

SAVOIR ENSEMBLE

D'APRÈS UN DOCUMENT DE L'UNION DES MÉTAUX CFDT CHAMPAGNE-ARDENNES,
REVU PAR LA RÉDACTION DE TERMINAL

L'entreprise change d'image...ou voudrait le faire ; le couple infernal capital-travail se fondrait alors en une grande famille productive par la grâce de l'enrichissement des tâches, de la participation et de la formation...encore faudrait-il que cette dernière, en se limitant à quelques-uns ou en adoptant une pédagogie réductrice, n'offre pas l'occasion d'agrandir l'écart entre qualifiés et non-qualifiés.

dans les entreprises, une tendance nouvelle se développe qui tend à redéfinir et à décroquer les fonctions (méthodes, fabrication, maintenance, contrôle qualité...). La division extrême des tâches de fabrication est remise en cause par le développement de nouvelles formes d'organisation du travail (élargissement et enrichissement des tâches, travail en modules, groupes autonomes et semi-autonomes...). Les méthodes de direction évoluent. De nouveaux managers privilégient la gestion participative, en appellent directement à la mobilisation de l'intelligence ouvrière pour développer la productivité et la qualité.

La formation est considérée de plus en plus comme un élément clé de cette nouvelle stratégie. Les directions d'entreprise n'envisagent plus seulement la formation comme une concession sociale pour les salariés – et il ne s'agit plus seulement de la gérer de façon comptable selon les obligations légales – mais comme un facteur indispensable de la *mobilisation de la ressource humaine*, moyen décisif pour atteindre les objectifs de production et de qualité. Dans cette perspective, la formation en entreprise est considérée comme un investissement qui, à terme, peut s'avérer rentable pour l'entreprise.

Si ces transformations sont loin d'être négligeables, une de leurs limites réside précisément dans l'absence de démocratie dans leur décision et

leur mise en œuvre. Les salariés sont amenés à suivre les mutations et les formations qui les accompagnent, sans qu'on les ait au préalable suffisamment informés sur le projet d'entreprise et sur les conséquences précises en termes d'emploi. Dans certaines entreprises, les transformations opérées sont considérées comme l'occasion et le moyen pour marginaliser les syndicats et développer une sorte de *totalitarisme d'entreprise* qui refuse de reconnaître l'existence d'intérêts spécifiques des salariés. Le savoir-faire et les connaissances acquises par les travailleurs n'ont que peu de poids face aux critères économiques et techniques qui commandent les décisions relatives à ces mutations. Si les salariés ne sont pas jugés capables, on licencie et on en embauche d'autres plus formés. Les OS sont les premiers victimes de cette orientation. Se trouvent alors exclus ou cantonnés à des tâches dévalorisées tous ceux qui n'ont pu atteindre le niveau de formation requis ou, plus simplement, tous ceux qui n'ont pas été jugés aptes par leur hiérarchie.

Au niveau d'ensemble comme à l'intérieur des entreprises, on constate en fait une coexistence entre des *îlots de modernisme* et une masse de salariés maintenus dans des tâches peu enrichissantes et risquant à terme de perdre leur emploi. Certaines entreprises peuvent viser à former des noyaux de main-d'œuvre qualifiés et fidélisés. De nouveaux critères d'exclusion se mettent ainsi en place dans les faits : l'âge, le faible niveau de scolarité et de formation, le maintien pendant des années à un poste de travail taylorisé, la nationalité peuvent constituer autant de facteurs discriminants. La formation s'effectue alors avant tout pour l'encadrement et les ouvriers déjà qualifiés.

GÉNÉRALISER LA FORMATION

Il faut miser aussi bien sur la compétence de ceux et celles qui sont à des postes d'exécution que sur celle des techniciens, ingénieurs et cadres. Conserver, rénover et valoriser les qualifications des travailleurs de production est un enjeu social et économique vital. Les plus vulnérables dans l'entreprise sont les employés et ouvriers non qualifiés dont beaucoup de femmes et d'immigrés, pour lesquels aucun investissement de formation n'est en général prévu, puisque l'entreprise ne leur demande que des compé-

tences limitées qui sont censées s'acquérir sur le tas. En période de crise, ces personnels sont les premiers licenciés, il est donc indispensable de ne pas attendre cette situation critique pour proposer qu'en priorité une formation leur permette d'être moins vulnérables. Une formation qui prenne en compte les acquis importants liés à leur expérience professionnelle et qui ne soit pas déconnectée de l'évolution des manières de vivre et de travailler ; mais aussi une modification de leur situation de travail dans le sens d'un enrichissement des tâches et d'un développement de l'autonomie et de la responsabilité.

POLYVALENTS ET AUTONOMES

Si tout le monde parle aujourd'hui de polyvalence, tout le monde ne met pas la même réalité sous le même mot. La polyvalence peut simplement consister à combler les temps morts, à augmenter la charge de travail pour un effectif réduit. Il existe aussi des formes de polyvalence consistant en un élargissement de tâches relativement simples, nécessitant des savoir-faire et des *tours de main* qui peuvent s'acquérir assez facilement par la pratique. Une polyvalence riche ne consiste pas à élargir les tâches, à additionner des opérations similaires à celles que l'ouvrier effectuait antérieurement, mais à enrichir son travail en lui confiant des travaux de nature plus complexe et plus intéressante. Pour ce faire, l'acquisition de tours de main et de savoir-faire n'est pas suffisante. L'ouvrier réellement polyvalent doit acquérir, pour maîtriser son travail, des connaissances technologiques de base et une compréhension d'ensemble du processus de fabrication, de l'amont et de l'aval du poste de travail sur lequel il intervient.

Quant à l'autonomie dans le travail, elle suppose la capacité de lire et d'interpréter des plans et documents techniques, de planifier et d'organiser ses activités et son temps, de faire face aux différents aléas en étant capable d'analyser rapidement une situation et de proposer des solutions.

L'introduction de nouvelles technologies, si

l'on veut qu'elle soit pleinement productive, suppose une organisation du travail différente. La compréhension de l'amont et de l'aval de la situation de travail dans laquelle un travailleur se trouve directement impliqué est la condition d'une réalisation efficace des nouvelles tâches requises, dans la mesure où ces tâches s'inscrivent désormais dans un processus beaucoup plus intégré.

RAISONNER LA PRODUCTION

À l'intérieur des équipes de travail, le rapport avec l'encadrement doit être fondé sur la compétence technique et professionnelle. La complexité de ces technologies rend souvent nécessaire une formation continue des travailleurs et le rôle de l'encadrement peut ainsi devenir pour partie celui d'un formateur en situation de travail. Nécessitant des investissements importants, les nouvelles machines automatisées doivent, pour

être rentables, atteindre le plus rapidement possible leur pleine productivité et fonctionner avec un minimum d'aléas. La maîtrise des dysfonctionnements et des pannes est une nécessité impérieuse pour l'entreprise et, dans la mesure du possible, il s'agit d'anticiper les aléas par une maintenanc-



ce préventive. En libérant le travailleur d'une intervention directe sur le produit, ces nouvelles machines permettent aux opérateurs d'accorder une attention plus grande au contrôle de la qualité. C'est dans ce cadre que se dessine un nouveau profil de compétences pour les ouvriers de fabrication, résultant de l'intégration des tâches de maintenance et de contrôle à la production. Ces tâches nécessitent non seulement la compréhension des principes de fonctionnement de ces nouvelles machines, mais également des capacités d'analyse et de raisonnement, de communication dans la perspective de la résolution collective des problèmes pratiques de production.

La formation peut permettre de mieux maîtriser les nouvelles technologies et, par là-même, de revaloriser l'activité. Il ne s'agit pas d'en rester à un apprentissage sur le tas des principes d'utilisation de ces nouvelles machines,

mais de connaître leur logique de fonctionnement : comprendre à partir de quoi elles fonctionnent, quelles en sont les différentes parties, quelles fonctions y correspondent, comment elles s'articulent entre elles... Une telle connaissance, même générale, est nécessaire à la fois pour que les travailleurs puissent faire face par eux-mêmes à un certain nombre de dysfonctionnements et pour leur sécurité. Cette compréhension, en réveillant la confiance en soi et l'intérêt, constitue un élément de la transformation du rapport au travail. « *Comprendre ce que l'on fait* », c'est commencer à donner un sens à des gestes qui auparavant étaient effectués *machinalement* sans conscience de la nécessité technique qui les sous-tend.

RECONNAÎTRE LA QUALIFICATION

La maîtrise des savoirs professionnels et techniques est la base de la formation en entreprise, mais cette formation doit aussi permettre de mieux connaître l'environnement économique et social et son évolution.

Pour ce faire, on ne peut se contenter du discours sommaire et unilatéral des directions d'entreprises, et doivent être associées à ces formations les réflexions des organisations syndicales, et celles menées par un certain

nombre d'experts et de chercheurs. Enfin, l'expérience même de la formation peut constituer un apport qui va au-delà de l'acquisition de savoirs et de savoir-faire. Le stage peut être l'occasion d'autres types de rapports de travail marqués par la coopération et l'entraide. La pédagogie joue là un rôle clé, car c'est aussi à travers le rapport formateur/formé et les rapports des stagiaires, entre eux, que l'expérience peut être faite d'une façon nouvelle d'aborder et de résoudre collectivement les problèmes. La formation peut ainsi permettre une ouverture d'esprit plus grande amenant l'individu à être plus autonome, à mieux maîtriser les situations qu'il rencontre dans sa vie professionnelle et sociale.

Le développement de la formation interne à l'entreprise doit aller de pair avec le développement des formations qualifiantes permettant l'acquisition d'un diplôme professionnel reconnu par

l'Education nationale. Il s'agit de prendre en compte à la fois les besoins et les contraintes internes des entreprises et les aspirations individuelles des salariés. La formation doit être associée à terme à la gestion d'un plan de carrière pour chaque salarié, relevant d'une négociation et d'une co-décision de l'entreprise et des travailleurs. Le développement de la promotion et de la qualification n'est pas un *plus* qu'il s'agirait de concéder, mais une condition *sine qua non* de la réussite des entreprises. Il ne s'agit pas de nier la spécificité des plans de formation internes, mais d'envisager les articulations et les rapprochements possibles avec les formations qualifiantes débouchant sur l'obtention d'un diplôme reconnu socialement. Les actions de formation internes à l'entreprise peuvent donner les bases de la formation générale et technique pour pouvoir suivre une filière de formation liée à la promotion sociale.

Si une formation peut être utile pour retrouver un emploi, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- ce n'est pas la formation qui peut créer des emplois, mais c'est l'emploi qui doit structurer l'offre de formation. Les formations-reconversion doivent être étroitement articulées à une gestion prévisionnelle de l'emploi au niveau local et régional. Ces forma-

tions ne peuvent simplement prendre pour référence les évolutions technologiques des grandes entreprises, mais prendre en compte les créneaux d'emploi existant au niveau du bassin d'emploi (PME, création de nouvelles entreprises, développement des emplois d'utilité sociale...);

- toute formation-reconversion doit avoir pour préalable une prise en compte et une évaluation des connaissances de chacun effectuées par un interlocuteur capable de mettre à jour acquis et potentialités, et d'informer sur les possibilités effectives en matière d'emploi;

- c'est en fonction de ces acquis et des perspectives d'emploi, en priorité sur le bassin de main-d'œuvre, que doit être défini un itinéraire individualisé de formation adapté à chaque salarié.

Tous les salariés doivent être informés de façon claire et précise du plan de formation, de ses



objectifs et des stages qui y correspondent. Le plan de formation interne doit s'inscrire dans un projet d'entreprise. Il doit être cohérent avec les orientations de l'entreprise en matière d'investissement, d'implantation de nouvelles technologies, de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion prévisionnelle de l'emploi. Au niveau des comités d'entreprise et des commissions-formation du CE, les représentants des organisations syndicales doivent pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires, particulièrement en ce qui concerne l'évolution de l'emploi. Faute d'une information précise sur ce point, c'est une méfiance légitime qui risque de se développer sur les objectifs de la direction. Aux résistances des travailleurs, pour qui aller en formation est souvent synonyme de retourner à l'école, viennent s'ajouter les craintes concernant leur emploi.

L'information concernant les stages est souvent des plus sommaires. Dans la plupart des cas, c'est l'encadrement qui vient demander au salarié s'il veut ou non aller en formation, en lui indiquant brièvement le thème du stage proposé. Les explications apportées par l'encadrement sont d'autant plus limitées que celui-ci n'a souvent qu'une vague idée sur le stage en question et qu'il doit

fournir rapidement un certain quota de stagiaires. De plus, l'information diffusée est souvent sélective et « l'appel au volontariat » plus ou moins orienté par la maîtrise qui désigne elle-même les stagiaires (les *volontaires désignés*).

SÉLECTION : UNE « BONNE TÊTE »

OU UN BON TEST

L'encadrement des ateliers et des services joue de fait un rôle décisif dans la sélection pour l'envoi des salariés en stage. C'est lui qui choisit les « volontaires désignés », ce qui laisse la possibilité ouverte à une sélection selon des critères subjectifs, *à la tête du client*. De plus, l'encadrement se trouve lui-même confronté à un certain nombre de contraintes difficiles à gérer : il doit fournir un quota de stagiaires et assurer la bonne

marche de la production. Cette difficulté est accentuée par la diminution des effectifs et les aléas de la production. Si dans les périodes creuses on peut envoyer sans trop de problèmes des salariés en stage, dans les moments de surcharge cela devient d'autant plus difficile que les effectifs sont déjà réduits. Le renouvellement de la maîtrise entraîne une certaine évolution. L'ancienne, promue sur le tas et formée à un style de commandement lié au taylorisme, tend à être progressivement remplacée par une maîtrise plus professionnelle, plus jeune et plus sensibilisée aux problèmes de formation. Mais cette évolution n'est pas homogène et ne s'accomplit pas partout avec la même rapidité. La situation est différente selon les entreprises et selon les ateliers d'une même entreprise. Dans la plupart des cas, la participation ou non d'un salarié à un stage de formation dépend encore pour une bonne part du type d'encadrement auquel il a affaire.

A la sélection opérée par la maîtrise peut

venir s'ajouter, dans certains cas, celle effectuée à l'aide de tests visant à évaluer les acquis des travailleurs et leur aptitude à suivre une formation. Cette évaluation s'effectue en fait très souvent sur un modèle scolaire, auquel on ajoute des tests psycho-techniques. Les salariés doivent ré-



pondre rapidement à des questions sans rapport avec leur activité de travail. Alors qu'ils ont quitté l'école depuis des années, on leur demande d'effectuer du jour au lendemain un effort important de mémoire, et en cas d'échec aucune explication ne leur sera donnée. Si, pour participer à un stage, une évaluation de départ est nécessaire, celle-ci doit permettre la mise en valeur des potentialités et s'accompagner d'une aide en orientation. Le travailleur a besoin prioritairement d'un interlocuteur qui, non seulement l'évalue, mais l'écoute, l'informe des possibilités de formation et l'aide à construire un projet individuel.

Les travailleurs qui vont en formation se trouvent brusquement placés dans une situation nouvelle et confrontés à un tout autre type de travail. Pour les ouvriers le changement est important : ils passent d'une activité manuelle dans un atelier, effectuée la plupart du temps debout, à

une activité demandant une attention et un effort intellectuel, en étant le plus souvent assis dans une salle, un crayon à la main. Certains stages exigent des capacités importantes d'assimilation et de dextérité intellectuelles, alors que les ouvriers effectuent habituellement des tâches peu enrichissantes et que l'organisation du travail ne laisse guère de place à l'autonomie et à la responsabilité. Dans le cas où la formation est organisée et effectuée d'une façon telle qu'elle entraîne des blocages de la part des salariés, elle produit alors l'exclusion de certaines catégories de travailleurs.

UNE PÉDAGOGIE QUI N'EXCLURAIT PLUS

De nombreux stages sont encore conçus et organisés selon une logique d'apport de connaissances insuffisamment articulées à la pratique et qui ne prend pas assez en compte les difficultés et le rythme spécifique de progression de chacun.

L'apport de connaissances se fait selon un programme découpant les différents contenus de façon scolaire. Le fait que des ouvriers qualifiés, des techniciens ou l'encadrement animent des stages ne constitue pas un remède miracle. Un bon professionnel n'est pas automatiquement un bon pédagogue

et, une fois promu formateur, il peut tout simplement reproduire ce qu'il a lui-même connu à l'école, à la différence près que le stage doit s'effectuer dans un temps beaucoup plus court et qu'il sera donc contraint d'*aller vite*. Nombre de travailleurs n'ont pas suivi une scolarité prolongée et n'ont jamais été en formation, mais ils se retrouvent face à des *programmes* qui, dans les conditions scolaires habituelles, demandent plusieurs années. Aussi peuvent-ils avoir justement l'impression qu'on leur demande d'accomplir l'impossible *au pas de course*. Ils doivent assimiler une masse d'informations nouvelles de façon continue, à un rythme soutenu et surtout sans articulation avec leur pratique de travail.

La formation générale (Français, Maths, Technologie...) est, dans la plupart des cas, séparée de la formation technique directement centrée sur l'acquisition de compétences profession-

nelles. Les matières générales sont en fait considérées comme des *pré-requis* obligés avant d'aborder les contenus professionnels. Ce qui ne peut manquer d'entraîner des réticences chez les travailleurs qui ont le sentiment de *retourner à l'école* et pour qui le lien entre ce qu'ils apprennent et ce qu'ils auront à faire en situation de travail est loin d'être évident. De telles pratiques de formation en entreprise prolongent et reproduisent les inégalités du système scolaire. Le niveau de scolarité initial et l'âge constituent alors des facteurs discriminants pour pouvoir participer et suivre une formation.

UNE PÉDAGOGIE DU SAVOIR-FAIRE

Les travailleurs en formation doivent pouvoir examiner et manipuler d'emblée les nouvelles machines auxquelles ils auront affaire. Ce qui implique qu'un nombre suffisant de machines soient mis à la disposition des stagiaires dans les

locaux de formation ou dans les ateliers. Les explications théoriques ne doivent pas être données *a priori* mais pas à pas, en fonction de l'expérimentation que le stagiaire effectue lui-même et des difficultés qu'il peut rencontrer. A partir de la pratique du stagiaire, il s'agit de l'aider à détecter les er-

reurs, à en analyser les causes, à en rechercher les solutions.

Dans cette optique, les formations doivent recréer de façon simulée les problèmes auxquels le travailleur peut se trouver confronté et le placer en situation d'être capable de les résoudre. De même, les stagiaires peuvent se former en alternance dans l'entreprise aux côtés d'un technicien ou d'un ouvrier plus qualifié et expérimenté qui joue le rôle d'un formateur. Il ne s'agit pas de faire de développer des formations adaptatives, d'en rester aux seuls savoir-faire, mais de structurer autrement les apports théoriques, en les articulant aux problèmes pratiques.

Une action de formation en entreprise doit être organisée selon une démarche pédagogique qui permette une acquisition progressive, par étapes, des compétences. Les différents apports théoriques (les différents contenus) ne doivent pas



être découpés et cloisonnés a priori selon le modèle scolaire, mais être finalisés et regroupés en fonction des compétences à acquérir à chaque étape. Partant des savoir-faire pratiques, il s'agit d'accéder progressivement à l'acquisition de savoirs théoriques permettant aux travailleurs de maîtriser réellement leur pratique. Par conséquent, formation générale et formation théorique ne doivent pas être séparées, ce qui suppose la mise en place d'équipes pédagogiques regroupant pédagogues et professionnels d'entreprises, formateurs d'enseignement général et d'enseignement technique.

EN SITUATION DE TRAVAIL

C'est avant tout dans la pratique professionnelle que peuvent se mesurer les acquis d'un stage en entreprise. Mais entre ce qui est appris en stage et les conditions concrètes de travail, l'écart peut être important. Après la formation, les salariés peuvent se retrouver tout simplement à leur ancien poste de travail et effectuer toujours le même type de tâches (les machines pour l'utilisation desquelles ils ont été formés sont en nombre insuffisant, l'encadrement ne leur

concède ni responsabilité ni autonomie), alors que la pratique seule peut permettre la maîtrise des compétences acquises.

La formation en alternance, largement pratiquée pour les stages jeunes, peut répondre à cette nécessité. Mais encore faut-il qu'un certain nombre de conditions soient réunies. L'alternance ne peut être simplement conçue comme la juxtaposition dans le temps de la formation du stage et du travail dans les conditions habituelles de production. Elle n'a de sens que si elle est conçue à partir d'un projet global de formation qui intègre le moment de l'activité de travail comme un moment à part entière de la formation.

La formation en situation de travail doit être dissociée des objectifs de rendement. Les stagiaires, de même que les tuteurs, ne doivent pas être considérés comme des travailleurs à part entière dans les effectifs. Au contraire, le stagiaire se révèle être une charge supplémentaire pour réaliser le travail dans les temps, car il doit pouvoir expérimenter par lui-même, ce qui implique le droit à l'erreur, le temps nécessaire pour en analyser les causes, suivre des explications et rectifier. Autant d'exigences incompatibles avec le rendement habituel.