coopératives fruitières, dont une informatisée, comprenant des discussions avec des personnes occupant les mêmes postes.

■ Analyse collective

Les résultats d'une étude sociologique réalisée fin 1997 par le cabinet Alter Ego sur l'impact de la réduction du temps de travail sur les modes de vie ont été restitués à tous les salariés au cours d'une journée avec travail en groupes sur les conclusions.

La formation a transformé la manière de travailler

Pour les participants, les premières formations au management, de type « stage classique », loin des réalités, n'ont rien apporté.

Dans l'entreprise on considère unanimement que la formation au management et à la communication de 1998-1999 a transformé la manière de travailler. Cette formation a permis de se remettre en question, de prendre du recul, de connaître ses points faibles, de mieux savoir se parler et échanger, de développer le travail en équipe et de décloisonner.

Plusieurs salariés estiment que cette formation leur a aussi apporté des compétences qui pourront leur servir dans d'autres métiers ainsi que dans leur vie personnelle.

Le succès de cette formation s'explique par :

- une approche interne centrée sur les problèmes concrets et sur les personnes de l'entreprise, une démarche souple (pas de programme rigide, adaptation aux besoins individuels des participants) ;
- la qualité de la pédagogie : approche active et participative, jeux individuels et en groupe, travail collectif ;
- l'inscription de la formation dans la durée : régularité en 1998 et suivi en 1999.

La mise en commun avec les cadres – le mélange des « gens du bas » (production) et des « gens du haut » (bureaux) en 1999 – a été vécue comme très positive.

■ L'apport des visites extérieures

Les visites de clients industriels ont permis de mieux comprendre les problèmes de qualité et d'hygiène. Les visites d'autres coopératives fruitières et les échanges avec des homologues ont permis de

découvrir d'autres manières de travailler, d'autres méthodes et d'anticiper les évolutions, notamment l'informatisation.

■ **Démarche Qualité**

La formation des chefs d'équipe à la qualité leur a apporté des compétences techniques et des connaissance de base, utiles notamment pour former et manager le travail des saisonniers. Le travail de la responsable Qualité avec un cabinet de conseil dans le cadre du projet de certification ISO 9002 et Agriconfiance a été vécu comme très formateur.

■ **Formation des saisonniers**

La direction considère que la formation et l'accompagnement des saisonniers par une formatrice a apporté davantage de sérénité dans l'entreprise. Cependant, il faudra procéder à une évaluation sur une période plus longue.

■ **Un processus collectif positif**

Pour la direction, le processus collectif qui s'est mis en place autour de la formation a profondément transformé les relations de travail. Les phénomènes de ségrégation entre permanents, saisonniers et personnes en insertion ont pratiquement disparu. L'entreprise est plus ouverte et plus transparente, notamment en ce qui concerne les promotions. L'autonomie s'est développée (ex. : le directeur peut passer une journée avec un client sans être appelé).

■ **Les critiques émises**

- Le manque d'anticipation : certaines formations ont lieu au moment de plus forte charge et les participants n'en profitent pas correctement : « Ce n'est pas au moment de l'incendie qu'on forme les pompiers ».
- L'insuffisance d'accompagnement de la formation par l'organisation : « On n'applique pas suffisamment ce qu'on a acquis et prévu ».
- Les premières formations ont été imposées, sans consultation des salariés concernés.
- La transparence en matière de gestion des ressources humaines n'est pas toujours perçue par les salariés.

Les facteurs-clés de réussite

Les facteurs de réussite sont la pertinence des formations par rapport aux besoins et leur adaptation aux situations de travail. Le lien avec les situations professionnelles est un élément essentiel pour l'adhésion des salariés à la formation, surtout pour les moins qualifiés.

La prise en compte des rythmes d'apprentissage a aussi été un élément important : certains stages, épuisants parce que difficiles et trop denses, ont pu susciter l'appréhension et le rejet.

■ **Des dispositifs de formation adaptés à la nature des besoins**

Les formations collectives réalisées dans l'entreprise ont permis de créer des dynamiques collectives qui ont favorisé la transformation des manières de travailler. Les formations externes et les visites, individuelles ou collectives, ont présenté l'intérêt de rompre avec le «nombrilisme», de voir ce qui se fait ailleurs. Les formations externes interentreprises ont permis de répondre aux besoins techniques «pointus» au niveau individuel.

■ **Des formations réalisées au bon moment**

La mise en place de formations coïncidant avec la prise de poste, «avant que les mauvaises habitudes s'installent», a été un facteur important de leur efficacité.

■ **Des salariés impliqués**

Pour les formations récentes, la consultation des personnes concernées a été un facteur de motivation important et de meilleure préparation des participants à la formation.

La consultation des représentants du personnel et, par leur intermédiaire, des salariés pour confronter leurs points de vue avec les besoins de l'entreprise avant d'élaborer le plan de formation est également un élément de motivation et a créé des conditions favorables à l'efficacité de la formation.

■ **Une pédagogie de qualité**

La compétence pédagogique des intervenants a été essentielle pour l'efficacité des formations, notamment leur capacité d'analyse des besoins individuels, d'adaptation à la culture des participants et leur aptitude à faire participer les formés.

A contrario, l'incompétence d'un intervenant peut remettre en cause l'utilité de la formation (exemple : lors d'une formation qualité l'autoritarisme d'un formateur a entraîné un rejet de la formation).

La pédagogie active utilisée dans la formation au management et à la communication a été très utile : l'implication de chacun comme le diagnostic et le travail collectifs ont contribué aux évolutions individuelles.

■ **Mise en œuvre des acquis : le rôle central du management**

Le fait de disposer des moyens d'appliquer la formation (matériel, temps, locaux, organisation,…) et de penser conjointement la formation et l'organisation a été un élément déterminant : consolidation et concrétisation des acquis, démonstration de l'engagement de l'entreprise, sentiment de cohérence de la politique de développement des compétences.

La mise en œuvre des acquis ne va pas de soi, il faut disposer de temps pour les consolider et transformer les manières de faire : le rôle du management a été central. Le suivi a une importance capitale pour motiver les salariés à leur évolution.

■ **L'évaluation : une marque de considération**

Le fait d'évaluer, de demander des comptes est vécu comme une marque de considération et de responsabilisation. Cela valorise l'action de formation et ceux qui y ont participé et marque l'importance accordée par le management à la formation.

■ **Le management : un rôle d'accompagnement**

Le fait d'être écoutés par la hiérarchie, de pouvoir aborder les problèmes développe la confiance des salariés et conforte l'initiative. Le droit à l'erreur, affirmé et reconnu par la direction et la hiérarchie, la dédramatisation de l'échec (ex : certaines personnes qui ont essayé de se former et qui n'ont pas réussi ont retrouvé leur poste sans autres conséquences) sont aussi des facteurs importants qui ont encouragé les salariés à prendre des risques en termes d'évolution professionnelle.

Dans certains cas, l'image surdimensionnée d'un poste peut être dissuasive et constituer un frein à l'évolution (ex. : direction commerciale). Le fait de prévoir des parcours progressifs, de ne pas fixer des enjeux immédiats trop élevés et d'accompagner les personnes lors de leur évolution a été déterminant pour leur engagement.

Pour beaucoup de salariés faiblement qualifiés, l'obstacle principal, c'est la crainte de ne pas y arriver. L'incitation et l'accompagnement de la hiérarchie les aide à prendre des risques (Beaucoup de femmes potentiellement compétentes ont dû être poussées à prendre des responsabilités).

A contrario, le fait de promouvoir des personnes qui ne souhaitaient pas prendre des responsabilités par manque de capacité d'encadrement a pu avoir un effet dissuasif pour d'autres salariés.

■ **Sensibiliser et informer les salariés**

Beaucoup de salariés, surtout parmi les moins qualifiés, ne savaient pas qu'ils pouvaient se former ni ce que pouvait leur apporter la formation. Certains avaient des *a priori* : « Un stage ça ne sert à rien ». Il a fallu que la hiérarchie et les représentants du personnel les informent et les sensibilisent à l'intérêt de la formation. La promotion de la formation s'est aussi faite par l'exemple et par la communication des personnes formées sur les apports de la formation.

Tous les salariés ne sont pas conscients de la nécessité de se remettre en cause régulièrement pour évoluer : quand la direction dit que la formation doit aussi servir pour plus tard et ailleurs (mobilité externe), certains salariés sont surpris, voire choqués.

Pour des salariés qui n'ont jamais accédé à la formation, la qualité de la première action à laquelle ils participent est cruciale : pertinence par rapport aux problèmes rencontrés dans le travail, caractère concret et applicable des acquis, pédagogie adaptative et participative, valorisation des acquis et mise en œuvre dans le travail.

Le fait de commencer par de la formation interne avec accompagnement de la mise en œuvre des acquis a permis de motiver les participants.

■ **Valoriser l'investissement dans la formation**

Dans l'entreprise, la direction et la hiérarchie poussent à l'initiative, à se former, à aller voir ailleurs, à chercher de l'information. Elles valorisent l'investissement des salariés dans une formation. Les salariés s'investissent parce qu'ils sentent qu'il y a une reconnaissance (pas uniquement en termes de rémunération) : « Chez Ramberfruits, quand on vous envoie en formation, c'est qu'on attend quelque chose de vous ». L'implication du directeur a marqué l'importance accordée à la formation.

■ **Une dimension collective indispensable**

Le partage d'expériences sur les pratiques, notamment dans le cadre de la formation au management et à la communication, a été un élément capital de la réussite de cette formation en développant l'esprit d'équipe ainsi qu'une logique de partage des connaissances et de décloisonnement.

Pour certains salariés, évoluer suppose de se libérer de la peur du regard des autres, de la crainte d'être jugé. L'existence d'une culture d'analyse collective des problèmes et d'objectivation permet de dépasser ces difficultés.

■ **Un réseau de compétences internes disponibles**

Le fait de pouvoir faire appel à des personnes ressources disponibles et ouvertes dans l'entreprise quand le besoin s'en fait sentir permet aux salariés de se former en permanence, de compléter et de concrétiser les acquis de la formation au fur et à mesure des problèmes rencontrés.

Dans cette optique, les formations ont aussi permis la connaissance réciproque des salariés (leurs activités, leurs compétences spécifiques) et contribué à créer une dynamique de collaboration.

■ **Un cadre clair**

L'existence chez Rambertfruits d'une politique de formation cohérente depuis 5 ans, reposant sur l'égalité de l'accès à la formation, crée un climat propice à l'investissement des salariés dans la formation. La mise en place d'un plan de formation pluriannuel élaboré de manière participative et communiqué aux salariés contribue fortement à rendre lisible la politique de formation et fournit aux salariés un cadre dans lequel ils peuvent élaborer des projets d'évolution.

■ **La polyvalence facilite l'évolution**

Le fait d'avoir acquis une polyvalence en passant sur différents postes facilite l'évolution des salariés et leur engagement dans un processus de formation. La polyvalence favorise l'apprentissage en développant la capacité d'adaptation et augmente la confiance en soi nécessaire pour prendre des responsabilités et se former.

Les expériences extra-entreprise et extra-professionnelles jouent sur la capacité d'évolution. De ce point de vue, l'organisation de visites de clients et d'autres coopératives contribue à développer l'ouverture.

Les difficultés rencontrées

■ **Trouver du temps**

Un des principaux obstacles est la difficulté à dégager du temps pour la formation, notamment en saison, où le stress est très élevé. Cette difficulté a été amplifiée par la réduction du temps de travail. Une solution, envisagée par la direction, consisterait à réaliser certaines formations dans le cadre des jours de réduction du temps de travail.

■ **Saisonnier : un emploi peu propice à l'évolution**

L'accès des saisonniers à la formation reste très limité. Malgré les actions récemment mises en place, il y a peu de perspectives d'évolution pour eux.

Les impératifs de qualité augmentent, et avec eux les exigences à l'égard des saisonniers. L'intérêt de la coopérative est de les fidéliser : pour vérifier la qualité des fruits, l'expérience compte. Cependant, leur emploi étant peu valorisant, ils restent peu de temps, ce qui pose le problème de l'investissement formation pour des gens qui ne reviendront pas.

Leur avenir étant incertain, les saisonniers eux-mêmes ne peuvent pas faire de projets, envisager un investissement formation (ex. : informatique).

Par ailleurs, beaucoup de personnes prennent un emploi saisonnier en attendant de trouver un travail correspondant à leur formation initiale ou, dans le cas des étudiants, nombreux en été, en attendant la rentrée. De ce fait, la motivation à se former à cet emploi est faible.

Comme en témoignent les exemples de permanents anciens saisonniers, l'évolution professionnelle des saisonniers passe par la polyvalence sur les postes et la prise en charge de responsabilités nouvelles. Cependant, malgré la réduction de la ségrégation entre permanents et saisonniers, il reste des barrières symboliques : il est difficile pour un saisonnier de prendre en charge des tâches apparemment anodines, mais qui font franchir la frontière entre permanents et saisonniers (ex. : utilisation de l'informatique).

Les attentes : systématiser les bonnes pratiques

En matière de formation, les attentes portent principalement sur la systématisation et l'approfondissement des pratiques mises en place depuis 1996. L'appréciation globale très positive sur ces réalisations a pour corollaire une exigence croissante de cohérence et de poursuite de cette logique de management de la formation, notamment en termes d'évaluation et de reconnaissance formalisée des compétences acquises.

Le contenu des principales attentes est le suivant :

■ **Mieux anticiper les formations**

Si un certain nombre d'actions de formation ont été correctement anticipées, notamment celles qui ont accompagné les prises de poste,

ce n'est pas le cas de l'ensemble des actions. Il serait souhaitable de mieux les programmer en les réalisant dans les périodes creuses. Une meilleure anticipation supposerait de déterminer collectivement de quelles compétences on aura besoin et à quel moment.

■ Organiser plus systématiquement la mise en œuvre des acquis

L'organisation et le suivi de la mise en œuvre des acquis ne sont pas systématiques pour l'ensemble des formations.

■ Développer l'évaluation

L'évaluation des actions de formation reste encore peu systématique et peu formalisée. C'est surtout vrai de l'évaluation de leurs effets sur la transformation des pratiques professionnelles et donc des compétences acquises par les salariés. Il semble nécessaire de mettre en place une démarche systématique et formalisée d'évaluation.

De même, le besoin de réaliser un bilan collectif de la réalisation du plan de formation et de l'atteinte de ses objectifs est apparu nettement.

■ Systématiser l'approche collective

L'approche collective des problèmes favorise fortement la motivation à se former et la mise en œuvre des acquis. Il existe une attente forte de bilans réguliers et d'une mise à plat collective des problèmes, notamment après la saison.

Les formations extérieures (interentreprises) sont généralement suivies individuellement ; y faire participer plusieurs salariés (au moins deux) permettrait de mieux en exploiter les acquis.

■ Accentuer l'effort en direction des saisonniers

En ce qui concerne la formation des saisonniers, l'objectif est de déboucher sur une politique globale de fidélisation de certaines catégories d'entre eux et sur une relation pérenne susceptible de les encourager à s'engager dans des projets d'évolution.

■ Développer de nouvelles compétences

Les principales attentes en termes de compétences à acquérir ou à renforcer portent sur :

- les méthodes d'organisation du travail, la planification : mise en place d'une démarche collective sur l'organisation, spécifique à Ramberfruits, avec des méthodes propres ;
- la systématisation de la formation au management et à la communication pour l'ensemble des permanents ;
- le développement de la culture de l'écrit, de l'élaboration et de l'utilisation de procédures ;
- l'utilisation des outils informatiques.

■ Mieux valoriser et formaliser les acquis

À l'heure actuelle, la reconnaissance des acquis professionnels n'est pas formalisée, mais le sentiment général est que cela n'empêche

pas la reconnaissance interne des évolutions par la hiérarchie, la direction et les autres salariés de Ramberfruits.

Le point de vue partagé est que cela ne pose pas de problème pour valoriser dans le secteur fruitier les compétences acquises : c'est un secteur où on communique beaucoup et où l'expérience est souvent plus importante que le diplôme, surtout pour les personnes les moins qualifiées. Il suffit d'être capable de décrire les activités et les responsabilités assumées. Néanmoins une formalisation des acquis et des progressions professionnelles serait utile, notamment pour attester une capacité d'évolution.

En cas de recherche d'emploi dans un autre secteur d'activité, la formalisation des acquis serait très utile, notamment pour les compétences non spécifiques à l'activité (management, communication, qualité, méthodes,…), d'autant plus que la double compétence (qualité/technique, management/technique,…) est souvent fortement valorisée.

Cependant dans un curriculum vitae, les formations externes sont plus valorisées que les formations internes. Elles sont en effet plus lisibles, du fait de leur meilleure formalisation et, parfois, de leur labellisation.

Une formalisation (et, éventuellement, une labellisation) équivalente des formations internes et de leurs acquis permettrait de mieux valoriser un parcours interne. Cela suppose qu'elles fassent l'objet d'une évaluation formalisée.

La capacité des salariés à accéder à d'autres emplois, dans l'entreprise ou hors de celle-ci, repose sur la dimension subjective de cette capacité, sur la conscience des compétences acquises et sur la confiance en soi qui en découle. Au-delà des documents qu'elle permettrait d'établir, la reconnaissance formalisée des compétences acquises et des parcours suivis aiderait les salariés à prendre conscience de leurs capacités et à mieux valoriser leur expérience professionnelle.

CJ PLAST

Créé en septembre 1994 par son actuel directeur, CJ Plast est situé à Loriol dans la Drôme et fabrique de produits en matières plastiques par extrusion, principalement des profilés. Le capital est détenu à 83 % par le fondateur, à 7 % par son associé (directeur adjoint) et à 10 % par une structure de capital-risque. L'effectif est de 18 personnes, avec une évolution prévue vers un effectif de 25 personnes. Le chiffre d'affaires est de 20 MF environ avec un objectif de croissance à 25 MF.

L'entreprise travaille à façon à partir des spécifications des clients. Le produit est conçu en collaboration étroite avec le client, qui finance la conception et la fabrication des outillages (filière d'extrusion) nécessaires pour la fabrication de son produit.

L'atelier de production travaille en équipes 3 x 8 du lundi au vendredi.

Les enjeux stratégiques

Sur un marché très concurrentiel, l'enjeu est de conquérir de nouveaux clients pour les amener à financer les outillages. Il s'agit de les fidéliser. Les facteurs déterminants de la compétitivité sont :

- l'existence d'une gamme de produits très large et d'une grande variété de possibilités de fabrication ;
- la qualité des produits : le niveau très élevé d'exigence des clients implique une qualité irréprochable ;
- la fiabilité de la production : la possibilité de garantir une reproductibilité des fabrications est essentielle à la fidélisation des clients ;
- l'adaptabilité et la réactivité : pouvoir mettre en œuvre rapidement une nouvelle fabrication et s'adapter aux contraintes des clients, notamment pour les délais de livraison ;
- la performance de l'outil de production : la précision et la régularité des fabrications implique d'utiliser des machines d'extrusion informatisées très « pointues » et impose une politique de modernisation permanente des équipements ;
- une démarche de certification ISO 9002 est en cours. Dans cette optique CJ Plast a embauché un ingénieur Qualité à temps partiel.

Une formation systématique des ouvriers

La politique de formation a été mise en place dès la création de l'entreprise. Elle repose sur la formation systématique de l'ensemble du personnel ouvrier. En 1999, AGEFOS/PME a apporté une aide au financement des actions de formation.

Les motivations de la direction

Les raisons qui ont conduit la direction de CJ Plast à concevoir et à mettre en œuvre cette politique de formation sont de plusieurs ordres :

- la difficulté à trouver des compétences en extrusion des matières plastiques dans la région (Drôme-Ardèche) ;
- les exigences de qualité du marché. Elles supposent d'entretenir et de développer : une parfaite maîtrise technique des outils de production et des matières utilisées, une capacité d'adaptation aux évolutions des technologies et des équipements. Cela implique la vigilance de tous les salariés sur l'ensemble de ces facteurs ;
- l'impératif de souplesse et de réactivité : le fonctionnement de la production en 3 x 8 avec des équipes de 4 personnes sans encadrement suppose une grande autonomie ;
- la volonté de maintenir une dynamique d'amélioration continue de la qualité. Il s'agit donc d'organiser le partage d'expériences inter-équipes et de développer la capacité de tous à analyser les problèmes individuellement et collectivement ;
- une politique de management des ressources humaines voulue par la direction, qui repose sur la responsabilisation des salariés (« On ne peut être exigeant que si l'opérateur sait ce qu'il a à faire, sait comment le faire et dispose des moyens pour le faire »), le développement de la promotion interne (l'ensemble de l'encadrement actuel est issu de l'entreprise ; à terme, la formation sera dispensée par les chefs d'équipe) et l'institution d'un dialogue permanent avec l'encadrement et la direction.

Le choix de la formation interne a été fait parce que les formations externes sont coûteuses et rarement adaptées aux besoins. En outre, l'entreprise peut difficilement utiliser des formations externes pour des personnes travaillant en 3 x 8.

Les actions de formation réalisées

Dès la création de l'entreprise, un manuel, réalisé par le directeur, est remis à tout nouvel embauché. Une séance de formation est dispensée systématiquement à tout le personnel ouvrier, chaque lundi, de 6 h 00 à 7 h 30, pendant la période de chauffe des machines. Le cours est assuré par le directeur ou le directeur technique. Chaque équipe suit un cours toutes les trois semaines pendant 30 semaines chaque année depuis 1996.

Dans un premier temps, la formation a porté sur : les techniques de l'extrusion, la connaissance et l'utilisation des machines, les exigences des clients, la sécurité, l'analyse des anomalies et dysfonctionnements.

La période séparant deux cours est mise à profit par les opérateurs pour recenser les problèmes rencontrés et les thèmes à traiter lors de la séance suivante. Les besoins de formation sont analysés lors des réunions mensuelles des chefs d'équipe.

La formation est évolutive : le programme de 1999 a porté sur l'identification des produits, les procédures d'échantillonnage et le contrôle

qualité, la mesure des cotes et la métrologie, la maintenance des matériels et outillages, la sécurité des manutentions.

Les nouveaux embauchés, qui n'ont pas assisté aux formations initiales, sont pris en charge et formés par leur équipe sur les connaissances de base extrusion.

Une formation Qualité est prévue en parallèle à ces formations. Mise en œuvre par l'ingénieur Qualité, elle concerne la participation à la préparation et à la mise en œuvre des procédures.

Les apports de la formation

■ L'évolution dans le poste

La formation a apporté à l'ensemble des opérateurs la maîtrise des techniques de l'extrusion et de l'utilisation des machines. Pour évoluer dans leur poste, ils ont pu assimiler la culture technique, la connaissance des machines, des méthodes de contrôle, de la métrologie.

■ Le développement d'une culture qualité

La formation apporte une connaissance de l'utilisation des produits, une compréhension des enjeux et des priorités qui sont indispensables pour mettre en œuvre les procédures de la certification ISO.

■ Une autonomie accrue

La formation a permis un développement effectif de l'autonomie des équipes de production («On peut faire une entière confiance aux opérateurs, être tranquille vis-à-vis des clients») et de l'encadrement de terrain («En dehors des horaires de journée, le chef d'équipe est le responsable de l'entreprise»).

■ Des manières de travailler plus homogènes

La formation en équipe a permis de développer la communication et les échanges entre collègues. Elle favorise la solidarité : «On partage les secrets de fabrication».

L'homogénéité des manières de travailler issue d'une formation qui s'appuie sur les problèmes rencontrés dans les situations de travail et qui s'inscrit dans la durée facilite les échanges d'expériences, favorise l'analyse collective des problèmes et des améliorations (ex. : information sur les réclamations).

■ Des promotions

La formation a été déterminante dans l'évolution des salariés : les trois chefs d'équipe actuels étaient précédemment régleurs ; en 99, un chef d'équipe a été nommé adjoint au directeur technique et un opérateur a été promu chef d'équipe.

■ Des acquis valorisables

Pour l'encadrement, la compétence de management acquise est valorisable dans d'autres entreprises. Pour les opérateurs, une culture technique, une connaissance des machines, des méthodes de contrôle

et de la métrologie sont des compétences valorisables dans le secteur de la plasturgie et plus généralement dans l'industrie.

Les facteurs de réussite

■ Les caractéristiques des formations

Les principaux points forts de la formation sont :

- son caractère évolutif : les salariés formés les années précédentes transmettent ce qu'ils ont acquis aux autres, et la formation permet d'aller plus loin et d'aborder des problèmes nouveaux ;
- le caractère concret des acquis : la formation interne part des problèmes rencontrés dans le travail. C'est une aide importante pour les nouveaux. Elle s'appuie sur l'échange d'expériences et le témoignage des anciens.

Du fait qu'elle traite de problèmes concrets, la formation met rapidement à l'aise, favorise la confiance en soi et développe la volonté d'aller de l'avant.

■ Un management qui incite à l'initiative

Le fait que les salariés de CJ Plast disposent d'une grande marge d'autonomie et que le management encourage la prise d'initiative facilite la mise en œuvre des acquis de la formation et favorise l'évolution des salariés dans leur poste et vers d'autres postes.

Les salariés ont le sentiment de disposer d'un espace d'apprentissage grâce à la reconnaissance du droit à l'erreur et la dédramatisation des échecs («Ce n'est pas grave, on recycle»).

Les réunions mensuelles des chefs d'équipes permettent d'informer les salariés en temps réel sur les perspectives et les enjeux stratégiques, de repérer les problèmes à analyser.

■ L'atout de la considération

L'existence du dialogue, la possibilité qu'a chacun de poser les problèmes, d'innover et d'en parler avec les collègues et avec la hiérarchie sont des facteurs importants de motivation pour se former et évoluer.

La considération accordée aux personnes, le fait que le management ne prétende pas tout savoir («Ce n'est pas toujours le formateur qui a raison : on existe») sont des éléments importants pour la réussite de la formation.

La reconnaissance par le management de la multiplicité des expériences professionnelles et des compétences acquises dans des activités extra-professionnelles contribue à valoriser les salariés et les encourage dans leurs projets d'évolution. (Ex. : un salarié entraîneur d'une équipe senior de rugby a été jugé capable de diriger une équipe de personnes plus âgées.)

Les attentes pour l'avenir

Les attentes en termes d'amélioration et de développement de la politique de formation se traduisent ainsi :

■ **Plus de temps pour se former**

Le temps consacré à la formation n'est pas suffisant, surtout pour les nouveaux. Il serait nécessaire d'en avoir davantage pour approfondir certains aspects de la formation. Une heure et demie le lundi matin ne suffit pas pour traiter les problèmes de la semaine et pour approfondir des questions complexes.

■ **Mieux organiser la mise en œuvre des acquis**

Le développement de l'autonomie des opérateurs passe par l'organisation de « travaux pratiques » pour que chacun puisse mettre en œuvre ce qu'il a appris immédiatement après la formation.

■ **Prendre en compte les besoins individuels**

Les besoins individuels de formation ne sont pas traités actuellement : les différences de niveaux de formation des salariés ne sont donc pas prises en compte.

■ **Les compétences à acquérir ou à renforcer**

L'organisation de visites de clients permettrait de mieux savoir ce qu'ils font du produit et de connaître leurs contraintes.

Les attentes en matière de compétences visent à :

- approfondir les connaissances techniques sur l'extrusion et sur les machines (réglages, mise au point,…) pour renforcer l'autonomie, notamment de nuit ;
- développer la formation à l'analyse des problèmes ;
- développer les formations sur l'utilisation du produit (points critiques qualité).

Pour l'encadrement :

- développer les compétences pédagogiques des chefs d'équipe pour former les opérateurs ;
- acquérir des compétences en gestion/planification de la production.

SKYE PHARMA PRODUCTION

L'usine de Saint-Quentin Fallavier (Isère) construite par Wyeth-Lederlé était destinée à la fabrication de liquides et shampooings, au conditionnement secondaire de comprimés et, à terme, à la fabrication de comprimés. Les difficultés associées à la mise en œuvre de ce projet se sont traduites par un plan social début 1994 et par la vente du site au groupe britannique Skye Pharma en janvier 1997.

La société Skye Pharma Production est donc créée en janvier 1997. Elle a pour objet la fabrication de médicaments multicouches à libération prolongée sur le site de Saint-Quentin Fallavier. Lors du rachat du site, la direction de Skye Pharma s'engage à garder l'ensemble des 120 salariés de Wyeth-Lederlé et maintient par contrat avec le vendeur et à son profit l'activité initiale pour une durée de trois ans. La part de cette activité dans la production est destinée à diminuer progressivement au fur et à mesure de la réalisation des investissements en machines, des travaux d'installation et de la production des médicaments multicouches.

Skye Pharma Production sera le site de production du groupe pour les projets et les technologies développées par Skye Pharma AG à Bâle mais également pour d'autres clients de l'industrie pharmaceutique. Cette transformation progressive des métiers de l'usine de Saint-Quentin Fallavier doit permettre de faire face à des enjeux stratégiques majeurs.

Les enjeux stratégiques

■ Changer de métier

Le projet industriel de Skye Pharma se traduit pour l'usine de Saint-Quentin Fallavier par les objectifs suivants :

- la diminution progressive de la part du conditionnement dans l'activité de l'usine ;
- la production de comprimés trois couches à libération prolongée (brevet Géomatrix) ;
- la production des développements futurs du groupe Skye Pharma (aérosols, poudres à inhaler…).

L'enjeu est d'accompagner l'ensemble des personnes concernées de l'usine de Saint-Quentin Fallavier dans cette transformation de leurs métiers en visant d'abord la maîtrise du procédé multicouches, des nouveaux équipements et des process de fabrication.

■ Obtenir l'agrément FDA (Food and Drugs Administration)

Skye Pharma vise la distribution de la production de l'usine de Saint-Quentin Fallavier sur le marché pharmaceutique américain par sa filiale américaine Brightstone Pharma. L'obtention de la certification FDA devient alors obligatoire pour atteindre cet objectif. L'usine doit donc se mettre à niveau pour obtenir cet agrément.

■ **Devenir une entreprise à part entière**

L'usine de Saint-Quentin Fallavier était adossée à un siège social qui s'occupait des fonctions de gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion et d'informatique. Skye Pharma Production est désormais une entreprise à part entière qui doit prendre en charge l'ensemble de ces fonctions. Cette décision conduit la direction à étoffer l'encadrement du site par le recrutement de nouvelles personnes.

Il s'agit aussi de développer la cohésion entre les cadres et la cohérence de leurs actions, de partager une culture commune de management tant sur le plan des comportements que sur celui des méthodes.

Accompagner le projet industriel

Le projet de formation accompagne le projet industriel de Skye Pharma Production fondé sur le maintien des emplois et des salariés sur le site de Saint-Quentin Fallavier. Le plan de formation doit permette de :

- maîtriser le procédé et les nouveaux process de fabrication ;
- renforcer le décloisonnement, la réactivité et la polyvalence ;
- fédérer et responsabiliser l'équipe de management ;
- développer des démarches et des pratiques adaptées aux normes FDA.

Le plan de formation

Le dispositif d'ingénierie

La direction de Skye Pharma Production sollicite ARAVIS (Agence Rhône Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale/réseau ARACT) pour une aide méthodologique dans le cadre des dispositifs d'aide au conseil. La démarche proposée par les consultants mandatés par ARAVIS vise autant l'élaboration d'un plan de formation que la mise en place d'un dispositif d'accompagnement du changement qui permette d'identifier et d'actualiser les besoins au fur et à mesure de l'évolution de l'organisation et des décisions concernant les choix technologiques.

L'assistance méthodologique à l'élaboration du plan de formation repose sur plusieurs principes :

- l'implication de l'ensemble des personnes concernées dans l'identification des évolutions concrètes des situations de travail pour garantir la prise en compte de la dimension opérationnelle des changements, permettre la prise de conscience du besoin d'évolution des compétences, assurer l'appropriation des objectifs des actions de formation ;
- la participation des représentants du personnel à la conduite du changement à travers un dialogue social structuré et continu ;
- la transition progressive entre les identités professionnelles établies et les compétences nouvelles à développer ;

- le transfert des compétences méthodologiques concernant l'analyse des besoins, l'ingénierie et l'évaluation des actions de formation pour développer l'autonomie des ressources internes de l'entreprise.

Les principaux axes du processus

■ Partager le projet avec l'ensemble des salariés

La direction a beaucoup communiqué sur le projet industriel et le rôle de la formation. Elle a mis en avant les enjeux stratégiques auxquels l'entreprise doit faire face pour garantir sa pérennité et le fait que le développement de l'entreprise se ferait avec les salariés présents en conservant les emplois et en accompagnant les personnes concernées par ces changements, notamment en les formant.

L'implication de l'ensemble des salariés dans la réalisation du projet était une condition majeure de réussite compte tenu de l'importance des transformations attendues et des délais relativement courts pour atteindre les objectifs définis. L'effort d'information de la direction a largement contribué à garantir cette implication en s'appuyant sur un dialogue social structuré et sur la participation du comité d'entreprise dans les démarches de communication et de sensibilisation des personnes.

■ Impliquer le management dans l'identification des changements

Chaque responsable de service identifie les changements induits par les objectifs stratégiques : équipements, process de production, compétences nécessaires…

Ce processus est au départ très ouvert puisque les enjeux sont définis globalement. C'est un processus itératif qui permet d'affiner progressivement tout au long de la démarche les évolutions nécessaires et les actions de formation à mettre en œuvre pour les réaliser.

L'élaboration des cahiers des charges est donc progressive. Ils recensent :

- les actions qu'il faudra conduire (contribuer à la validation des procédés par exemple) ;
- ce qu'il faudra être capable de faire (savoir présenter un dossier de validation…) ;
- les facteurs qui facilitent la mise en œuvre de ces nouvelles compétences (travailler en collaboration avec le service de validation…),
- les indicateurs qui permettront d'évaluer le changement des pratiques.

■ Fonder la définition des besoins de formation sur une démarche participative

L'encadrement des services définit les besoins en formation avec les personnes concernées sur la base des cahiers des charges. Cette démarche participative bénéficie du climat de confiance qui s'est instauré et qui permet de s'engager dans une évaluation des besoins en formation qui soit perçue comme le moyen d'accompagner les évolutions et pas comme une remise en cause des personnes.

Le plan de formation triennal 1997-1999 élaboré à l'issue de ce processus représente un investissement de 7 millions de francs sur trois ans, soit 12 % de la masse salariale en moyenne. Le temps à consacrer à la formation s'élève à 31 000 heures soit 4,2 % des heures théoriques de travail.

Il repose sur 5 axes stratégiques :

- un axe scientifique et technique : maîtrise du procédé multicouches et du nouveau process automatisé ;
- un axe qualité : remise à niveau sur les Bonnes pratiques de fabrication (BPF – normes européennes de fabrication) et adaptation aux normes FDA ;
- un axe décloisonnement : apprentissage du changement et de la réactivité pour favoriser la polyvalence dans les équipes, la maîtrise de nouvelles techniques et de la langue anglaise ;
- un axe management : fédérer l'équipe des managers, les responsabiliser dans leurs fonctions, pilotage de projet ;
- un axe formation qualifiante/reclassement/promotion : remise à niveau en français et calcul, technicien supérieur en pharmacie industrielle, maintenance des installations électriques.

Le suivi a fait évoluer le plan

Le comité de pilotage « formation » réunit les représentants des grands secteurs d'activité ainsi que des représentants du CE. Il a pour fonction de valider les cahiers des charges, de suivre le déroulement du plan de formation, de mettre en place un suivi qualitatif des formations et du transfert des acquis de la formation en situation de travail.

Les réunions régulières du comité de pilotage (en moyenne une fois toutes les six semaines) et l'implication des cadres et du CE ont permis de faire évoluer le plan de formation en précisant, au fur et à mesure de l'avancée des travaux, les contenus des formations, les personnes concernées et les modalités de suivi et d'évaluation à mettre en place.

La liste complète des actions de formation par service et l'avancement du projet font l'objet d'un affichage régulier.

Les résultats obtenus par l'entreprise et ses salariés

Le plan de formation triennal a donné lieu à un financement EDDF-FSE (Engagement de développement de la formation – Fonds social européen). Ce financement a permis à l'entreprise de s'engager sur l'ensemble des axes identifiés et de ne pas s'en tenir aux seuls aspects techniques des changements. C'est un aspect déterminant dans l'accompagnement du projet industriel, notamment sur le plan des modes de management et de la transformation de la culture de l'entreprise à travers la mise en place d'une logique de compétence et d'une logique qualité.

Les formations ont été réalisées pour une large part (à peu près la moitié) en interne en s'appuyant sur des personnes ressources (du responsable du service jusqu'aux opérateurs), qui détenaient une

expertise et qui ont dans la mesure du possible bénéficié d'une formation de formateurs.

Aujourd'hui l'agrément FDA a été obtenu et le changement de métier est une réalité pour la grande majorité des opérateurs puisque seulement 15 personnes travaillent encore au conditionnement. L'entreprise assure la production des comprimés multicouches dans des conditions satisfaisantes de qualité et fonctionne comme une unité autonome avec une équipe d'encadrement dont les responsabilités vont de la production aux ressources humaines en passant par la qualité, l'informatique et le contrôle de gestion. L'effort de formation se poursuit.

Les facteurs de réussite

■ Un projet industriel mobilisateur et partagé

Le projet industriel de Skye Pharma Production repose sur un développement qui préserve l'emploi. La formation a été le principal vecteur de cette stratégie en permettant d'accompagner la transformation des métiers et l'évolution des compétences des salariés de l'entreprise. Cette ambition affichée du projet a permis la convergence des intérêts des salariés, des représentants du personnel et de la direction. L'effort de communication autour du projet a favorisé le partage des enjeux avec l'ensemble du personnel et a contribué à renforcer l'adhésion et l'implication des personnes dans cette dynamique de changement.

■ Une dynamique de démultiplication des compétences

Les modalités de formation retenues ont permis de concentrer l'effort d'acquisition de savoir-faire nouveaux sur certaines personnes qui ont souvent bénéficié d'une formation externe et/ou d'une formation sur le site de recherche-développement du groupe à Bâle. Ces personnes, le plus souvent des membres de l'encadrement ou des responsables techniques de production, ont pris en charge la formation des opérateurs volontaires qui souhaitaient passer à la production. Ces mêmes opérateurs forment aujourd'hui d'autres opérateurs sur les lignes de production. Cette dynamique a permis d'amplifier progressivement le mouvement de formation.

Elle a également contribué à responsabiliser les opérateurs et à enrichir leur travail. Enfin, elle renforce les pratiques d'assurance qualité, d'une part parce que la clarté des procédures élaborées est essentielle et peut être améliorée à l'occasion de ces formations, d'autre part parce que les démarches mêmes de formation doivent faire l'objet d'une formalisation et nécessitent une évaluation cohérente des résultats avec l'ensemble des démarches qualité développées.

■ Un management impliqué

L'implication du management dans l'ensemble de la démarche a largement contribué à la pertinence des actions de formation par

rapport aux besoins et a facilité la participation des salariés aux formations tout en tenant compte des contraintes de production.

L'investissement de l'encadrement dans la sensibilisation des personnes, l'identification des besoins, l'incitation à participer à des formations selon un système plutôt ouvert et souple, a progressivement instauré un climat de confiance.

■ Une organisation qualifiante

Les formations techniques et la mise en œuvre des démarches et procédures qualité FDA ont contribué à enrichir le travail des opérateurs qui s'accordent à trouver leur métier bien plus intéressant aujourd'hui. En effet, le fonctionnement de la machine, la détection et parfois la réparation des pannes, le suivi qualité de la production… sont à la charge de l'opérateur sur les nouveaux équipements et process automatisés. La polyvalence sur plusieurs machines n'est pas encore effective pour l'ensemble des personnes potentiellement concernées. Cependant, c'est un objectif considéré comme une source d'enrichissement du travail.

L'autonomie relative dont bénéficient les opérateurs est également une source de satisfaction : si le travail est essentiellement prescrit, les relations avec le responsable de service sont néanmoins dominées par une confiance réciproque et face aux difficultés les opérateurs proposent et discutent des solutions envisageables.

Enfin, les personnes que nous avons rencontrées ont toutes souligné que leurs nouveaux savoir-faire étaient valorisables dans le cadre d'une recherche d'emploi. Les apports techniques des formations sont, de leur point de vue, probablement plus faciles à promouvoir dans le secteur pharmaceutique. Cependant, certains pensent aussi que le fait d'avoir appris à travailler sur des process automatisés est une compétence valorisable dans d'autres secteurs d'activité. De l'avis de tous, la participation à la mise en œuvre de la démarche qualité, à l'élaboration et au suivi des procédures fournit des compétences-clés qui peuvent intéresser n'importe quel secteur d'activité.

■ L'appui de ressources externes

La démarche d'ingénierie proposée par les consultants d'ARAVIS a permis de construire un dispositif souple et évolutif dont l'efficacité reposait sur l'implication du management et la participation des salariés. Cette démarche a contribué à répondre aux préoccupations des commanditaires en termes de qualité et d'évaluation des dispositifs de formation. La référence systématique aux besoins et aux facteurs de réussite a permis de développer une approche stratégique de la transformation des pratiques.

Dans cette optique, la formation est un vecteur essentiel de changement mais a besoin de s'appuyer sur une traduction dans des situations concrètes de travail, ce qui renvoie autant à l'organisation du travail qu'aux modes de management dans l'entreprise.

Un cabinet d'audit américain spécialisé dans la procédure FDA a fait des recommandations de mise en conformité et a effectué des

« contrôles blancs ». Cela a permis d'alimenter l'analyse des besoins et de préciser le contenu et les modalités de la formation autour des procédures qualité.

L'accès à des financements européens a permis à Skye Pharma Production d'assurer un effort substantiel de formation. Les responsables que nous avons rencontrés soulignent que sans eux, dans une entreprise de cette taille, le plan de formation n'aurait pas pu aller aussi loin dans l'accompagnement des transformations.

Les leçons de l'expérience

■ Débuter par une formation interne est positif

Pour les opérateurs de production de bas niveau de qualification (CAP ou un BEP), l'engagement dans une formation est une démarche difficile qui renvoie souvent aux échecs connus par le passé.

Il semble essentiel de commencer par une formation interne animée par des responsables connus, appréciés et accessibles, de manière à désamorcer petit à petit l'anxiété, la résistance et l'inquiétude des formés en démythifiant la formation.

Dans cette perspective, le travail en petits groupes (souvent moins de 5 personnes), le suivi serré et personnalisé, la dédramatisation de l'échec dans l'apprentissage, l'encouragement des collègues et des responsables… ont été évoqués comme des éléments qui ont facilité la participation aux formations, le maintien de l'effort dans la durée et l'envie d'intégrer d'autres actions de formation.

La formation en interne est donc considérée comme un facteur de réussite. Cependant, les formateurs internes ont aussi insisté sur l'utilité d'une formation de formateurs qu'ils n'ont pas toujours pu suivre à temps.

■ Mieux concilier temps de formation et temps de production

Lorsque les formations sont prévues à l'extérieur, il n'y a généralement pas de difficultés pour tenir le programme prévu. Il semble plus difficile de concilier en interne temps de formation et contraintes de production.

En effet, des difficultés de planification dans la mise en œuvre du projet industriel (l'arrivée des machines, l'installation des locaux…) ont rejailli sur les conditions de programmation des formations internes. Cela s'est parfois traduit par un manque de disponibilité des formateurs, par des temps de formation hachés et/ou trop courts et par le sentiment chez les formés d'avoir eu à se débrouiller seuls face aux difficultés. De manière générale, dans ces conditions, la dimension pratique et l'application sur les machines de ce qu'on a appris a été jugée insuffisante.

■ Améliorer l'évaluation des acquis de la formation

L'évaluation et le suivi de la formation, notamment en interne, sont également à améliorer. En effet, la formalisation des contenus et des

objectifs, l'évaluation des acquis et de leur transfert dans la pratique sont autant de points sur lesquels il faudra progresser, en cohérence avec les pratiques et les normes qualité en production.

■ **Formaliser et valoriser les compétences acquises**

Les personnes que nous avons rencontrées s'accordent sur le fait que les compétences qu'elles ont acquises peuvent être valorisées à l'extérieur de l'entreprise, dans le secteur pharmaceutique ou dans d'autres secteurs d'activité.

La question qui reste posée est : comment « prouver » la maîtrise de ces compétences puisqu'il ne s'agit pas ici de qualifications professionnelles ou de diplômes précis ? Des pistes ont été évoquées : la formalisation de ces compétences pourrait se faire avec l'aide du responsable des ressources humaines qui, avec la personne concernée, ferait le point des actions précises qu'elle a assumées et qui pourraient être intégrées dans son CV (accompagné d'une lettre de l'employeur).

■ **Stabiliser les métiers**

Après les multiples changements engagés, les personnes rencontrées souhaitent stabiliser leurs situations et leurs « métiers ».

Le plan de formation triennal est pratiquement à son terme. Les financements qui lui sont associés avaient un caractère exceptionnel pour faire face à une situation majeure de changement dans l'entreprise. Comment la fin du plan sera-t-elle préparée ?

Les efforts seront-ils suffisants pour que tous les opérateurs se soient formés à la fabrication des médicaments multicouches ? Si ce n'était pas le cas, qu'adviendra-t-il des personnes qui resteraient au conditionnement ? Peut-on imaginer que cette activité soit maintenue et que l'entreprise trouve les marchés qui permettront au conditionnement de continuer à fonctionner ?

ECSA

Le groupe ECIA/ECSA, créé en 1987, compte aujourd'hui seize sites industriels en France et près de 13 000 salariés. Équipementier automobile, ECIA/ECSA comprend trois secteurs d'activité – la fabrication de systèmes d'échappements et de composants automobiles plastiques sous l'enseigne ECIA et une activité d'habillage et assemblage de sièges automobiles sous l'enseigne ECSA. En 1997, le groupe ECIA a lancé une OPA sur Bertrand Faure, la holding FAURECIA unissant les deux groupes depuis janvier 1998.

En 1990, une première partie du site industriel actuel de Crévin (Ille-et-Vilaine) ouvre ses portes pour livrer, en flux tendu suivant le principe du juste à temps, des équipements d'échappement et de composants plastiques à l'usine Citroën de La Janais en banlieue de Rennes, à 17 km de Crévin.

En novembre 1992, le site ECSA commence sa production à son tour pour livrer La Janais en sièges automobile que Citroën a également décidé de confier au groupe ECIA/ECSA, suivant le même principe de juste à temps. Dans ce contexte, une partie du personnel de Citroën, professionnels des différents corps de métiers de la fabrication de sièges automobiles – métiers de la sellerie, assemblage, garnissage [18] – se sont portés volontaires pour quitter le fabricant et rejoindre l'équipementier. Ils partent alors d'une grande entreprise dans laquelle la majorité d'entre eux ont plus de quinze ans d'ancienneté pour vivre l'ouverture d'une usine de 250 personnes tout au plus.

Conçue pour fabriquer 400 sièges véhicules/jour, ECSA Crévin subit dès son ouverture les conséquences de l'échec commercial de la XM. Le flux n'est que de 200 à 100 véhicules par jour, l'effectif prévu à 250 n'est que de 170 personnes. En avril 1993, alors qu'ECSA vient de remporter le marché du siège Xantia, l'usine subit un nouveau revers avec la crise du marché automobile. Les perspectives de développement de l'emploi sont stoppées.

Le projet visionnaire de l'équipe de direction

Dans un contexte incertain pour cette nouvelle usine totalement dédiée au groupe Citroën, le responsable fabrication, lui-même ancien de Citroën, mûrit un projet d'entreprise. Il s'agit, deux ans après l'ouverture de l'usine et compte tenu du contexte industriel (forte concurrence, investissements réalisés dans la création de l'usine…), de mettre en place une démarche de progrès visant à adapter ECSA Crévin aux exigences de son client. Il faut développer des optimums en matière de qualité (atteindre le zéro défaut), de compétitivité, de réactivité, d'adaptabilité et de souplesse. Or l'organisation de l'usine s'avère incohérente avec ces enjeux. Sur le modèle industriel classique, l'usine est sectorisée : fabrication d'un côté, services supports de l'autre. La structure reste très hiérarchisée même si elle l'est un peu moins que chez le fabricant automobile. En fabrication, quatre niveaux hiérarchiques structurent l'organisation : un responsable

18. La formation d'une couturière est de l'ordre de six mois (le métier nécessite de fortes capacités de mémorisation). Le garnissage exige environ deux mois de formation.

fabrication, des agents de maîtrise, des assistants de production et des opérateurs.

■ **Un projet de changement organisationnel et culturel**

Pour développer la performance d'ECSA, le porteur du projet dessine une nouvelle organisation qui doit concrétiser le passage d'une logique de performance locale à une logique de performance globale.

Cette transition passe par le décloisonnement de l'organisation, en faisant en quelque sorte entrer les services supports (méthodes, qualité, maintenance) dans l'atelier de fabrication.

L'idée est de placer le client et la performance au centre des préoccupations de chacun. Pour atteindre cet objectif il s'agit de raccourcir la ligne hiérarchique, qui, telle qu'elle est conçue alors, freine la diffusion de l'information (la hiérarchie et le cloisonnement constituent des filtres successifs) donc la réactivité.

Il faut d'autre part développer les compétences et les connaissances de chacun pour qu'elles puissent être totalement parties prenantes de la performance.

Pour réussir ce changement il faut diffuser le projet d'entreprise auprès de l'ensemble des acteurs, pour qui ce modèle d'organisation constituera un choc culturel fort.

En effet, certains vont perdre ce que d'autres vont gagner (il s'agit de gérer la résistance au changement concernant notamment la délégation des agents de maîtrise vers les opérateurs et des services supports vers la fabrication). Le succès du projet dépend d'abord de l'appropriation individuelle et collective de ses dimensions positives : chacun doit pouvoir s'y situer et pouvoir y adhérer.

Dans l'esprit du porteur de projet, il faut investir sur les hommes – leurs compétences, leur rôle, leur envie de progresser – et les rendre acteurs de la performance. Il faut donc modifier la culture hiérarchique et manageriale.

D'importants changements d'organisation

La réussite du changement passera par la cohérence entre les principes du projet et l'organisation (savoir-faire et responsabilisation individuelle et collective).

Le projet s'articule autour des changements organisationnels suivants :

■ **Mise en place d'unités autonomes de production**

Passage d'une organisation traditionnelle en chaîne à 4 UTA (unités techniques autonomes [19]) : le magasin, la coupe-couture, la préparation et le garnissage. Ces unités sont elles-mêmes subdivisées en îlots de fabrication composés de 6 à 9 opérateurs. Les UTA sont en charge de la maintenance des équipements, du contrôle qualité et de la gestion des incidents.

Ce nouveau schéma organisationnel passe par l'élargissement des compétences des opérateurs de fabrication et par la délégation de certaines responsabilités de la maîtrise au niveau de l'UTA.

19. On notera le vocabulaire légèrement différent de celui utilisé par le constructeur automobile Renault : les UET (Unités élémentaires de travail).

■ **Raccourcissement de la ligne hiérarchique et élargissement des responsabilités de chaque niveau**

Les opérateurs sont responsables de la qualité de leur production et du respect des règles de fabrication. Ils prennent en charge l'entretien du poste (méthode 5 S) et la maintenance de 1er niveau ; ils participent tous au cercle de qualité de leur îlot.

Certains opérateurs collectent et traitent les suggestions (proposition d'amélioration du poste ou du process qui, si elle est retenue par le service méthodes, est récompensée par une prime).

Chaque îlot de production est managé par un leader, un ancien opérateur ou assistant de production. Il n'a pas de position hiérarchique mais une fonction d'animation et de gestion des moyens de production pour 50 % de son temps (il anime notamment le cercle qualité de chaque îlot), tandis qu'il travaille sur la chaîne de fabrication l'autre moitié de son temps.

La fonction des agents de maîtrise devient plus analytique et managériale ; ils sont responsables d'une UTA pour laquelle ils gèrent la dimension méthodes (interface avec les méthodes sur l'évolution des process), la qualité (interface avec la fabrication), le budget, le recrutement, la formation des équipes, les entretiens d'évaluation… Pour exercer sa fonction, le responsable d'UTA sollicite tour à tour l'ensemble des services supports. On entre dans une logique de client-fournisseur ; les services supports sont au service de la production. Pour consolider ce nouveau mode de fonctionnement, des réunions de travail mensuelles dites pluridisciplinaires rassemblent responsables d'UTA et services supports.

Le niveau de responsable fabrication est supprimé et redéployé sur les agents de maîtrise, les leaders et les opérateurs. La fonction de l'ancien responsable fabrication est assurée par le responsable de l'unité de production constituée de l'atelier et des services supports ; il veille à la qualité de leurs partenariats.

La formation, un moyen et un média du projet d'entreprise

Dans la conduite de ce projet de changement culturel, managerial et organisationnel, la formation va constituer l'un des moyens (développer les compétences et les connaissances de toutes les catégories d'acteurs) et l'un des média (les enjeux du projet seront sans cesse réaffirmés et légitimés à travers la formation).

La formation constituera l'un des éléments de la conduite du changement, avec l'information et la communication, la mise en place d'un nouveau schéma organisationnel, le management de terrain, les cercles de qualité…

Alors qu'un poste de responsable formation a été créé et que l'accord du groupe ECIA/ECSA a été obtenu, ECSA lance en décembre 1995 un appel d'offre auprès d'organismes de formation. Le CLPS, organisme spécialiste de la formation des bas niveaux de qualification et de la formation en vue d'une réinsertion profes-

sionnelle, est retenu. « C'est lui qui avait la vision la plus claire de là où l'on voulait aller », dit le responsable formation.

Sur la base des objectifs dessinés par l'équipe de direction, le CLPS constitue un partenaire précieux qui peut relayer la vision de la direction auprès des différentes catégories d'acteurs et être force de proposition sur la méthode de conduite du projet. Il est membre des différents comités de pilotage qui suivent le processus.

Le dispositif de formation a été financé durant 3 ans par le plan de formation (6,5 % de la masse salariale) et, pour 30 %, par un EDDF (coûts de formation) et un financement FSE (Fonds social européen) Objectif 4 (coût de formation et rémunération des stagiaires).

Aujourd'hui une part de la formation est financée par le Capital temps formation, le budget formation d'ECSA étant de 4,5 % de la masse salariale.

Les principes et le déroulement de la conduite du projet

La formation s'étalera sur plus de trois ans et s'adressera parallèlement aux agents de maîtrise et aux leaders en cours de prise de fonction, puis aux opérateurs.

■ **Informer sur les enjeux : visibilité sur la cible et fixation d'objectifs individuels**

Pour chaque catégorie d'acteurs – agents de maîtrise, leaders puis opérateurs –, le responsable fabrication et les formateurs informent par petits groupes sur les enjeux, la philosophie et la conduite du projet. Les changements organisationnels et manageriaux sont expliqués, les objectifs et le déroulement de la démarche formation sont exposés. À cette occasion les services supports présentent systématiquement leurs prestations.

Ces réunions d'information sont suivies de moments d'expression laissant place aux questions, permettant à chacun d'appréhender l'organisation future et les changements à opérer (objectifs concrets, clarifiés par la remise à plat des référentiels métiers).

■ **Impliquer tous les acteurs**

Après communication des objectifs du projet à l'ensemble du personnel, la démarche s'engage d'abord avec les agents de maîtrise.

Compte tenu des écarts entre la situation actuelle et la cible que constitue la nouvelle organisation, il s'agit d'analyser avec les formateurs les besoins de changements (comportementaux, manageriaux, organisationnels…) et les besoins en compétences individuelles, collectives ou transverses permettant d'accompagner le changement organisationnel.

■ **Chacun co-construit son rôle futur en construisant aussi celui de l'autre**

En groupes de travail, formateurs et agents de maîtrise travaillent également, sur la base d'une trame de référentiel métier de responsable d'UTA, à l'élaboration du référentiel métier des leaders.

Ce faisant, les agents de maîtrise enrichissent également le leur, en dessinant les attributions qu'ils vont déléguer et celles dont ils vont se saisir. Sur la base de ce référentiel, les agents de maîtrise élaborent ensuite les indicateurs d'évaluation des leaders.

Parallèlement, par entretiens individuels avec les formateurs et les groupes de travail, les leaders dessinent leurs représentations de leur fonction et les grandes lignes d'un référentiel métier.

Dans le cadre de comités de pilotage par UTA, les travaux des agents de maîtrise et des leaders sont ensuite croisés en vue d'une consolidation du référentiel.

C'est suivant la même logique que sont élaborés les référentiels des différents métiers des opérateurs.

■ **Évaluer les besoins en formation mais aussi en régulation, en management**

Ce n'est qu'à l'issue de cette première phase d'analyse de la cible (organisation et référentiels métiers) qu'est élaborée l'ingénierie du programme d'accompagnement du changement, y compris le programme de formation.

Sur la base du référentiel métier des responsables d'UTA, ces derniers vont suivre différents modules de formation, d'une durée totale de 15 jours (management et organisation, compétences transversales, relation client-fournisseur et délégation-contrôle).

À l'issue d'un entretien individuel approfondi avec chaque futur leader, les formateurs élaborent les modalités de l'action de formation : contenus, durées, indicateurs de mesure des effets de la formation, et rôle des agents de maîtrise dans le suivi de la formation.

Avant leur prise de fonction, les leaders suivent deux modules de formation (9 jours au total) sur la maîtrise de l'environnement professionnel et les techniques d'animation d'équipe et de communication : macro et microéconomie de l'entreprise, l'environnement industriel d'ECSA, le groupe, la concurrence, le produit, le marché, les règles de gestion, les exigences qualité, les exigences de productivité, les principes de fonctionnement de l'UTA, la formalisation de méthodes de gestion, la délégation, la motivation et la dynamisation d'une équipe, la communication.

Le même principe préside à la formation des opérateurs. À l'issue de deux journées de formation sur la connaissance de l'environnement (cf. *supra*), on leur propose de s'auto-évaluer avec leur leader sur la base d'un travail de résolution de problème. Il s'agit d'identifier les besoins en développement de compétences professionnelles (requises pour occuper le poste et pour répondre à l'élargissement des tâches) et de connaissances générales ou périphériques afin de se positionner dans la nouvelle organisation (communication, utilisation d'outils supports, développement de l'autonomie…).

Ce n'est qu'après cette évaluation que sont bâtis et dimensionnés les trois modules de formation des opérateurs. En fonction de leur

positionnement de départ, ils suivront tout ou partie de ces modules : formation aux compétences transverses (15 jours), connaissances générales liées au poste (8 jours) et traitement de l'information de production (5 jours).

■ **Favoriser le changement et les nouveaux partenariats par la formation-action**

Alors que la nouvelle organisation se met en place – responsables d'UTA et leaders ont pris leurs fonctions –, des difficultés apparaissent sur l'évolution du positionnement des services supports. Ils se sentent à l'écart de la démarche formation et des phénomènes de résistance au changement se font jour.

Pour surmonter cette difficulté, une formation pluridisciplinaire sur trois jours est mise en place. Suivant le principe de la formation-action, s'appuyant sur un objectif de co-production de supports d'information destinés aux opérateurs, responsables d'UTA, leaders et services supports travaillent en petits groupes. Chacun peut présenter ce qu'il fait, les rôles sont clarifiés et ce type de formation permet de préfigurer la mise en place de nouveaux modes de partenariats et les futures réunions pluridisciplinaires.

■ **Évaluer les acquis de la formation et les difficultés rencontrées dans la prise de poste pour pratiquer une ingénierie évolutive**

Le dispositif de formation est adapté en permanence aux besoins constatés dans la pratique professionnelle. Étalé sur plus de trois ans, il s'est construit en avançant, rien n'était prédéterminé ; l'offre de formation s'est constamment adaptée au besoin.

Dans cette optique, quelques mois après leur prise de fonction, un bilan intermédiaire a été réalisé avec les leaders. Ils ont mis en œuvre la dimension « animation et gestion d'équipe » et ont pour la plupart réussi à surmonter les résistances manifestées au début par les opérateurs. Néanmoins ils expriment des difficultés persistantes dans différents domaines : maîtrise des informations et de leurs circuits internes, maîtrise des techniques d'animation d'équipe et maîtrise des techniques de résolution de problèmes.

Après ce bilan, le CLPS a mis en place un nouveau module de formation permettant de renforcer les leaders dans leur prise de fonction.

Dans ce processus, les formés sont eux-mêmes acteurs de l'analyse de leurs besoins en formation. Ils le sont d'autant plus qu'ils peuvent identifier ces besoins dans leur pratique professionnelle, par rapport à une cible clairement définie, et ils bénéficient d'un accompagnement formation non borné dans le temps.

■ **La valorisation des acquis : augmentation des coefficients des différentes catégories**

Outre la valorisation quotidienne des acquis, l'entreprise a procédé à une augmentation indiciaire pour les trois catégories de salariés – les opérateurs sont passés d'un coefficient 170 ou 180 à 180 ou 190, les leaders d'un coefficient d'opérateur ou assistant de production

(225) à un coefficient 240, et les agents de maîtrise des niveaux 285 à 335.

La perception du changement par les salariés

■ «Changer sans s'en rendre compte» : une formation intégrée dans le processus de changement

Ce qui frappe l'observateur, c'est la difficulté qu'ont les salariés à isoler ce que leur a apporté la formation. Ils constatent que tout a changé mais est-ce à cause de la formation ? L'un des opérateurs interviewé dit « Ils (les collègues) ont changé sans s'en rendre compte ». C'est bien le caractère global de la démarche de conduite du changement qui est ici mise implicitement en exergue par les salariés.

On ne peut pas isoler les effets de tel ou tel module, on ne peut que comparer l'avant et l'après ; la formation a participé d'une conduite du changement, qui, avec la transformation organisationnelle et hiérarchique, a changé la situation de chacun.

■ Le sentiment de responsabilité

Ce qui a changé, c'est qu'aujourd'hui les salariés identifient et valorisent leur place dans l'entreprise ; ils ont tous trouvé un rôle : « Ça nous a permis de nous remettre en question ». Chacun se situe dans le processus global et se sent responsable de la satisfaction du client. « On est comme des patrons de PME, on gère tout, même le recrutement et les besoins en formation » (responsables d'UTA).

Chacun s'est approprié le sens de son travail et, plus globalement, des enjeux de l'entreprise. Il est effectivement partie prenante de la performance globale. La formation a apporté des connaissances permettant d'être un acteur de l'entreprise.

■ De la confiance en soi à la prise d'initiatives

L'acquisition de compétences et de connaissances mais aussi la culture managériale qu'ECSA a mis en place a permis à chaque salarié d'acquérir de la confiance en soi.

Le rôle de chacun étant défini et les responsabilités partagées, il y a valorisation du poste, notamment chez les opérateurs. Les opérateurs notent : « Les agents de maîtrise nous font plus confiance », « On est au courant de tout, on a toute l'information, tout est transparent » (référence à l'affichage hebdomadaire des indicateurs de production, comptes rendus de cercles qualité, suggestions…).

D'une culture hiérarchique on est passé à une culture de la coopération. « Quand on a un problème on s'adresse directement à la maintenance, ils viennent alors qu'avant on ne les voyait jamais ».

■ Des envies de progression dans une structure qui la favorise

Le changement d'ECSA a généré chez certains des envies de progression professionnelle (confiance en soi, perspectives professionnelles) qu'ils n'envisageaient pas avant. Toutes les personnes rencontrées

valorisent énormément les promotions internes qui ont eu lieu (près de 35 au total).

Certains se sont déjà saisis de l'envie de progresser en étant volontaires pour la polyvalence : « J'ai demandé à rouler sur deux postes, une semaine sur deux. C'est plus intéressant et ça permet d'avoir plus d'idées, de faire plus de suggestions. »

Outre l'envie de progresser, les changements opérés chez ECSA, notamment une structure basée sur la confiance et la valorisation de chacun, favorisent le développement d'initiatives. Une opératrice du secteur coupe-couture raconte par exemple l'initiative de suggestions collectives : « On est beaucoup plus soudées qu'avant, on ne travaille plus chacun pour soi. On a lancé les suggestions collectives. »

Les facteurs de réussite

Trois dimensions majeures semblent caractériser les facteurs du succès de la démarche poursuivie par ECSA.

■ La formation s'est inscrite dans un projet global d'entreprise

L'un des facteurs essentiels de réussite réside dans la cohérence permanente de la démarche formation et du projet d'entreprise. Le sens de la démarche était lisible pour tous les acteurs ; chacun disposait d'une cible individuelle et collective claire. Chacun s'est approprié le projet collectif et en a fait un projet personnel. Compte tenu du caractère progressif de la formation et de la concomitance formation-évolution du poste et de l'organisation, les acquis de la formation ont été palpables très rapidement. L'adhésion à la démarche n'en a été que plus forte, d'autant que des perspectives de développement professionnel interne s'ouvraient.

Enfin, la réussite du changement a également tenu à la pérennité et à la constance du discours de la direction sur son projet.

■ Cohérence entre changement culturel et organisationnel

La cohérence entre changement culturel (raccourcissement de la ligne hiérarchique et développement des responsabilités de chacun, passage d'une logique hiérarchique à une logique de coopération) et changement organisationnel (matérialisé notamment par le développement des promotions internes) constitue également l'un des facteurs de réussite du changement.

Près de 35 promotions internes ont été opérées depuis trois ans ou sont en cours : opérateurs passés leaders ou techniciens dans les services maintenance, logistique, comptabilité, qualité. Trois opérateurs sont devenus agents de maîtrise ; il en est de même pour deux leaders en cours de formation…

■ Une bonne ingénierie de la conduite du changement

L'autre facteur de réussite tient à la qualité de l'ingénierie de la conduite du changement, elle aussi globale ou multidimensionnelle. Le partenariat permanent entre formateurs et encadrement a permis

de positionner celui-ci comme relais et garant de la mise en œuvre des acquis. Cela a favorisé l'appropriation de leur nouveau rôle par les deux niveaux de management de terrain – responsables d'UTA et leaders. Le management a systématiquement été positionné en complément de la formation. Par exemple, les fiches d'évaluation des leaders étaient remises aux agents de maîtrise en vue d'une évaluation des progressions individuelles et de la mise en place d'actions correctives par le management.

Dans ce dispositif, comme nous l'avons évoqué précédemment, la formation n'a pas été uniquement acquisition de savoirs ou de connaissances mais également, via le processus d'ingénierie (mixte direction/agents de maîtrise/leaders/formateurs) et la formation-action, acquisition progressive de nouveaux modes de communication, de partenariats ou savoir-faire comportementaux (groupes de formation pluridisciplinaires intégrant les services supports).

Le mode d'élaboration de la formation – des allers-retours permanents entre acquisitions, cibles et besoins – a également constitué un facteur favorable. La formation a été positionnée comme une ressource et non comme un but en soi et la progressivité a permis aux différents acteurs de confronter en permanence pratique professionnelle, cible et besoin d'appui via la formation.

Les enjeux formation aujourd'hui

Ayant favorisé des promotions internes, ECSA est aujourd'hui confrontée à des enjeux de professionnalisation d'agents de maîtrise anciens leaders ou opérateurs.

Il s'agit de développer par la formation des compétences professionnelles manquantes – gestion de budget, capacités d'analyse et de synthèse… – mais également de légitimer la prise de fonction par l'acquisition d'un titre validant le passage au rang d'agent de maîtrise. Des formations qualifiantes sont donc nécessaires et ECSA se trouve confrontée à l'inadéquation de l'offre.

Les formations diplômantes sont constituées essentiellement de cycles longs partiellement adaptés aux besoins (dans ces formations certains enseignements dispensent des compétences dont disposent déjà les personnes promues) et totalement déconnectés de la pratique professionnelle.

ADAP PROXIM' SERVICES

L'ADAP Proxim' Services, association prestataire de services à la personne, a été créée en 1994, comme prolongement d'une association intermédiaire de réinsertion professionnelle pour demandeurs d'emploi, l'ASSDAC.

Cette structure locale membre du COORACE [20], créée en 1987 à l'initiative d'un demandeur d'emploi, accueille, informe et place dans une perspective de réinsertion professionnelle.

Au début des années quatre-vingt-dix, près de 60 % des inscrits à l'ASSDAC sont des femmes ; or 80 % des offres d'emplois correspondent à des emplois masculins. En concertation avec les acteurs locaux – mairie, CCAS, hôpitaux –, l'ASSDAC décide alors de proposer un service à l'époque quasi inexistant sur La Roche-sur-Yon (Vendée) et correspondant à un potentiel d'emplois féminins : l'aide à domicile. La demande suit rapidement et, à l'issue d'un agrément multi-services en 1989, se met en place une palette d'offres : garde d'enfants, entretien de la maison, aide à domicile pour personnes âgées ou personnes handicapées… Nombre d'adhérentes de l'ASSDAC trouvent dans ce secteur une possibilité d'insertion ou réinsertion professionnelle.

Les personnes se stabilisent dans ces emplois alors que l'ASSDAC a une vocation de réinsertion, de passerelle vers l'emploi.

En 1994 est donc créée l'ADAP, association prestataire de service marchand sur le secteur du service à la personne, membre du réseau labellisé Proxim' Services (label national déposé COORACE). L'ADAP héberge ou emploie aujourd'hui plus de 60 femmes aides ménagères et offre aux particuliers, dont plus des trois quarts emploient des aides ménagères, un service de support administratif (gestion des contrats de travail, bulletins de paie, déclarations obligatoires aux organismes sociaux, logistique, remplacement des aides ménagères en congés…) et de mise à disposition d'aides ménagères. L'ADAP est également prestataire pour la CPAM (Caisse primaire d'assurance maladie), le Conseil général ainsi que des mutuelles.

L'ADAP, qui compte aujourd'hui 4 permanents, connaît une forte croissance d'activité (+ 25 % en moyenne chaque année, 37 % en 1998), essentiellement sur le secteur du service aux personnes âgées et sur le service mandataire (salarisation directe par le particulier, ouvrant droit à déductions fiscales pour les personnes âgées de plus de 70 ans ou les personnes très dépendantes ou les familles ayant des enfants de moins de 6 ans). Le chiffre d'affaires de l'ADAP était de 2 millions de francs en 1998.

L'ADAP est aujourd'hui confrontée à une problématique de croissance. L'effectif des aides ménagères s'est très vite développé ; les services à la personne se diversifient et se complexifient. Les aides ménagères ont des besoins en professionnalisation et les permanents de l'ADAP en ont en gestion du personnel.

20. Coordination des organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi.

Professionnaliser et structurer un métier aux contours mal définis

En 1998-1999, l'ASSDAC et l'ADAP décident de mettre en place une formation « Initiation à l'aide à domicile ». Pour l'ASSDAC il s'agit de généraliser le suivi de cette formation courte pour les adhérentes souhaitant se réinsérer dans le secteur de l'aide à la personne.

Pour l'ADAP, il s'agit de mettre en place une formation pratique permettant d'acquérir les compétences de base du métier d'aide à domicile – cuisine, entretien du linge, utilisation des produits ménagers… Des demandes de changement d'aide ménagère formulées par certains clients avaient en effet révélé des carences dans les compétences pratiques. Il s'agit aussi d'apporter aux stagiaires des savoirs sur les principales pathologies de la vieillesse et les troubles du comportement rencontrés chez les personnes handicapées ou dépendantes.

Une formation collective pour développer une réflexion sur le rôle de l'aide à domicile

Cette formation vise à favoriser un questionnement, une prise de recul et des échanges sur la pratique du métier d'aide à domicile. Métier émergent, aux contours imprécis (on l'appelle toujours « aide ménagère ») et exercé en dehors de tout collectif puisque chacun travaille seul en emploi direct chez les personnes aidées, l'aide à domicile reste à définir.

La formation peut permettre aux professionnels de s'interroger sur leurs pratiques, de confronter leurs expériences et leurs questionnements ou difficultés, et finalement d'élaborer avec le formateur leur rôle d'aide à domicile.

Une formation courte sur les compétences pratiques

Le cahier des charges de la formation « Initiation à l'aide à domicile » correspondait à une demande de formation courte visant à développer les compétences pratiques et relationnelles d'aides à domicile intervenant seules dans des situations variées et plus ou moins complexes, notamment chez des personnes âgées ou handicapées. La formation devait favoriser la réflexion collective sur le rôle de l'aide à domicile et ses limites. Le formateur devait favoriser chez les stagiaires le questionnement sur leurs pratiques, les accompagner dans la structuration de leur savoir et leur apporter des éléments de connaissances pratiques.

Le dispositif pédagogique mis en place devait être adapté au public concerné : des femmes disposant d'un faible niveau de qualification (Certificat d'étude, BEP ou CAP), d'âges et de parcours professionnels différents (certaines ont commencé à travailler à 16 ans et ont aujourd'hui 50 ans, d'autres en sont à leur première expérience professionnelle). Il s'agissait d'éviter le recours à des supports écrits pour la formation et l'évaluation, de privilégier une formation partant des situations concrètes de travail.

Élaborée par l'équipe des permanents de l'ADAP et de l'ASSDAC avec le Centre d'études et d'action sociales de Vendée, la formation comportait 10 journées étalées sur 10 semaines, alternant des modules de formation pratique, des modules d'initiation théorique sur différentes pathologies, des échanges collectifs sur les postures d'aide aux personnes et la définition du rôle de l'aide à domicile.

Le montage financier élaboré par l'ADAP permettait seulement la participation de dix bénéficiaires ; il reposait sur une aide exceptionnelle du conseil régional (frais pédagogiques, soit 30 000 francs) et sur un financement de l'AGEFOS-PME (participation aux rémunérations des bénéficiaires).

Pour les aides à domicile de l'ADAP, c'est le principe du volontariat qui a été retenu. Pour les adhérentes de l'ASSDAC, également commanditaire du dispositif, la formation constitue un préalable au positionnement dans un emploi d'aide à domicile.

Le contenu de la formation

La formation concernait les points suivants :

- mieux connaître les personnes aidées (supports vidéos) : personnes âgées (vieillissement dans tous ses aspects, pathologies rencontrées), personnes avec troubles du comportement, notions sur les troubles psychiques ;
- aider les personnes dans les actes de la vie quotidienne (expérimentation de pratiques) : entretenir le logement, entretenir le linge et les vêtements, préparer les repas, s'organiser dans le temps et dans l'espace (se déplacer, aider à la toilette) ;
- rôle de l'aide à domicile (échanges, discussions, structuration d'un rôle) : notions d'autonomie et de dépendance, relation avec les personnes aidées, finalités de l'aide et moyens (la relation d'aide) ;
- mise en situation, organisation, gestion du temps : une demi-journée d'évaluation par la mise en pratique ;
- bilan et évaluation avec les stagiaires : deux heures en clôture du stage.

Acquérir du savoir, trouver des repères professionnels

Le dispositif de formation a été présenté aux aides ménagères par l'équipe de l'ADAP lors d'une réunion d'équipe mensuelle. Sur les 15 femmes qui souhaitaient s'inscrire, l'ADAP a retenu les plus anciennes dans l'association et celles qui semblaient avoir le plus de besoins en formation pratique.

Ces femmes évoquent deux types d'attentes initiales :

- acquérir du savoir, se former en général ;
- trouver des repères professionnels, une définition des contours et des fondamentaux de leur métier.

Pour beaucoup d'entre elles, la formation constituait une opportunité de se former tout simplement : « Malheureusement je n'ai aucun diplôme, alors là c'était une occasion d'apprendre »… « Avec cette

formation je voulais apprendre pour moi.» Il s'agissait d'une sorte de parenthèse dans l'exercice d'un métier difficile, lourd.

Les femmes interrogées n'avaient pas d'attentes vis-à-vis des enseignements pratiques proposés : «Pour nous les cours sur la cuisine, le repassage c'était pas l'essentiel, tout ça on sait le faire.»

Mieux connaître les personnes pour mieux les aider

En revanche, toutes les femmes partageaient une attente très forte d'acquisition de connaissances concernant les pathologies et la prise en charge des personnes, pour elles-mêmes et pour mieux exercer leur métier sous son angle relationnel : quelles sont les pathologies de la vieillesse et comment se situer par rapport à celles-ci ? Qu'est-ce que la mise sous tutelle et quelles limites fixer aux demandes de ces personnes. Qu'est-ce que la douleur et comment la gérer ? Comment manipuler une personne âgée… ?

Tout cela doit amener à être «plus proche de la personne», à répondre à des situations de travail qui posent la question des limites du rôle, du savoir-faire, du savoir-être. Se former en même temps que d'autres aides ménagères et avec un formateur professionnel de l'aide à domicile, c'était chercher des réponses à la définition du rôle à tenir : «En fait je ne savais pas très bien ce que c'était aide ménagère, ce qu'on attendait de moi. Je me suis formée sur le tas. Je voulais savoir quelles sont les limites.»

Situer sa propre pratique professionnelle, la définir, l'estimer, l'améliorer

Il s'agissait aussi de trouver des repères pour mieux se situer par rapport à d'autres professionnels intervenant chez la personne aidée (médecins, aides soignantes, infirmières…) et de trouver des références sur la qualité de sa propre prestation, alors qu'on exerce seule, sans cadrage exact puisqu'il s'agit de s'adapter à la personne et à ses besoins : «Je voulais savoir si je faisais bien, si c'était bien comme ça qu'il fallait faire.»

Qu'en ont-elles pensé *a posteriori* ?

Les enseignements pratiques ne répondaient pas à l'attente

Les enseignements pratiques sur l'entretien de la maison, la cuisine, la gestion des produits… n'ont rien apporté aux femmes interrogées ; là n'était pas leur besoin. C'est une dimension de leur métier qu'elles ne valorisent pas et qu'elles jugent trop restrictive : «Je n'aime pas faire le ménage, ce n'est pas pour ça que je fais ce métier. Je fais du ménage parce que ces personnes en ont besoin, ça fait partie de l'aide mais ce n'est pas que ça»… «Sur ma fiche de paie il y a écrit aide ménagère, moi je préfère parler d'auxiliaire de vie.»

Toutes ces femmes parlent de leur métier, comme d'un don (avoir l'envie d'aider la personne dépendante et savoir le faire). Elles affirment : «On n'est pas seulement femmes de ménage. Souvent quand j'arrive la personne me dit : ça fait du bien de te voir. On tisse des liens, on fait un peu partie de leur famille, parce que souvent la vraie famille n'est pas très présente.»

Les enseignements théoriques et les échanges ont permis de structurer le rôle de l'aide ménagère

Hormis cette dimension relationnelle et affective, hormis les tâches d'entretien de la maison, les aides ménagères sont confrontées à des demandes de soins ou d'aide face auxquelles elles se trouvent démunies.

Il s'agit par exemple d'intervenir en soutien de l'aide soignante (manutention des personnes âgées, toilette), mais aussi de gérer la complexité d'une relation avec une personne démente, dépressive ou victime de troubles du comportement. Se pose ici, et différemment dans chaque cas, la question du rôle, de la limite entre aide et intervention médicale ou psychologique, du savoir-faire et du savoir-être.

La formation a permis d'y apporter des réponses, par l'acquisition de connaissances mais aussi par la confrontation d'expériences professionnelles permettant un retour réflexif sur la pratique. Des normes professionnelles ont ainsi pu se structurer.

Cette formation a permis une reconnaissance et une structuration professionnelles.

Une passerelle vers une formation qualifiante ou le positionnement dans un projet professionnel

Quatre des dix aides ménagères de l'ADAP ayant suivi cette formation ont émis le souhait de s'engager dans une formation qualifiante, le CAFAD (Certificat d'aptitude aux fonctions d'aide à domicile) délivré par le ministère des Affaires sociales et de la Santé. Compte tenu des contraintes de financement, seules trois d'entre elles ont pu suivre en 1999 cette formation d'un an.

Malgré l'appétence à se former, se pose la question du barrage que constituera pour certaines l'examen d'admission au CAFAD : « J'ai peur, ça fait longtemps que je n'ai pas appris. L'école c'est loin. Je ne sais pas si je saurais écrire un texte… »

Par rapport à cette formation, les attentes des femmes sont diverses, en fonction de leur âge essentiellement. Pour les plus âgées, l'obtention du CAFAD serait « une reconnaissance de tout ce que j'ai fait jusqu'à présent. Je pourrai dire : j'ai un diplôme ». Pour les plus jeunes, il s'agit à la fois d'approfondir les connaissances par une formation longue et d'acquérir un diplôme reconnu pour pouvoir envisager un emploi dans une structure d'accueil (maison de retraite, centre d'hébergement…). Pour les adhérentes de l'ADAP, cette formation de 10 jours permet de valider ou d'invalider l'inscription dans cette filière d'emploi. Certaines s'aperçoivent à l'issue de cette formation que l'aide à domicile n'est pas pour elles.

Les limites de la démarche

Des attentes fortes sur l'entretien collectif des acquis

Toutes les bénéficiaires interrogées ont jugé cette formation de 10 jours trop courte et trop dense. Le temps a manqué pour mettre en pratique les savoirs, capitaliser les enseignements théoriques ou pratiques (notamment sur la manutention des personnes, la toilette…). Les aides ménagères ont demandé la mise en place d'un groupe de parole, complémentaire des réunions mensuelles d'équipe qui constituent

déjà un lieu d'échange sur les pratiques et de formation par le biais d'interventions de professionnels extérieurs (médecins, CCAS, assistantes sociales…). Un groupe de parole mensuel s'est donc mis en place, basé lui aussi sur le principe du volontariat. Ce collectif, animé par l'une des permanentes de l'ADAP, constitue aujourd'hui la seule réponse aux attentes de formation et de validation des acquis qu'expriment les aides ménagères. Elles trouvent là la possibilité de poursuivre l'échange sur les pratiques et la structuration de leur métier.

Améliorer l'ingénierie de la formation, le management et la GRH

Pour l'ADAP se posent aujourd'hui plusieurs problèmes :

■ **Mieux analyser les besoins, clarifier les enjeux de la formation**

Au regard de l'expérience de cette première démarche de formation émerge l'enjeu d'une meilleure analyse du besoin : la formation pratique dispensée dans ce dispositif ne répondait pas aux besoins de la majorité des stagiaires. Une évaluation individuelle des besoins aurait probablement permis de différencier les formations. Une évaluation préalable des attentes des stagiaires aurait par ailleurs permis d'axer davantage la formation sur des échanges collectifs et sur une structuration du métier.

■ **Capitaliser et valoriser les acquis**

Il faudrait probablement différencier formation pratique – celle-ci pourrait être systématisée pour les nouvelles embauchées – et formation-action sur les normes professionnelles des aides ménagères. Le dispositif « Initiation à l'aide à domicile » pourrait être enrichi par la capitalisation des acquis des premières bénéficiaires. Un travail d'écriture des acquis individuels et collectifs sur les normes professionnelles du métier d'aide ménagère pourrait constituer un mode de valorisation des acquis pour les premières bénéficiaires et un mode de mutualisation sous forme de livret d'accueil ou de charte.

L'évaluation et la capitalisation des acquis est complexe sur un métier qui comporte peu de perspectives d'évolutions professionnelles. L'ADAP compte mettre en place des réponses de l'ordre du management et de la GRH : groupe de parole et entretiens annuels.

NATIONALE DE PAPETERIES

Créée en 1960 à Décines dans le Rhône, la Nationale de Papeteries a été reprise en 1989 par son actuel directeur. Dans la branche Papier Carton, son métier consiste à fournir à ses clients des papiers spéciaux pour la protection et l'emballage en les transformant par découpe à plat et en bobines. L'effectif est de 17 personnes. Il s'agit de personnel peu qualifié, essentiellement en fabrication. Le chiffre d'affaires était de 24 MF environ en 1998.

Historiquement, la Nationale de Papeteries réalisait la plus grande partie de son activité dans la fourniture de papier d'emballage aux producteurs et conditionneurs de fruits et de primeurs ainsi que du papier de bourrage pour diverses industries. C'était pour l'essentiel une activité de négoce, avec des produits à faible technicité et des clients peu exigeants. Cette activité a fortement diminué et ne représente plus que 15 à 20 % du chiffre d'affaires.

À partir de 1995-1996, la direction a réorienté la stratégie de l'entreprise. Un plan stratégique a été réalisé avec l'aide d'un consultant extérieur.

Aujourd'hui, la Nationale de Papeteries fournit des papiers répondant à des normes techniques et des contraintes dimensionnelles très fortes principalement sur trois types de marchés :

- des papiers de conditionnement et de protection des feuillards métalliques pour les industries de l'électronique, de la connectique et les tréfileries (30 % du CA) ;
- des papiers intercalaires de palettisation pour des lignes de palettisation automatique, notamment pour les industries agroalimentaires (20 % du CA) ;
- des papiers de protection et de masquage pour les industries automobile, aéronautique et la carrosserie (20 % du CA).

Les enjeux stratégiques : répondre à de nouvelles exigences

Les facteurs déterminants de la compétitivité concernent la dimension technico-commerciale, notamment la capacité à proposer des réponses techniques à des exigences très pointues des clients, ce qui suppose une maîtrise de la qualité technique des papiers ainsi que du marketing des achats (connaissance des produits disponibles et accès aux fournisseurs potentiels).

Dans ces domaines, il est de plus en plus nécessaire de conseiller les clients sur l'ensemble des aspects, y compris réglementaires, notamment en matière de protection de l'environnement, et de développer un argumentaire économique global.

Ces exigences se traduisent par des aspects radicalement nouveaux par rapport aux pratiques antérieures en fabrication :

- l'existence d'une gamme large de produits aux caractéristiques variées ;

- l'importance du respect des spécifications techniques des produits ;
- l'importance de la propreté des papiers (aspect, mais aussi absence d'impuretés physiques, notamment pour l'industrie électronique) ;
- la nécessité d'une traçabilité des produits (fiches techniques, étiquetage,…) pour les clients sous assurance qualité.

Du point de vue de la qualité de service, les exigences des clients portent sur :

- la fiabilité : la Nationale de Papeteries doit assurer la reproductibilité de sa prestation dans le temps (qualité, délais) ;
- la réactivité : la Nationale de Papeteries doit être capable de répondre dans des délais inférieurs à la semaine et de s'adapter aux aléas des clients (ex : dates de livraison avancées) sans dégrader la qualité.

L'amélioration de la productivité est nécessaire pour maintenir la compétitivité sur un marché très concurrentiel, mais aussi pour pouvoir répondre à une demande croissante avec les moyens de production actuels.

Pour les marchés industriels, la Nationale de Papeteries fait l'objet d'une notation par ses clients tous les 3 mois : elle est actuellement très bien notée. L'enjeu est de maintenir ce niveau de notation en se développant.

L'organisation du travail

Les personnels administratifs et de production travaillent à la journée de 7 h 30 à 17 h. Une ou deux semaines par mois (la première semaine du mois et la deuxième en fonction de la charge), le personnel de production travaille en équipes alternées de 5 h à 13 h et de 13 h à 21 h.

Un projet de mise en place d'une gestion de production (gammes, bons de fabrication,…) ainsi qu'une démarche de certification ISO 9002 sont en cours.

Une formation systématique de l'ensemble du personnel

L'évolution forte des marchés et des produits a clairement fait apparaître les enjeux en termes de compétences. Une politique de formation ambitieuse a été élaborée par la direction avec l'aide d'un consultant extérieur. Elle repose sur la formation systématique de l'ensemble du personnel (c'est la première fois que le personnel ouvrier a la possibilité de se former depuis la création de l'entreprise). Pour la direction, une partie des gains de productivité réalisés doit permettre de dégager du temps pour les formations futures.

Des objectifs liés à un changement radical des manières de travailler

Les objectifs de la politique de formation découlent du changement radical dans les manières de travailler. La maîtrise technique des opérateurs est plus que jamais indispensable : utilisation et réglage des machines, mise en œuvre d'opérations de contrôle qui n'existaient pas avant. Les nouvelles exigences en matière d'identification des produits (certificats de conformité) supposent une maîtrise des documents de fabrication alors que les produits et les fournisseurs sont plus variés.

L'amélioration de la productivité passe par une nouvelle organisation de la production (utilisation des gammes, bons de fabrication,…), par une amélioration des flux, par des gains sur les temps de réglage et sur les déchets de fabrication.

La réactivité aux exigences des clients impose le développement de la polyvalence et de l'adaptabilité des opérateurs de production, qui implique leur autonomie (il n'y a pas de chef d'atelier). Cette souplesse est aussi nécessaire pour la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail.

Pour les salariés de la production, le travail demande plus d'attention ; ils ne peuvent plus faire « à la va vite ». L'intégration des contraintes des clients implique plus de responsabilité, donc de charge mentale. Les commerciaux doivent développer une argumentation plus sophistiquée pour négocier avec des grands groupes et maîtriser les problématiques de leurs clients.

La maîtrise collective de la qualité passe aussi par le développement du travail en équipe pour analyser les problèmes et réfléchir sur les améliorations.

Une démarche de formation-action

Le plan de formation a été élaboré après analyse détaillée des besoins, puis présenté et discuté avec l'ensemble des salariés.

Un premier groupe de cinq opérateurs a été formé à la qualité et à la productivité par un intervenant extérieur. Il y a eu ensuite démultiplication auprès des autres opérateurs de production. Cette formation est réalisée dans l'entreprise tous les mercredis de 7 h 30 à 10 h 30 ; l'après-midi, le formateur analyse les problèmes rencontrés pour déterminer les besoins et adapter la formation. Il s'agit d'une formation-action qui agit simultanément sur l'acquisition de savoirs, de compétences nouvelles (ex. : réglage des machines, utilisation des documents, spécifications qualité,…) et sur l'organisation des postes de travail (outillage, rangement, propreté).

Dans le cadre de la démarche de certification ISO 9002, l'adjointe du directeur, responsable de l'organisation et de la planification de la production depuis 1998, a suivi une formation à la qualité à la CCI (Chambre de commerce et d'industrie) de Lyon. Cette formation-action est composée de séances théoriques et méthodologiques régulières utilisant des cas concrets d'entreprises et d'un accompagnement dans l'entreprise par un consultant-formateur pour l'application de la démarche de certification (élaboration et formalisation des

procédures). La formation devait se terminer par un audit de certification à blanc de l'entreprise.

L'AGEFOS/PME a apporté une aide au financement des actions de formation. Un dossier d'EDDF (Engagement de développement de la formation) a été constitué en 1999 mais a été refusé. Malgré ce refus, la direction a décidé de maintenir sa démarche de formation, notamment pour les salariés de production.

Plusieurs apports positifs

Des gains d'efficacité

Pour la direction, la formation des opérateurs de production a déjà permis d'améliorer fortement le respect des délais de fabrication. Pour les salariés de production, la formation a porté ses fruits : diminution des temps de réglage des machines, meilleure organisation du temps, amélioration du poste de travail, meilleures informations de fabrication.

Un nouveau rapport au travail

La direction pointe un changement important d'attitude : les opérateurs font des propositions d'améliorations, alors que ce n'était pas le cas avant la formation.

Les salariés se sentent plus autonomes, ce qui constitue un facteur de motivation : « On peut se débrouiller seuls, anticiper les problèmes, prendre davantage de responsabilités. »

La formation aux aspects relationnels du management d'une équipe a permis de prendre du recul par rapport aux pratiques habituelles. Elle a été utile aussi dans les relations avec l'extérieur.

La formation des opérateurs de fabrication a eu un impact immédiat sur les rapports avec la hiérarchie et avec les autres services. Elle a créé un dialogue entre la direction et les opérateurs : « Le patron vient nous voir pour savoir ce qui ne va pas, ce qu'on pourrait faire, on se sent autorisés à donner son avis ». Elle a aussi instauré de nouveaux modes de collaboration : « Jusqu'à récemment ; il n'y avait pas de contact entre l'atelier et les bureaux, on n'osait même pas y aller. Maintenant, on se parle quotidiennement, sans délai. ». La mise en œuvre des suggestions des opérateurs a un effet important sur la motivation à se former.

Le développement de nouvelles compétences

Pour les opérateurs, la formation développe des compétences valorisables : respect de spécifications techniques sophistiquées, mise en œuvre de procédures et de méthodes de contrôle qualité, méthodes et pratique du travail collectif, collaboration avec les services administratifs et commerciaux.

Le fait de participer à la formation permet aux salariés, et particulièrement aux opérateurs de production, de prendre conscience de leurs capacités d'apprentissage et d'évolution, de reprendre confiance en soi : « La formation donne le sentiment d'être moins bête, on se sent plus capables d'apprendre, d'évoluer et de pouvoir le prouver »

Le fait d'être partie prenante d'un projet collectif et de se former dans ce cadre valorise les salariés et les motive pour s'engager dans un processus d'évolution professionnelle.

Les éléments d'évaluation

Les facteurs de réussite

■ **Des formations directement appliquées**

Le choix d'une formation-action a été un facteur important de réussite. La mise en œuvre immédiate des acquis apporte une aide précieuse à la résolution des problèmes rencontrés et à l'amélioration des conditions de travail. De ce fait, la démonstration de l'utilité de la formation se fait en temps réel et la motivation à se former en est augmentée.

■ **Donner du sens à l'action de formation**

Les formations ont été précédées d'une analyse des besoins et d'une identification des manques en compétences et en connaissances menées de manière participative.

Dans la même optique, la démarche de certification a fait l'objet d'une présentation à l'ensemble du personnel par le consultant de la CCI et le consultant en stratégie. Les objectifs ont été annoncés au début de la formation.

Un contre-exemple a été évoqué : 2 ans auparavant une action de réorganisation par un consultant extérieur (chronométrage, fiches de production,…) de type «technocrate autoritaire» n'avait pas donné de résultats.

■ **La volonté de convaincre**

Les salariés ont du mal à voir a priori l'intérêt qu'ils ont à se former. Pour la formation à la qualité, il a fallu une réflexion conjointe de la direction et de la responsable de production, puis l'organisation de réunions de sensibilisation par la CCI pour lever les craintes des personnes (ex. : la polyvalence va-t-elle permettre de me remplacer ?).

■ **Une formation inscrite dans un projet collectif**

Si la formation est purement à l'initiative du salarié, il peut y avoir conflit de priorité et problème de disponibilité, même si l'entreprise n'y est pas opposée.

Le principal problème vient de la difficulté à trouver le temps pour réaliser les formations, mais pour la direction comme pour les salariés, l'amélioration de la performance doit le permettre.

Les attentes

Les premiers résultats de la politique de formation sont considérés comme très positifs. Atteindre les objectifs de cette politique et développer les possibilités d'évolution des salariés nécessitent de maintenir une logique de formation permanente qui s'inscrive dans la durée.

■ **Continuer à sensibiliser les salariés**

Certains salariés, notamment en production, ont une forte envie d'évoluer vers une plus grande polyvalence et vers plus de responsabilités. D'autres n'ont pas conscience des risques qu'ils prennent en refusant d'évoluer et de se former. Mais l'expérience récente montre que la formation donne à certains l'envie d'évoluer ; il est donc important de continuer à sensibiliser les salariés et de les encourager à s'investir dans la formation.

■ **Accompagner la mise en œuvre dans la durée**

Pour que la formation soit durablement profitable, il sera nécessaire de s'assurer de la mise en œuvre des acquis et de s'en donner les moyens.

■ **Valoriser les acquis**

Les salariés de production ont le sentiment d'acquérir des savoir-faire valorisables dans des domaines non spécifiquement techniques : organisation du travail, analyse des problèmes, recherche de solutions, démarche d'amélioration. Dans la branche papeterie, ce qui est valorisant, c'est la combinaison des postes occupés et des formations suivies pour les occuper. Une reconnaissance formalisée des compétences n'est pas forcément nécessaire, mais serait utile « pour prouver qu'on a appris et qu'on a appliqué ». De même, elle serait utile pour trouver un emploi dans un autre secteur.

En matière de compétences nouvelles à acquérir, les attentes sont :

- pour les commerciaux, des connaissances en finances et gestion de trésorerie, réglementations et sources d'informations réglementaires, relations avec les fournisseurs et utilisation d'Internet (communication commerciale et recherche d'informations) ;
- pour les opérateurs de production, le renforcement de la polyvalence afin d'évoluer dans leur postes ;
- pour une partie des salariés de production, l'acquisition de compétences de management d'équipe et d'organisation de la production afin d'évoluer vers des postes de responsabilités (responsable de secteur, d'îlot) ;
- pour certains salariés de production, une action de formation permettant de résoudre un problème d'illettrisme.

Des effets rapidement observables

La rapidité des effets observables des actions de formation tient sans doute à plusieurs facteurs :

- la formation « qualité et productivité » des opérateurs de production et la formation à la certification de la responsable de production sont des formations-actions : mise en œuvre en temps réel des acquis et action simultanée sur les compétences et sur l'organisation du travail, autrement dit sur le contexte de mise en œuvre des acquis ;
- le fait de centrer la formation sur des problèmes concrets vécus en situation de travail permet un transfert rapide des acquis de la formation dans les situations concernées. Ceci est évidemment

vrai pour les démarches de formation-action, mais aussi de la formation relationnelle suivie par la responsable de production ;

- la plupart des salariés n'avaient jamais suivi de formation. Le simple fait de mettre en œuvre une action de formation a donc produit un effet important en créant une dynamique chez les salariés et en révélant des gisements d'efficacité organisationnelle qui n'avaient pas été explorés. Mais il n'en sera pas forcément de même par la suite.

Le fait d'obtenir des résultats observables à court terme joue fortement en faveur de la formation, contre le scepticisme.

Éléments de bibliographie

Ouvrages

La formation tout au long de la vie, André Gauron, Rapport du Conseil d'analyse économique, 2000.

Les acteurs de la Formation Professionnelle – Pour une nouvelle donne, Gérard Lindeperg, Rapport au Premier Ministre, septembre 1999.

Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en France et en Allemagne, J.-P. Gehin, Ph. Mehant, L'Harmattan, 1993.

Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés, Francis Ginsbourger, Vincent Merle, Gérard Vergnaud, ministère de la Recherche et de la Technologie, La documentation française, 1992.

La formation et l'emploi – nouveaux défis, nouvelles solutions, Ve Université d'hiver de la formation professionnelle, Dossier Documentaire, janvier 1998.

La formation professionnelle. Diagnostics, défis, enjeux – Livre Blanc, Contribution du secrétariat d'État aux Droits de la femme et à la Formation professionnelle, mars 1999.

Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, E. Bentabet, S. Michun, P. Trouvé, CEREQ, n° 72, 1er trimestre 1999.

Moderniser sans exclure, Bertrand Schwartz, Découverte/Poche, collection Essais, octobre 1997.

La pédagogie du dysfonctionnement – La transformation des entreprises, F. Beaujolin, J-C. Moisdon, B. Weill, Étude pour la DGEFP, septembre 1998.

Pratiques et représentation de la formation professionnelle dans les très petites entreprises – approche sectorielle, CEREQ, février 1997.

Travail, compétences et adaptabilité, François Stankiewicz, Éditions L'Harmattan, 1998.

Documents et articles

«La certification d'entreprise : héritage ou nouvelle règle de gestion de la main-d'œuvre – l'exemple d'un groupe chimique», Muriel Perisse, *Formation Emploi* n° 63, 1999.

«Compétence, organisation du travail et confrontation sociale», Yves Lichtenberger, *Formation Emploi* n° 67, 1999.

«Compétitivité et employabilité», Dossier de la revue *Personnel*, ANDCP, octobre 1998.

Le développement de la formation continue dans les entreprises, Analyse comparative des dispositifs allemands et français, Bernard Brunhes Consultants, Danielle Kaisergruber, Monique Tessier, octobre 1996.

«Le droit du travail à l'épreuve de la compétence», *Actualité de la formation permanente*, n° 145, 1998.

«L'émergence du concept d'employabilité», Yves Chassard et Alessandra Bosco, *Droit Social*, n° 11, novembre 1998.

Et si on les écoutait ? Situations, difficultés, besoins, incertitudes face à la formation professionnelle, AFPA – Éducation permanente, Paroles de praticiens, Supplément 1999.

«Formation continue et justice sociale dans l'entreprise», François Aventur, Saïd Hanchane, *Céreq Bref* n° 136, novembre 1997.

«La formation professionnelle dans les très petites entreprises : du devoir à l'obligation», Anne-Chantal Dubernet, *Travail et Emploi*, n° 77.

Journées Internationales de la Formation, CNPF, *Les cahiers de Deauville*, 1998.

«Publics dits en difficulté : évaluation des effets de la formation – Pistes d'action», Franck Martini, *Actualité de la formation*, n° 147, novembre décembre 1998.

«Reconnaître les acquis et valider les compétences», *Éducation permanente*, n° 133.

La validation des acquis professionnels : les textes, les débats, les pratiques, Centre INFFO, 1998.